

TYÖELÄMÄN TUTKIMUS - ARBETSLIVSFORSKNING 3/2006

Uudistuneen *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* -lehden 4. vuosikerta.

Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning lehden päämääränä on edistää työelämään ja työyhteiskuntaan kohdistuvaa tutkimusta, keskustelua ja kehittämisyrintöjä. Lehden artikkeliosaston käsikirjoitukset käyvät läpi normaalin tieteellisten artikkeleiden referee –prosessin. Muiden osastojen materiaalin julkaisemisesta päättää toimituskunta. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* julkaisee kirjoituksia molemmilla kotimaisilla kielillä.

Päätoimittaja

Antti Saloniemi, Tampereen yliopisto, Porin yksikkö,
050-4627394, antti.saloniemi@uta.fi

Toimitussihteeri

Raisa Aho, 050-366 03 57, raisa.aho@uta.fi

Toimituskunta

Kaj Ilmonen, puheenjohtaja, 014-260 2922,
ilmonen@yfi.jyu.fi

Pekka Ilmakunnas, 09-43138746,
pekka.ilmakunnas@hkkk.fi

Pauli Juuti, 09-85628216,
pauli.juuti@jto.fi

Terttu Pakarinen, 09-771 2228,
terttu.pakarinen@kuntaliitto.fi

Anneli Pulkkis, 09-451 3661,
anneli.pulkkis@hut.fi

Pirjo Stähle, 040-7007060,
pirjo.stahle@lut.fi

Eija Vartiainen, 09-4515716,
eija.vartiainen@kolumbus.fi

Graafinen suunnittelu ja taitto

Timo Lehtinen, 040-5880090, timo.lehtinen@alku.org

Toimitukselle osoitettava posti

Työelämän tutkimus
Antti Saloniemi
Tampereen yliopiston Porin yksikkö
PL 181, 28101 Pori tai antti.saloniemi@uta.fi

Tilaukset

Toimituksen ositteella, tilausmaksu vuodelle 2006 30 euroa (sisältää Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenyyden), opiskelijahinta 15 euroa. Irtonumerohinta 10 euroa. Vuonna 2006 lehti ilmestyy kolme kertaa.

Julkaisija

Työelämän tutkimusyhdistys ry.

Painopaikka

Saarijärven Offset Oy

SISÄLLYS

Artikkelit

- 149 Katri Komulainen & Pentti Sinisalo: ”Mul on amerikkalaisten työajattelumalli” Itsensä työllistävien naisten urakertomukset ja yrittäjämäinä
- 160 Simo Salminen: Työturvallisuusbarometri: työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen näkemysten eroja
- 169 Tuula Heiskanen & Hannu Heiskanen: Pienten high-tech yritysten oppimisen tilat
- 181 Ismo Lumijärvi: Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen

Katsaus

- 197 Työelämän tutkimuspäivien satoa

Kirjasto

- 212 Marjo-Riitta Parzefall: *Idiosynkraattiset sopimukset työelämässä (Denise M. Rousseau: I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves)*
- 214 Jouko Nätti: *Tieto, työ ja Suomi (Pasi Pyöriä: Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus)*

Katri Komulainen & Pentti Sinisalo
 ”Mul on amerikkalaisten
 työajattelumalli”
 Itsensä työllistävien naisten
 urakertomukset ja yrittäjäminä

Tarkastelemme artikkelissa uusien, proteaanisten ja rajattomien urien piirteitä itsensä työllistävien naisten urakertomusten kautta. Koska uusiin uriin on liitetty sekä yksilön potentiaaleja että epävarmuutta korostavia piirteitä, analysoimme, missä määrin uusiin uriin liittyvät piirteet ”valtauttavat” tutkittavia ja millaisia (erityisesti sukupuoleen) liittyviä jännitteitä ja ristiriitoja uusiin uriin sisältyy. Erittelemme, millä tavoin naiset työstävät merkityksenannossaan uraan liittyvää epävarmuutta ja epäjatkuvuutta ja tuomme esille, kuinka he rakentavat uran jatkuvuutta individualistisen ja essentialistisen yrittäjäminän viitekehityksessä.

Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen aikana pienyrittäjyyttä on yhtäältä tarjottu keinoksi selviytyä epävarmojen työmarkkinoiden oloissa. Toisaalta yrittäjämäistä asennetta – sisäistä yrittäjyyttä – on tarjottu kaikille kansalaisille riippumatta siitä, aikovatko he toimia yrittäjinä (ks. Opetusministeriön ... 2004). Jokaisen työntekijän yrittäjyyttä peräävän eetoksen rinnalla ovat kyseenalaistuneet myös palkkatyösuhteille leimallisiksi ajatellut uramuodot. Yhä useammin yksilöiden työuria luonnehtivat työsuhteiden määräaikaisuus ja runsaat siirtymät, jolloin työura näyttäytyy epävakana. Urien tutkimuksessa onkin voimistunut käsitys, että perinteiset hierarkkiset ja byrokraattiset urat ovat antaneet tilaa yksilöllisemmille ja joustavammille ratkaisuille. Proteaanisten tai rajattomien urien maailmassa etusijalla ovat yksilölliset valinnat ja merkityksenanto (Hall & Mirvis 1996; Arthur & Rousseau 1996).

Toiminta uusilla urilla on rinnastettu yrittäjyyteen (ks. Arthur & Rousseau 1996, 12). Tästä syystä oletamme, että pien- ja itsensä työllistävien yrittäjien urakertomukset rakentavat laajemminkin kuvaa uusiin uriin liitetystä työn tekemisen tavoista ja ehdoista jälkiteollisessa yhteiskunnassa. On esitetty, että naisilla olisi miehiin nähden paremmat kvalifikaatiot jälkiteollisilla työmarkkinoilla, koska naiset joutuvat miehiä useammin yhdistämään työn ja perheen, ja näin kehittämään joustavia työtapoja. Joustavat uramuodot hyödyttäisivät siis erityisesti naisten työelämään osallistumista. (Sullivan 1999.) Tämän vuoksi erittelemme tässä artikkelissa itsensä työllistävien naisten – erityisesti Sarin ja Tarjan – kertomuksia uristaan. Uusiin uriin on nähty ambivalentisti sisältyvän sekä yksilön omia potentiaaleja korostavia että epävarmuuteen liittyviä piirteitä. Näin ollen tarkastelemme sitä, ”valtauttavatko” uusiin uriin liitetyt työn tekemisen piirteet tutkittavia.

Entä millaisia erilaisiin sosiaalisiin eroihin, kuten sukupuoleen tai ikään liittyviä jännitteitä ja ristiriitoja uusiin työn tekemisen tapoihin mahdollisesti sisältyy? Edellisiin liittyen analysoimme yrittäjämäärän viitekehyksessä sitä, millä tavoin naiset rakentavat oman uransa jatkuvuutta ja ymmärrettävyyttä uusiin uriin liittyvän epävarmuuden ja epävakauden yli.

Kriittinen näkökulma uuteen uraideoologiaan ja yrittäjämäärään

Analysoimme rakentuu kolmen, toisiinsa kietoutuvan näkökulman kontekstissa. Lähtökohthanamme on ensinnäkin uusien uramuotojen tutkimuksen viitekehys (Hall & Mirvis 1996; Arthur & Rousseau 1996; Richardson 2000; Sinisalo 2004). Toisena näkökulmana on feministinen yrittäjyystutkimus (Ahl 2002; Pietiläinen 2002; Komulainen 2005). Kolmanneksi otamme huomioon narratiivisen ja diskursiivisen ura- ja yrittäjyystutkimuksen kontekstin (Linde 1993; Cohen & Mallon 2001).

Uran käsitettä on usein käytetty yksinkertaisesti kuvaamaan työhistorioita ja työn tekemisen malleja. Uran käsitteellä on myös luotu koherenssia, jatkuvuutta ja sosiaalista merkitystä ihmisten elämään monimutkaisessa ja eriytyvässä maailmassa. Käsitteessä kytketään yksilöorganisaatioon ja laajempaan, muuttuvaan sosiaaliseen maailmaan (Cohen & Mallon 2001, 52). Uran käsite on toisaalta osa retoriikkaa, joka sitomalla ihmiset työmarkkinoihin ja työllisyyteen tukee yhteiskunnan ideologioita ja näin vahvistaa sen vakautta. Tämä tapahtuu tavoilla, jotka ovat sekä persoonallisesti merkityksellisiä että hyödyllisiä työorganisaatioille ja yhteiskunnalle. (Young & Collin 2000, 1.)

Uudessa taloudessa uria ovat muovanneet globalisaatio, yksityistäminen, muuttuvat työllistymisen ja organisaatioiden muodot, lisääntyvä epävarmuus työstä sekä työn ja työn ulkopuolisen elämän tasapainon muutokset. Vanhan hierarkkisen ja byrokraattisen uramuodon tilalle on esitetty uusina muotoina proteaanista, monimuotoista uraa (Hall 1976) ja rajattomia uria (esim. Arthur & Rousseau 1996; Littleton, Arthur & Rousseau 2000). Proteaaninen ura lähtee yksilön näkökulmasta, jolloin korostetaan yksilön sopeutuvuutta, joustavuutta ja itsesuuntautumista (Hall ym. 1996). Rajattomia uria tarkastellaan

organisaation perspektiivistä. Työorganisaatioiden rajat ovat tulleet entistä läpinäkyvimmiksi ja läpäistävämmiksi, mikä mahdollistaa yksilön joustavan liikkumisen työorganisaatiosta toiseen (Sullivan 1999). Samalla epävarmuudesta on tullut osa päiväjärjestyksestä (Littleton, Arthur & Rousseau 2000). Rajattoman uran käsite ei kuvaa yhtä tiettyä uran mallia, vaan monia mahdollisia uran muotoja, jotka kyseenalaistavat perinteiset työllistymistä koskevat odotukset.

Teorioissa uusista urista hahmottuu subjekti, joka muistuttaa piirteiltään ja toiminnaltaan yrittäjää (ks. Arthur & Rousseau 1996, 12). Viittaammekin yrittäjämäärän käsitteellä ("the entreprising self", ks. du Gay 1996) eetokseen, jossa yrittäjyyttä tarjotaan työnteon metaforaksi ja malliksi myös palkkatyöntekijöille. Käsite viittaa tähän eetokseen sisältyvään individualistiseen merkityksenäntöön, jossa yrittäjyyttä kuvataan varsinkin yksilöpsykologisina kykyinä ja persoonallisuuden ominaisuuksina. Yrittäjämäärän liitetään erilaisia kyvykkyystulkintoja, joilla viitataan käsityksiin yrittäjyyden edellyttämistä yksilön ominaisuuksista, kuten asenteista, kyvyistä ja älykkyydestä, taidoista ja osaamisesta. Yrittäjämäärän käsite sisältää myös ne moraaliset periaatteet, hyvän ihmisen ja elämän mallit, joiden mukaan tulisi toimia (vrt. Rose 1992).

Kriittinen lähtökohthanamme on ensinnäkin se, että sekä uusia uria koskevien teorioiden että yrittäjyyden eetoksen taustalla on individualistinen käsitys yksilöstä. Tällainen käsitys on ongelmallinen siksi, että uudessa uraideoologiassa uran käsite psykologisoituu ja ihminen on enemmän kuin koskaan oma uransa. Mary Sue Richardson (2000, 202; ks. myös Sinisalo 2004) kritisoi uutta uraideoologiaa siitä, että sen keskeinen piirre on usko ihmisen itseriittoisuuteen. Yksilöä pidetään täysin vastuullisena omasta urastaan ja näin muodoin myös menestymisestäään. Psykkisten resurssien sekä henkilökohtaisen joustavuuden ja sitkeyden uskotaan kompensoivan vakaan palkkatyön ennen tarjoaman varmuuden. Uran psykologisoitumisella voi olla suuri vaikutus ihmisten itsearvostukseen ja itsetuntoon. Henkilöt, joilla ei ole vaadittavaa psyykkistä kestävyyttä, ovat alttiimpia henkilökohtaisille ja uraan liittyville epäonnistumisen tunteille. Uudella uraideoologialla on Richardsonin (2000) mukaan myös sosiaalisia vaikutuksia palkkatyön ja ei-palkatun

työn hämärtyessä, kun yksityinen, perhe ja palkkatyö sisällytetään samaan uraan.

Toiseksi sekä yrittäjyyden tutkimuksessa että visioissa uusista urista ihmiset ymmärretään lähtökohtaisesti sukupuoli- ja luokkaneutraaleiksi. Ajatellaan, että vapailla (työ)markkinoilla kilpailevat autonomiset, sosiaalisista sidoksista irralliset yksilöt, eivät tietystä sosiaalisesta taustasta lähtöisin olevat miehet ja naiset (Ahl 2002). Tällaisissa metodologisesti individualistisissa näkemyksissä yhteiskunnalliset erot, kuten sukupuoli, häivytetään taustalle samalla kun korostetaan yksilöä ja hänen potentiaalejaan. Niin työntekijät kuin yrittäjätkin määrittyvät tällöin liberalistisissa suhteissa toimiviksi ”oman onnensa sepiksi” (ks. Ahl 2002, 165; Komulainen 2005). Yrittäjyyden ja uran tarkastelu irrallaan yhteiskunnallisista eroista peittää sen, että yksilöt ovat sosiaalisissa suhteissa rakentuvia toimijoita. Heidän tekemiinsä nivoutuu erilaisia ikään, sukupuoleen tai luokkaan liittyviä eroja. Tällöin jää huomaamatta myös, että eri sukupuolet lähestyvät yrittäjyyttä ja uusia uramuotoja erilaisista lähtökohdista. Naisten yritykset esimerkiksi työllistävät vähemmän ja keskittyvät vähemmän pääomaa vaativille, naisten perinteisistä osaamisen alueista nouseville liiketoiminnan aloille (Eriksson & Pietiläinen 2001; Vainio-Korhonen 2002).

Otamme narratiivisen ja feministisen ura- ja yrittäjyystutkimuksen viitekehityksessä etäisyyttä yksilöä korostaviin ja erot häivyttäviin näkemyksiin yrittäjyydestä ja uusista uramuodoista. Tarkastelemme naisten merkityksenannon kautta erityisesti sitä, millaisia eroihin liittyviä jännitteitä ja ristiriitoja naisten urakertomuksissa ilmenee. Missä määrin naiset voivat yrittäjinä olla oman onnensa seppiä?

Urakertomukset objektiivisen ja subjektiivisen uran dialogina

Metodologisen individualismin ohella uratutkimuksessa on kritisoitu lähestymistapoja, joissa uraa tarkastellaan lineaarisena ja hierarkkisena jatkumona ja sidoksissa tiettyyn organisaatioon. On myös korostettu tarvetta kehittää käsitteitä ja lähestymistapoja, joissa uraa arvioidaan osana

laajempaa elämänkokonaisuutta ja sitä yhteiskunnallishistoriallista kontekstia, jossa urat muotoutuvat. (Collin & Young 2000.) Pyrimme ylittämään näitä uran käsitteeseen ja tutkimukseen liittyviä ongelmia analysoimalla uraa narratiivisesta lähestymistavasta käsin. Näin voimme korostaa uran kaksinaisuusluonnetta: se on koulutukseen ja työhön liittyvien instituutioiden, yksilön toiminnan ja näitä välittävien sosiaalisten merkitysten leikkauspiste (Collin & Young 2000, 295; Cohen & Mallon 2001, 63).

Tarkoitamme uran käsitteellä sekä subjektiivista että objektiivista uraa. Subjektiivinen ura viittaa yksilön tulkintoihin omasta työhistoriastaan ja sen vaiheista. Objektiivinen ura puolestaan viittaa uraa rakentaviin instituutioihin ja instituutioiden uralle antamiin merkityksiin (Arthur & Rosseau 1996, 7; Cohen & Mallon 2001). Objektiivista uraa määrittävät instituutiot¹ sisältävät oletuksia esimerkiksi työtä koskevasta siirtymistä sekä niiden ajoituksesta. Tällaisia instituutioita ovat esimerkiksi elämäntietä tai koulutusjärjestelmä. Myös yrittäjyyteen instituutiona sisältyy käsityksiä yrittäjämuotoisesta urasta (ks. Kanter 1989). Ura ja sitä koskevat käsitykset ovat siis pikemminkin institutionaalisia kuin yksilöllisesti määrittyviä ohjelmia ja ne säätelevät uraan liittyviä sosiaalisesti hyväksytyjä ajattelun ja käyttäytymisen malleja. Yrittäjän ura ja sitä koskevat kertomukset rakentuvat dialogissa objektiivisen ja subjektiivisen uran välillä (Young & Collin 2000, 5; Cadin ym. 2000, 229). Instituutiot säätelevät yksilön uraa koskevia ratkaisuja ja työn merkitystä yksilöille. Toisaalta yksilön ura osaltaan muovaa instituution edustamia käytäntöjä ja niille annettuja merkityksiä.

Vaikka kertomus on jo vakiintunut tutkimusote ammatillisten urien ja ohjauksen tutkimuksessa, se on tuore näkökulma yrittäjyyteen. Viittaamme narratiivisuudella toisaalta sosiaalisen konstruktionismin piirissä hahmoteltuun väljään metodologiseen lähtökohtaan (ks. Cohen, Duberley & Mallon 2004). Toisaalta kertomus on myös rakenne, jonka välityksellä ihmiset havaitsevat, kokevat, antavat merkityksiä ja kertovat niitä (ks. esim. Komulainen 1998). Korostamme,

1. Toisin kuten Young & Collin (2000, 5) emme viittaa objektiivisella uralla puhtaasti koulutuksen tai työtehtävien seuraantoon tiettyissä instituutioissa, vaan korostamme myös objektiivisen uran diskursiivisuutta.

etteivät naisten tulkinat työstään muodosta yhtä ja yhtenäistä kertomusta, vaan kysymys on pikemminkin oman elämänhistorian ja uran moninaisista ja ristiriitaisistakin tulkinnoista.

Uran jatkuvuutta ja ymmärrettävyyttä eli koherenssia rakentava kertomus voi olla keskeistä ylläpidettäessä omaa identiteettiä sosiaalisessa muutoksessa (Cohen & Mallon 2001). Charlotte Linden (1993; ks. myös Komulainen 1998) mukaan elämäkertojen (ja urien) koherenssi on sekä sosiaalinen että psykologinen vaade. Kertoessaan elämästään ihmiset eivät esitä uriaan sarjana löyhästi toisiinsa liittyviä tapahtumia, vaan vaiheina ja episodeina, jotka muodostavat ymmärrettävän jatkumon. Ihmiset selittävät uran siirtymiä ja katkoksia urakertomuksen kokonaisuuden näkökulmasta ja rakentavat näin koherenssia uralleen. Jatkuvuus ja ymmärrettävyys ei kuitenkaan merkitse vain yhden yhtenäisen juonen rakentamista. Ihmiset työstävät uriansa jatkuvuutta monin eri tavoin, esimerkiksi kertomusten ja selitysten avulla. Ajallinen jatkuvuus (eli identiteetin tai minän jatkuvuus menneisyydestä nykyhetkeen) on perustavanlaatuisin jatkuvuuden rakentamisen tapa.

Koko aineistomme on kahdenkymmenenkuuden naisyrityksen elämäkerralliset teemahaastattelut². Analysoimme Sarin ja Tarjan urakertomuksia suhteessa kokonaisuuteen. Haastatelluista naisista 20 toimi yritysyrityksinä maaseudulla ja 6 keskisuudessa kaupungissa. Maaseudun naisyritysten toimialoina ovat majoitus- ja ohjelmopalvelut, kiinteistöhuolto, opaspalvelut, erilaisten käsityötuotteiden valmistus sekä luonnontuotteiden jalostus (ks. Koski ja Tedre 2004). Kaupungissa työskentelevät naiset – kuten Tarja ja Sari – toimivat yritysyrityksinä konsultatio-, viestintä- ja palvelualoilla, rakennusalaalla, vaateteollisuudessa sekä aliurakoijina sairaalatarvikkeita valmistavassa yrityksessä. Suurin osa haastatelluista naisista toimi itsensä työllistävinä yritysyrityksinä. Sen lisäksi osa toimi perheyrittäjäyrityksissä sekä ulkopuolista työvoimaa työllistävinä yritysyrityksinä. Tarja ja Sari edustivat itsensä työllistävää yritysyritystä, vaikka Sari osti palveluja myös muil-

ta oman alansa yritysyrityksiltä. Lähtään naiset olivat 30–60-vuotiaita³.

Aineiston analyysi on ollut vuoropuhelua teorian ja empirian välillä ja erittelemme aineistoa uusien urien ja feministisen yritysyrityksittämisen käsitteellisessä kontekstissa. Kiinnitämme analyysissä huomiota naisten urien luonteeseen ja erityisesti yritysyrityksittämisen kuvaukseen, eli päähenkilön ominaisuuksiin ja toiminta- ja suhtautumistapoihin. Tarkastelemme myös logiikkaa tai juonta, jolla haastateltavat rakentavat jatkuvuutta ja ymmärrettävyyttä uran epävarmuuden yli (koherenssin käsitteestä ks. Linde 1993; Komulainen 1998).

Verkostoissa rakentuvat lateraaliset urat

Perinteisissä organisaatioissa ja urissa rakenne, hierarkia, yksityiskohtaiset työkuvaukset ja vaihtuneet tiekartat tarjosivat sääntöjä ja viihettä käyttäytymisen ohjaukseen. Suellen Littleton, Michael Arthur & Denise Rousseau (2000, 109–110) esittävät, että puhtaassa rajattoman uran muodossa tällaisia ilmeisiä oppaita ei enää ole ja työllisyystilanteita leimaa epäselkeys. Tarjan ja Sarin urat rakentuivatkin määräraikaisten ja vaihtuvien projektiluontoisten töiden pohjalta. Heidän urakehityksensä oli pikemminkin lateraalista kuin hierarkiassa ylöspäin suuntautuvaa liikettä, ja projektit edellyttivät laaja-alaisia taitoja pikemminkin kuin kapeaa erityisosaamista.

Uran objektiivisiin ja subjektiivisiin piirteisiin perustuvassa urataksonomiassa Loic Cadin, Anne-Francoise Bailly-Bender ja Veronique de Saint-Giniez (2000) kuvaavat yhdeksi ääripääksi nomadit, joilla on runsaasti radikaaleja työn vaihtoja hyvin löyhä sidos organisaatioihin. Toisessa ääripäässä ovat työorganisaatioon vahvasti kiinnittyneet paikallaan pysyvät. Välimaastoon sijoittuu ura, jossa palkkatyösuhteet ja itsensä työllistäminen vaihtelevat. Erityisesti Tarjan uralle oli leimallista tällainen liikkuvuus yritysyrityksen ja palkkatyön välillä:

Mä oon joutunu sitä monta kertaa elämässäni kääntämään sitä kelkkaa sen työpaikan suhteen

2. Haastattelut on kerätty yhteistyössä professori Leena Kosken (Joensuun yliopisto) ja professori Silva Tedren (Joensuun yliopisto) kanssa vuonna 2002.

3. Haastatellut naiset on koodattu numeroilla TH 1-26. Haastatteluhetkellä Sari (TH 23) oli noin 30-vuotias ja perheetön, Tarja (TH 22) puolestaan yli 50-vuotias ja perheellinen.

[...] mul on varmaan vähän amerikkalaisten työajattelumalli [...] Sitähän voi olla monta ammattii ihmisellä elämässä aikana [...] Mulla on tätä työtä ollu koko ajan. Eikä mullakaan kukaan tarjottimella tuonu, vaan mä oon vaan sitä luovinu ja etsiny [...] Ja ne määräaikauset on semmosia, jotka kyllä lakkaa sinä päivänä jos et sä itte viiti tehä mitään, et sul ois taas töitä [...] jos aikoo tehä siinäki järjestelmässä leipää, ni kyllä pitää olla sisäistä yrittäjyyttä ja paljon. (Tarja)

Littleton, Arthur & Rousseau (2000, 109–110) esittävät, että rajattomissa urissa yksilön oma toimijuus tulee organisaatiota keskeisemmäksi. Toimijuus on individualistista ja sitä luonnehtii autonomisuus, itsenäisyys, aloitteellisuus ja sopeutuminen. Yksilö on vastuussa omasta kehityksestään. Urakertomuksissaan Tarja ja Sari korostivatkin omaa rooliaan ja aktiivisuuttaan työpaikkojensa luomisessa sekä toimiessaan yrittäjinä että määräaikaisissa työsuhteissa toisten palveluksissa. Naiset näyttäytyivät riippumattomina myös suhteessa yhteiskuntaan ja sen turvaverkkoihin. He eivät luottaneet hyvinvointivaltioon ja sosiaaliturvaan. Sen sijaan he näkivät omalla toimijuudellaan ja taloudellisella pääomalla olevan merkitystä minimoitaessa uran epävarmuuteen ja toimeentuloon liittyviä riskejä ja ennakoitaessa mahdollista työttömyyttä ja eläkeikää (ks. myös Martin & Wajcman 2004, 251). ”Et yrittää nyt tehä silleen myös, et sais jonkun verran jemmaan sitä [rahaa]” (Sari). Pääoman ohella naiset katsoivat, että kyky sietää epävarmuutta oli oleellista heidän urallaan:

Ette ikinä ei voi tietää, mikä on sun seuraavan kuukauden palkka, mikä on työtilanne. [...] sitä pitää vaan luottaa, että siipien alla on, kuule, ilmaa. (Sari)

Ens vuoden alkuun ei kalenteriin ei oo piirretty mullakaan kun yks viikko Firenzessä lomaa [...] Et pitää niin kun oppii elämään sen kanssa, sen riskin kans ja sen ... tavallaan tietämättömyyden kanssa. (Tarja)

Naiset korostivat asiakas- ja yhteistyöverkostojensa sekä ihmistuntemuksensa merkitystä urilleen, vaikka selittivätkin urakehitystään omal-

la aktiivisuudellaan ja ”sisäisellä yrittäjyydellään”. Myös tässä mielessä naisyrittäjien urat muistuttavat rajattomia uria, joissa tärkeäksi nousevat yksilöllisen toimijuuden ohella myös yhteisöllisyys – yhteydet, suhteet, sietokyky ja luottamus (Littleton, Arthur & Rousseau 2000, 109–110). Sosiaalisten verkostojen merkitys uran ja työllisyyden luomisessa on keskeinen:

Mulla on äärettömän kova verkosto, joka on ihan avainasioita Suomessa muuten. Siis aattele, mulla ei oo ees nimee puhelinluettelossa, ja mul on kuitenkin töitä koko ajan”. (Tarja)

Naisten uria tukivat myös epäviralliset, ystävien tai (lapsuuden)perheen kautta rakentuvat suhteet sekä naisten toiminta erilaisissa luottamustoimissa, kuten yhtiöiden hallituksissa (ks. Saxenian 1996). Molempien naisten työtilat sijaitsivat heidän kotonaan. Tietokone internet-yhteyksineen mahdollisti naisille ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon tavan. Ennen kaikkea se merkitsi asiakassuhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen mahdollisuutta fyysisestä alueesta riippumatta:

Systeemit pyörii puolen Suomen tai jopa koko Suomen perspektiivissä. Et mie oon täällä, mut seikyt prosenttii tuloista tulee muualta. Ei näillä asiakkaila, minä en pysyis hengissä, siis tän [alueen] asiakkaila. [...] tää informaatioteknologian on ihan oleellista [...] en haluu lajakaistan ulkopuolelle muuttaa. (Sari)

Koska työpaikka oli kotona, hämärtyi työn ja vapaa-ajan ero. Naisten mielestä tämä ei ollut ongelma, vaan yksi osoitus yrittäjän työn vapaudesta myös ajankäytön suhteen: ”Oot aivan kuin töissä, vaikka sä kuitenkin oot kotona siinä. Mä oon nauttinu hirveesti siitä”. (Tarja)

Valitseva minä – jatkuvuus uran epävarmuudessa

Naiset rakensivat urakertomuksissaan jatkuvuutta epävakauden yli tulkitsemalla uran henkilökohtaiseksi valinnakseen sekä selittämällä yrittäjyytensä yksilöpsykologisten kykyjen ja perittyjen taipumusten luonnolliseksi seuraamukseksi⁴. Uratarinoiden logiikka koostui naisten aktiivisesta ja riippumattomasta toiminnasta yksityisillä

4. Käsitys urasta yksilöllisenä valintana ja omien kykyjen ja taipumusten manifestaationa on keskiluokkainen (Linde 1993). Etenkään maaseudulla yrittäjänaiset eivät tarkastelleen yrittäjäksi ryhtymistään persoonallisuutensa ilmentymänä, vaan toivat esille rajalliset työmahdollisuudet yrittäjyyden taustalla.

työmarkkinoilla. Markkinat muodostuivat tarjolla olevista, yrittäjien tiettyyn osaamiseen perustuvista työtehtävistä, tämän osaamisen hallitsevista muista yrittäjistä ja asiakkaista. Yrittäjyys vastakohtana julkisille työmarkkinoille edusti vapautta ja luovuutta, mutta myös vastuullisuutta omasta työstä ja sen tekemisen edellytyksistä. Yrittäjämäisen toiminnan vastakuviksi piirtyivät tiettyyn organisaatioon ja toimintarutiiniin sidotut tai arkielämän todellisuudesta vieraantuneet virkamiehet. Vastakuvina nähtiin myös poliittisesti vasemmistolaiset henkilöt sekä henkilökohtaista vastuuta vailla olevat palkkatyöntekijät: *”Mulle ois ihan oikeesti lomaa mennä kaheks kuukautta Sano-miin kesätoimittajaks, voi herttinen”* (Sari).

Naiset kuvasivat autonomisuuttaan myös suhteessa oman alansa yksityisiin työmarkkinoihin, jolloin he eivät niinkään saaneet, vaan valitsivat omia intressejään miellyttäviä töitä ja työtapoja. Tällainen tapa, jossa omaa uraa koskevat siirtymät selitetään vapaina ja mieltymyksiin perustuvina valintoina markkinoilta, on leimallinen myös suurten yritysten johtajien urakertomuksille (Martin & Wajcman 2004, 249). Samoin kuin yritysjohtajat, myös Sari ja Tarja kuvasivat itsensä *”valitsevaksi minäksi”*:

Yritys merkitsee ensisijaisesti vapautta [...] mä todella suosittelen jokaiselle, jolla on yrittäjyyttä sydämässä ja luonteessa [...] et luovempaa työntekotyyppiä tai niin kun toiset ihmiset on virkamies-tyyppisiä [...] et mul on vähän niin kun vapaus itte päättää ja vapaus valita suurin piirtein [työtehtävät], ainaki toistaseks ollu. (Tarja)

Naisten kertomuksissa korostui proteaanisiin uriin liitetty itsemäärättyvyys, jolloin uraa ohjaavat henkilökohtaiset arvot pikemmin kuin organisaation palkkiot. Menestyksen mitta on subjektiivinen tunne siitä kuinka tyytyväiseksi tuntee itsensä elämäänsä ja työhönsä (ks. Hall ym. 1996). Naiset loivat ymmärrettävyyttä uralleen paitsi korostamalla omaehtoista valintaansa myös selittämällä yrittäjyytensä tulokseksi yksilopsykologisista kyvyistään ja taipumuksistaan. He ovat yrittäjiä siksi, että he ovat tietynlaisia ihmisiä. Yrittäjyys määrittyi tällöin *”sydämen”* tai luonteen perityksi ominaisuudeksi ja luontaiseksi vaistoksi:

Siihen liittyy hirveen kova työmotivaatio, jonka mä oon kyllä perinyt ihan tasan tarkkaan mun äidiltä ja mejän perheestä, maanviljelijäperhe [...] Et sieltä

se niin kun tulee. Vaikka sitä ei yrittäjyydeksi oo nimettykään [...] mussa on sen verran sitä semmosta, liikemiesverta tai [...] pelaamisen viettiä. (Tarja)

Douglas Hallin (2004) mukaan työhön sidottu ura ei ole enää itsearvostuksen mitta. Hän esittää, että uraan sisältyy myös työn ulkopuolisia sitoumuksia, esimerkiksi koti- ja perhesitoutumiset. Hall rohkaiseekin arvostamaan näitä sitoumuksia psykologisen menestyksen itsemäärittelyssä. Vaikka Tarjan ja Sarin urilleen antamissa merkityksissä subjektiiviset arvot korostuvatkin, ei Hallin näkemys työn merkityksen vähenemisestä vaikuta naisten osalta pitävän paikkansa. Päivi Naumasan mukaan *ansiotyö on fragmentoitunut ja eriytynyt, saanut uudenlaisia muotoja ja ulottuvuuksia. Sen yksilöiden yhteisöllistä jäsenyyttä muovaava ja ylläpitävä voima ei kuitenkaan ole hävinnyt minnekään – ehkä pikemmin päinvastoin. Työstä on tullut entistä tärkeämpi asia monen elämässä.* (Naumanen 2002, 277.) Niin Sari ja Tarja kuin muutkin tutkimuksessa haastatellut naisyrittäjät ovat sisäistäneet kovaa työtä ihailevan, osin agraarikulttuurista juontuvan työmoraalin. Tällainen moraalitietäminen korostaa yksin pärjäämisen eetosta, ja sitä pidetään kodin perintönä saatuna pääomana. (Koski & Tedre 2004, 130.) Toisaalta Sarin ja Tarjan työmoraalia muovaavat piirteet, joita kiinnitetään uusiin uramuotoihin ja jotka edellyttävät kokonaisvaltaista työhön sitoutumista. Tällaisia piirteitä ovat työn psykologisoituminen ja uran personifioituminen puhtaasti henkilöön itseensä.

Proteaaninen, itsensä alati luova minä

Hallin ja Philip Mirvisin (1996) uratutkimukseen lanseeraama proteaanisen, monimuotoisen uran käsite perustuu Robert Jay Liftonin (1968; 1993) käsitykseen proteaanisesta minästä. Sopeutuakseen ja selviytyäkseen pirstoutuvassa modernissa maailmassa minän täytyy olla itseään alati uudistava kuin kreikkalainen meren jumala Proteus (Sinisalo 2004). Proteaanisella uralla lineaarinen, etenevä urapolku korvataan joustavalla, idiosynkraattisella uraliikkeellä ja korostetaan uran ainutlaatuisuutta. Naisten tulkinnoissa sekä yrittäjä että yritys kuvautuivat dynaamisina ja jatkuvasti kehittyvinä. Vaikka naiset korostivat rautaista ammattitaitoaan työmarkkinoilla (*”Ni keskivertojutunhan tuota kirjottaa varpaillaan ja silmät kiinni”* Sari), he eivät vain ylläpitäneet

kompetenssejaan, vaan pikemminkin pyrkivät uudistamaan toimintaansa. Tämä edellytti heiltä jatkuvaa itsensä uudistamista, uuden oppimista, itsensä kouluttamista ja valmiutta päivittää omaa osaamistaan:

Et sun pitää koko ajan olla ajan tasalla, etsii uusimmat virtaukset [...] tuohon johtamiseen liittyvät perusopinnot meinaan alottaa vuoden vaihteen jälkeen. Ja sit semmosia mielenkiintoisia, mitkä nyt vois vahvistaa minua ihmisenä ja vahvistaa minua muutenkin. (Tarja)

Tarja ja Sari eivät nähneet yrityksiään itseltään ja omasta olemuksestaan erillisinä organisaatioina, vaan tulkitsivat, että yritys personifioitui heihin henkilöinä. Tässä mielessä he olivat oma ainutkertainen uransa ja yrityksensä. Yrittäjyys ei tällöin kohdistunut vain johonkin naisten ulkopuolella olevaan, vaan myös heihin itseensä. Ihmisen minuudesta tai olemuksesta tulee siis yrittämisen kohde (ks. Walkerdine 2003). Yrittäjä olemuksineen ja osaamisineen tuotteistuu:

Minä oon paitsi minä, niin mie oon myös yritys [...] Ne fuusioituu yritys ja se ihminen. [...] kyllähän se avaa tiettyjä ovia [...] Et mulle ei niin kun tee yhtään tiukkaa hilpasta verkkareissa pankinjohtajan luokse. (Sari)

Tarinaa yrityksen kehityksestä rakentui myös ajatus yrittäjistä tulevaisuutta ennakoivana toimijana. Naiset puhuivatkin ”intuitiostaan” ja taloudellisten suhdanteiden ”vainustaan”. Heillä oli yrityksen päätoimialan lisäksi vireillä useita jo toimivia tai tulevaisuudessa mahdollisesti käynnistyviä hankkeita, joiden varassa he suunnittelivat toimivansa taloudellisen taantuman yllättäessä. Tällainen ennakoiva toiminta edellyttää naisten mukaan luovaa ajattelua, jatkuvaa valpautta, yrittäjyyden kannalta tärkeiden tilaisuuksien hahmottamista ja niihin tarttumista:

Jos ei osaa kattoo joustavasti, ni ei nää myöskään niitä mahdollisuuksii, mitä on. Ja sitte ei osaa ottaa niistä koppia. Eli ku se maailma lipuu tavallaan siun ohi [...] Et ei se montaa kertaa se sama tilaisuus niin ku pyöri siinä nenän eessä. (Sari)

Kuten edellisestä lainauksesta voimme tulkita, naisten urakertomuksiin kietoutui myös oletuksia sosiaalisen maailman jatkuvasta ja dynaamisesta muutoksesta, jossa ihanteeksi asettuvat valmius muutokseen, nopeus ja edelläkävijyyksen muutoksessa.

Maskuliininen yrittäjämä

Päivi Erikssonin ja Tarja Pietiläisen (2001) mukaan suuri osa yrittäjyyden tutkimuksesta perustuu sukupuolineutraalille ajattelulle, jossa sukupuolen sijasta tarkastellaan yrittäjän persoonallisuutta, käyttäytymistä ja orientaatiota yrittäjyyttä selittävinä tekijöinä. Yrittäjyydelle tyypillisiksi katsotut persoonallisuuden ominaisuudet eivät kuitenkaan ole sukupuolen suhteen neutraaleja. Itsenäisyys, rohkeus ja riskinotto-kyky mielletään kulttuurissamme maskuliinisiksi ja miehille leimallisiksi ominaisuuksiksi. Sukupuolineutraaliksi oletettu yrittäjyys peittää sen, että autonominen ja individualistinen yrittäjyys on maskuliininen konstruktio. Se muodostaa normin, jonka kautta naisiin ja naisellisuuteen assosioidut piirteet suljetaan pois yrittäjän ideaaleista (mt. 296; Pietiläinen 2002, 56; Ogbor 2000, 617; Bruni, Gerhardi & Poggio 2004). Miehiseen normiin nähden naisyrittäjyys onkin ymmärretty joko puutteellisenä yrittäjyytenä tai erityisenä feminiinisenä yrittäjyytenä. Jälkimmäisessä tapauksessa naiseuteen assosioitujen kykyjen ja ominaisuuksien, kuten pehmeiden, on ajateltu muokkaavan yrittäjyyden luonnetta (Pietiläinen 2002; Komulainen 2005).

Suuri osa haastatelluista naisista otti etäisyyttä maskuliiniseksi määrittyvään yrittäjyyteen. He kuvasivat olemuksensa, toimintatapansa ja arvonsa vastakkaiseksi miehelle yrittäjyydelle:

Silva: No, entäs sitte sinun heikkoudet yrittäjänä, missä pitäis taitoja kehittää?

Maarit: No, pitäis varmaan kehittää taitoja tässä, että olla tiukempi. Mie oon vähän liian hellämielinen välillä. [...] en varmaan tyypillinen, että en niin kun en laske, en oo laskelmoiva. [...] ei tarvii välttämättä olla niin kun se, aina se päällepäsmäri siinä yrityksessä. (TH 25; Maarit)

Leena Koski ja Silva Tedre (2004) ovat analysoineet käsillä olevan artikkelin aineistoa ja erityisesti maaseudulla itsensä työllistäneiden naisten kuvauksia yrittäjyydestään. Tutkijoiden mukaan suurimmalle osalle näistä naisista yrittäjyys kiinnittyi taloudellisen voiton tavoittelun asemesta elämänmuotoon, toimeentulon saamiseen tai autonomisen toimijuuden saavuttamiseen suhteessa palkkatyöhön ja perheeseen. Maaseudulla itsensä työllistävät naiset eivät myöskään mieltäneet itseään välttämättä yrittä-

jiksi, kuten edellisestä lainauksesta käy ilmi. Sen sijaan Tarja ja Sari kuvasivat olemustaan, kykyjään ja toimintatapumuksiaan yrittäjinä hyvin klassisiin ja miehisin määrein sekä piirtein, jotka korostuvat myös uudessa uraideologiassa. Esimerkiksi kertomalla episodimaisia kertomuksia voitoistaan työelämän kilpailutilanteissa he loivat kuvaa kysynnästään ja potentiaaleistaan työmarkkinoilla. Näin he haastoivat vallitsevia käsityksiä ”pehmeistä” naisyrittäjistä (ks. myös Pietiläinen 2002, 167):

Hain viime keväänä [...] yks projektipäällikön paikka auki [...] No niin, Lehtolan Jaakko haastateli, et koko tään herrakaartin ja sain sen paikan, mut en ottanu vastaan. Voit kuvitella, kuule, pikusen ne ukot haukko henkee ”no miks et”. No mä, ”no en nyt, haluan kuitenkin tätä yritystä”. [...] Kyllähän siinä ois ihan kuukauspalkka juossu ihan täysiään. Seittemästatoista hakijasta minä sain sen. (Tarja)

Tarjan ja Sarin urakertomuksissa päähenkilön maskuliinisuus kontrastoitiin toisten naisyrittäjien feminiinisytyteen ja haastettiin myös miesten maskuliinisuutta. Naissukupuolen korostuminen tuottaa mahdollisuuden leimata naisten yrittäminen sukupuolineutraalia yritystoimintaa vähemmän arvostetuksi ”puuhasteluksi” (Eriksson & Pietiläinen 2001, 300). Tulkitsemme siis, että urakertomuksissaan Sari ja Tarja vastasivat näihin ääneen lausumattomiin syytöksiin ja korostivat piirteitä, jotka lisäsivät heidän uskottavuuttaan yrittäjinä kuten riippumattomuutta, rohkeutta ja riskinottokykyä.

Toisten katseissa rakentuva minä

Sarin ja Tarjan urakertomusten juoneen rakentui paitsi ajatus markkinoilta valitsevasta, syntyjään yrittäjämäisestä ja alati itseään uudistuvasta minästä, myös näkemys itsensä jatkuvasta arvioinnista suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrittäjiin. Naisten urakertomuksissa hahmottuihin ”valitsevan minän” ohella ”myyvä minä” (ks. myös Martin & Wajcman 2004):

Monesti oon tuskastunu, kun en niin kun löydä niihin semmosta menetelmää, joka olis raflaava ja myyvä. [...] Verrattuna johonki, niin kun tällä hetkellä joku tiimivalmennus, joka on niin pop ja jota on pyöritetty, koko maakunta pullollaan on tiimivalmennusta. Et tavallaan sitä vetovoimaisuutta kyllä tarttis itteki. (Tarja)

Erityisesti Tarja pohti omaa urakehitystään ja markkina-arvoaan suhteessa ikäänsä ja arvioi itseään ”ostajan silmin”. Tässä katseessa yrittäjä sukupuolittui ja ikääntyi:

Kyllä mä koen että mieskonsultti on uskottavampi ja miesskonsulttii pidetään vakuuttavampana [...] pitää olla tosi kova ammattitaito ja tosi kova koulutus, tohtorin tutkinto, jota ei valitettavasti oo, niin, et niin kun on lähes tulkoon samalla viivalla kun mieskonsultit. Että siis palkoissaki on aivan tähtitieteelliset erot. [...] Mutta aivan selvästi on vaikutusta myöskin semmosella itsetunnon murenemisella, kun ikää tulee [...] se on vahva, mut omalla tavalla se murenee tämmösessä kilpailutilanteessa. [...] Meillä on niin vahva rasistinen asenne, voi sanoo, niin keski-ikäisiä naisia kohtaan tässä valtakunnassa. (Tarja)

Tarja pohti uraansa myös suhteessa perheeseen. Hän assosioi palkkatyön riippuvuuteen ja määrittä sen yrittäjyyden ideaaleihin nähden vähempiarvoiseksi. Perhe ja perheenjäsenen palkkatyöläisyys muodostivat kuitenkin paradoksaalisesti edellytykset ”valitsevan minän” toiminnalle kilpailuun ja epävarmuuteen perustuvilla markkinoilla:

Yritän vielä etsiä uusia semmosia vetovoimaisia tuotteita ja yritän kuuskytkolme vuoteen asti, sit mä jään vapaaehtisesti eläkkeelle. [...] mä en aikoi luopua työelämästä vielä kymmeneen vuoteen. [...] Se on ihan oikeesti, siis se on kova kova tota, haaste tässä lähiaikoina. Mä nyt luotan kauheesti tuohon mun miehen virkamieseläkkeeseen [...] Kellä on ne taustat jotenki turvassa ja kellä ne ei oo. Ajattelehan eronneita ja yksinhuoltajia, joilla ei oo mittää välttämättä tämmöstä tausta, että tukijoukkoja. Et se on yks, yks hyvin merkittävä syy varmaan, miks mä oon niin levollinen. (Tarja)

Leena Kosken ja Silva Tedren (2004, 126) mukaan naisten työmarkkina-asema ja yrittäjyyden ehdot ja tavoitteet määrittyvät ainakin osittain suhteessa mieheen ja miehen tuloihin. Perheellisille ja perheettömille naisyrittäjille yrityksen taloudellinen merkitys vaihtelee. Yrittäjän autonomisuudesta huolimatta perheellisyys ja heikko mieselättäjäisyys vaikuttivat Tarjan yrittäjyydelle antamiin merkityksiin ja sille asettamiin tavoitteisiin. Sarin yrittäjyys määrittyi puolestaan emansipoivaksi projektiksi, joka katkaisee riippuvuuden mieheen:

Et kyl mie kannatan sitä, et naisella on oma yritys, oma ura, myös omat rahat, koska silloin ei tarvii olla

silleen väkisin niin sanotusti kenenkää kanssa sen taloudellisen tilanteen takii. (Sari)

Vaikka naiset korostivat jatkuvaa muutosvalmiuttaan ja -halukkuuttaan yrittäjänä menestymisen edellytyksenä, pohti Tarja joustavuuttaan myös suhteessa määräaikaisiin työsuhteisiin ja perheeseen. Tarjan proteaanisella uralla joustavuus ei merkinnytkään ”idiosynkraattista uraliikettä” (vrt. Hall 2004). Kyse oli pikemminkin naisten työmarkkina-asemalle leimallisesta liikkuvuudesta, jota luonnehtii toisten tarpeiden huomioiminen: ”Mulla on koko työhistoria yhtä siis tämmöstä, jos mua voipi joku syyttää, että mä en niin kun joustanu, ni sit on kyllä!”. Urakertomuksiin ”markkinoilla valitsevasta minästä” rakentui täten ristiriitoja ja moniäänisyyttä. Sosiaaliset sidokset, kuten sukupuolijärjestelmä sekä elämänkulku ikäjärjestelmiseen näet kyseenalaistivat uuden uraideologian mukaiset oletukset autonomisesta yrittäjäyksilöstä.

Tarinoita ”oman onnensa sepistä” haastaa myös suomalainen koulutusjärjestelmä. Sari ja Tarja korostivat yrittäjyyttään itse valittuna urana ja pitivät jopa kesken jätettyä koulutustaan luovana ratkaisuna. Silti he katuiivat vähäistä koulutustaan ja selittivät koulutuksen puutettaan. Yrittäjyys on perinteisesti ollut ammattiryhmä, jonka osaaminen ei ole perustunut pitkäkestoiseen koulutukseen. Koulutusyhteiskunnassa myös yrittäjien on siitä huolimatta suhteutettava käsitystä itsestään kulttuurissamme vallitseviin näkemyksiin koulutettavuudesta, älykkyydestä ja omasta kyvykkyydestä suoritettujen tutkintojen manifestaationa (ks. Rätty & Snellman 1998).

Yhteenveto ja pohdinta - uudet uramuodot työn tekemisen tapoina

Naiset rakensivat merkityksenannossaan jatkuvuutta uriin liittyvän epävarmuuden yli individualistisen ja essentialistisen yrittäjäminän viitekehityksessä. Yksilöpsykologiset kyvyt kuten riippumattomuus, oma-aloitteisuus tai jatkuva valmius muutokseen loivat ymmärrettävyyttä ja jatkuvuutta erilaisista töistä koostuvien projektien välille (ks. myös Collin 2000, 91–92). Heidän yrittäjäminuuteensa rakentui myös vahva taloudellisen yksinpärijäämisen eetos. Sisäinen yrittäjyys eletyn työhistorian tulkintatapana näytti valtauttavan tarjotessaan naisille myönteisiä käsityksiä omasta urakehityksestään ja

siihen vaikuttaneista tekijöistä. Naisten urat näyttäytyivät heidän omien kykyjensä ja voimavarojensa tuotoksena. Heidän kertomuksissaan yrittäjyys muodostui hyveeksi paitsi tietty edellytykset omaavalle (poikkeus)yksilölle myös organisaatioille ja yhteiskunnalle. Yrittäjän ura näytti myös lunastavan lupauksen riippumattomuudesta työmarkkinoilla. Se antoi mahdollisuuden säädellä omaa työtään ja valita työtehtäviä tilanteessa, jossa valinnan mahdollisuudet naisten koulutuksen vähäisyyden vuoksi olivat jossain määrin rajalliset.

Uuteen uraideologiaan ja yrittäjyyteen rakentuva ideaali autonomisesta yksilöstä ravitsee sellaisia uraa koskevia käsityksiä ja ratkaisuja, joissa ihminen itse on viime kädessä oman uransa tekijä. Haastattelemamme Tarja ja Sari hyväksyivät uuden talouden työn tekemisen ehdot ja jokaisen oman vastuun toimeentulostaan ja työllisyydestään. Uusiin uriin ja yrittäjyyden eetokseen sisältyvät lupaukset vapaudesta ja itsemääräämisestä ovat kuitenkin ristiriitaisia. Tarinat ”oman onnensa sepistä” eivät irrota naisia ikään, sukupuoleen tai luokkaan liittyvistä eroista eivätkä eroihin liittyvistä jännitteistä. Näitä ovat muun muassa naisen paikka työmarkkinoilla, perheriippuvuudet ja koulutuksen vähäisyys (ks. myös Koski & Tedre 2004). Yrittäjyyden eetos kieltää sukupuolen ja muiden erojen, kuten yhteiskuntaluokan, merkityksen työuran rakentumisessa. Erojen sijaan korostetaan yksilöpsykologisia ominaisuuksia ja itsensä työllistämisen mahdollisuuksia ja velvollisuuksia. Samalla uusien urien epävarmuus psykologisoituu. Työn ja toimeentulon epävarmuus näyttäytyy yksittäisten ihmisten resurssien puutteena eikä niinkään taloudellisten tai poliittisten valintojen tuloksena.

Samalla kun uudet urat individualisoituvat (proteaaninen ura), niitä rakennetaan työn ja talouden, sosiaalisen elämän ja kansalaisyhteiskunnan virallisten ja epävirallisten verkostojen kautta (ks. Saxenian 1996). On esitetty, että erityisesti naisilla olisi sellaisia sosiaalisia kykyjä ja kommunikaatitaitoja, jotka tukisivat heidän urakehitystään verkottuneessa työelämässä (ks. Sullivan 1999, 475). Uusia urakäsityksiä on kehitetty erityisesti Yhdysvaltain taloudessa ja työmarkkinoilla. Suomi on kuitenkin toisenlainen yhteiskunta. Erityisesti naisten työmarkkina-asemaa on Suomessa pyritty parantamaan jul-

kisen sektorin tuella. Perinteisesti naisten urat ovat rakentuneet epävirallisissa verkostoissa ja suhteessa perheeseen, mutta tällä ei ole ollut myönteisiä seurauksia naisten urakehitykselle.

Lisäksi työelämän sukupuolittuneet käytännöt läpäisevät työelämän verkostoja. Voimme kysyä ovatko naiset haavoittuvampia uuden uraideoologian mukaisilla työmarkkinoilla.

Kirjallisuus

- AHL, H.J. (2002). *The Making of the Female Entrepreneur. A Discourse Analysis of Research Texts on Women's Entrepreneurship*. Jönköping International Business School Dissertation Series No. 015.
- ARTHUR, M. & ROUSSEAU, D. (1996). *The boundaryless career as a new employment principle*. Teoksessa M. Arthur & D. Rousseau (toim.), *The Boundaryless Career* (s. 3–20). New York: Oxford University Press.
- BRUNI, B., GERHARDIL, S. & POGGIO, B. (2004). *Entrepreneur-mentality, Gender and the Study of Women Entrepreneurs*. *Journal of Organizational Change and Management*, 17, 256–268.
- CADIN, L., BAILLY-BENDER, A.-F. & DE SAINT-GINIEZ, V. (2000). *Exploring Boundaryless Careers in the French Context*. Teoksessa M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Coffee & T. Morris (toim.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (s. 228–255). New York: Oxford University Press.
- COHEN, L., DUBERLEY, J. & MALLON, M. (2004). *Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot research*. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 407–422.
- COHEN, L. & MALLON, M. (2001). *My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research*. *International Studies of Management & Organization*, 31, 48–68.
- COLLIN, A. (2000). *Dancing to the music of time*. Teoksessa A. Collin & R.A. Young (toim.), *The Future of Career* (s. 83–97). Cambridge: Cambridge University Press.
- COLLIN, A. & YOUNG, R.A. (2000). *The future of career*. Teoksessa A. Collin & R.A. Young (toim.), *The Future of Career* (s. 276–300). Cambridge: Cambridge University Press.
- ERIKSSON, P. & PIETILÄINEN, T. (2001). *Yrittäminen ja sukupuolen moniulotteisuus – haaste tutkimukselle ja koulutukselle*. *Aikuiskasvatusta*, 21, 295–305.
- DU GAY, P. (1996). *Consumption and identity at work*. London: Sage.
- HALL, D.T. (1976). *The new protean career: Psychological success and the path with a heart*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- HALL, D.T. & MIRVIS, P.H. (1996). *The new protean career: Psychological success and the path with a heart*. Teoksessa Douglas T. Hall (toim.), *The career is dead: Long live the career: A relational approach to careers* (s. 13–45). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- HALL, D.T. ET ASSOCIATES (1996). *The career is dead: Long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- HALL, D.T. (2004). *The protean career: A quarter-century journey*. *Journal of Vocational Behavior* 65, 1–13.
- KANTER, R.M. (1989). *Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms*. Teoksessa M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (toim.), *Handbook of career theory* (s. 506–521). Cambridge: Cambridge University Press.
- KOMULAINEN, K. (1998). *Kotihiiriä ja ihmisiä. Retorinen minä naisten koulutusta koskevissa elämäntarkoituksissa*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 35.
- KOMULAINEN, K. (2005). *Sukupuolittettu yrittäjämienä. Sanomalehtiaineiston analyysi*. *Naistutkimus/Kvinnoforskning*, 18, 18–30.
- KOSKI, L. & TEDRE, S. (2004). *Maaseudun naisyrittäjien työnteon ehdot. Työelämän tutkimus*, 2, 123–134.
- LIFTON, R.J. (1968). *Protean man*. *Partisan Review*, 35, 13–27.
- LIFTON, R.J. (1993). *The protean self: Human resilience in an age of fragmentation*. New York: Basic Books.
- LINDE, C. (1993). *Life Stories. The Creation of Coherence*. New York: Oxford University Press.
- LITTLETON, S.M., ARTHUR, M.B. & ROSSEAU, D.M. (2000). *The future of boundaryless career*. Teoksessa A. Collin & R.A. Young (toim.), *The Future of Career* (s. 101–114). Cambridge: Cambridge University Press.
- MARTIN, B. & WAJCMAN, J. (2004). *Markets, contingency and preferences: contemporary managers' narrative identities*. *Sociological Review*, 52, 240–264.
- NAUMANEN, P. (2002). *Koulutuksella kilpailukykyä: koulutuksen yhteys miesten ja naisten työllisyyteen ja työn sisältöön*. *Koulutus sosiologian tutkimuskeskuksen raportti 57*. Turku: Turun yliopisto.
- OGBOR, J. O. (2000). *Mythicizing and Reification in Entrepreneurial Discourse: Ideology-critique of Entrepreneurial Studies*. *Journal of Management Studies*, 37, 605–635.
- OPETUSMINISTERIÖN YRITTÄJYYSKASVATUKSEN LINJAUKSET JA TOIMENPIDEOHJELMA. *Opetusministeriön julkaisuja 2004: 18* [haettu 28.8.2006]. Löytyy osoitteesta < <http://www.minedu.fi/julkaisut/koulutus/2004/opm18/opm18.pdf> >
- PIETILÄINEN, T. (2002). *Moninainen yrittäminen. Sukupuoli ja yrittäjän naisten toimintatila tietoteollisuudessa*. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis*, A-207. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- RICHARDSON, M. (2000). *A new perspective for counsellors: from career ideologies to empowerment through work and relational practices*. Teoksessa A. Collin & Young, R.A. (toim.), *The Future of Career* (s. 197–211). Cambridge: Cambridge University Press.
- ROSE, N. (1992). *Governing the enterprising self*. Teoksessa P. Heelas & P. Morris (toim.), *The values of the enterprise culture. The moral debate* (s. 141–164). London and New York: Routledge.
- RÄTY, H. & SNELLMAN, L. (1998). *Social Representations of Educability*. *Social Psychology of Education*, 1, 359–373.
- SAXENIAN, A. (1996). *Beyond Boundaries: Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley*. Teoksessa M. Arthur & D. Rousseau (toim.), *The Boundaryless Career* (s. 23–39). New York: Oxford University Press.

- SINISALO, P. (2004). *Uudet urat. LiCC. Life and Counselling in Context 1. Kasvatustieteen laitos/oppilaan ja opinto-ohjaajien koulutus, psykologian laitos. Joensuu: Joensuun yliopisto, 7–12.*
- SULLIVAN, S.E. (1999). *The changing nature of careers: A review and research agenda. Journal of Management, 25, 457–484.*
- YOUNG, R.A. & COLLIN, A. (2000). *Introduction: framing the future of career. Teoksessa A. Collin & R.A. Young (toim.), The Future of Career (s. 1–17). Cambridge: Cambridge University Press.*
- VAINIO-KORHONEN, K. (2002). *Ruokaa, vaatteita, hoivaa. Naiset ja yrittäjyys paikallisena ja yleisenä ilmiönä 1700-luvulta nykypäivään. Helsinki: SKS.*
- WALKERDINE, V. (2003). *Reclassifying Upward Mobility: femininity and the neo-liberal subject. Gender and Education, 15, 237–248.*

Simo Salminen

Työturvallisuusbarometri: työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen näkemysten eroja

Tämän artikkelin tarkoitus on kuvata työturvallisuusbarometriä ja sen ominaisuuksia. Viimeksi mainittu tapahtuu vertailemalla työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen näkemyksiä yrityksensä turvallisuustilanteesta. Työturvallisuusbarometri koostuu kahdesta osasta: Turvallisuustoimintakyselystä, joka mittaa yrityksen turvallisuusilmapiiriä, sekä varsinaisesta barometriosasta, jossa vastaajat ovat arvioineet työelämän kielteisiä ja myönteisiä kehityspiirteitä ja tutkijan laatimia riskinottoa ja kohtalonuskoa koskevia väittämiä. Kyselylomake postitettiin 3000 työsuojeluhenkilökästä poimitulle työsuojelupäällikölle tai -valtuutetulle, joista vastasi 1023 eli 34%. Työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen näkemykset erosivat toisistaan kaikkien mittareiden osalta. Työsuojelupäälliköt luottivat enemmän yritysjohdon panokseen, kun valtuutetut korostivat työntekijöiden osallistumisen merkitystä. Yleisesti ottaen työturvallisuusbarometri osoittautui työsuojeluväen asenteita hyvin luotaavaksi mittariksi.

Johdanto

Työtapaturmat ovat työturvallisuustilanteen perustavin mittari. Valtakunnalliset tapaturmatilastot saadaan käyttöön vasta vuosia jälkikäteen. Siksi on kaivattu työturvallisuuteen herkempää mittaria, joka kertoisi välittömästi turvallisuustilanteesta tapahtuneista muutoksista. Liikenneturvallisuuden osalta on havaittu liikenteen ilmapiiri -mittarin olevan tällainen puntari.

Turvallisuusilmapiiri

Turvallisuusilmapiirin määritelmästä ei tutkijoiden keskuudessa vallitse täyttä yksimielisyyttä.

Niinpä on erotettu yhdeksän eri turvallisuusilmapiirin määritelmää, joissa tulee esiin sellaisia avainsanoja kuin ryhmä, työntekijöiden havainnot ja kokoonpano (Guldenmund 2000). Keskeistä turvallisuusilmapiirissä on se, että kyse on työntekijöiden yhteisestä näkemyksestä siitä, miten yritys suhtautuu työntekijöidensä turvallisuuteen (Neal & Griffin 2004).

Turvallisuusilmapiirin tieteellisen mittaamisen aloitti Zohar (1980) laatimalla 40-osioisen kyselyn. Faktoriansalyyssissa se latautui kahdeksalle faktorille, joista kaksi tärkeintä olivat työntekijöiden

havainnot yritysjohton asenteista turvallisuutta kohtaan ja turvallisuuden merkitys omassa työssä. Myöhemmin Zohar (2000) havaitsi kaksi muuta faktoria, nimittäin työnjohtajan toiminnan sekä hänen odotuksensa työntekijöitä kohtaan.

Amerikkalaisessa toistotutkimuksessa kahdeksan faktorin malli ei saanut tukea (Brown & Holmes 1986). Sen tilalle esitettiin kolmen faktorin malli, jossa erotettiin työntekijöiden havainnot siitä, 1) kuinka kiinnostunut yritysjohto on työntekijöiden hyvinvoinnista, 2) kuinka aktiivinen johto on tämän kiinnostuksen osoittamisessa ja 3) kuinka suuri on työn sisältämä fyysinen riski. Seuraavassa amerikkalaisessa tutkimuksessa (Dedobbeleer & Béland 1991) ei kolmen faktorin malli saanut vahvistusta, vaan rakennustyöläisten turvallisuusilmapiiri latautui kahdelle faktorille, jotka olivat johdon sitoutuminen turvallisuuteen ja työntekijöiden osallistuminen turvallisuustyöhön. Ne ovat lähellä turvallisuusilmapiirin alkuperäisiä faktoreita (Zohar 1980).

Turvallisuusilmapiiriä on tarkasteltu myös kansainvälisessä yhteydessä, sillä erään monikansallisen eurooppalaisen yrityksen työntekijöiden turvallisuusasenteet latautuivat viidelle faktorille (Cox & Cox 1991): henkilökohtainen epäily, yksilöllinen vastuu, työympäristön turvallisuus, turvallisuusjärjestelyjen tehokkuus ja henkilökohtainen vastustuskyky. Toisessa eurooppalaisessa yrityksessä turvallisuusilmapiirissä havaittiin myös viisi faktoria: turvallisuusjohtaminen, kommunikaatio, yksilöllinen vastuu, turvallisuusnormit ja päämäärät sekä omakohtainen osallistuminen (Cheyne ym. 1998). Faktorirakenteissa on havaittavissa selvää yhtäläisyyttä.

Kysymys turvallisuusilmapiirin yhteyksistä organisaation yleiseen ilmapiiriin on parhaillaan intensiivisen tutkimuksen kohteena (Silva ym. 2004). Keskeisiä välittäviä tekijöitä ovat organisaation ja työtovereiden antama tuki sekä kommunikaatio (DeJoy ym. 2004). Turvallisuusilmapiiri myös välittää organisaation ilmapiiriin vaikutuksen työntekijöiden turvalliseen käyttäytymiseen (Neal ym. 2000).

Turvallisuusilmapiirin yhteyttä työtapaturmiin on tarkasteltu seuraavan oletuksen pohjalta: Yrityksissä, joissa on hyvä turvallisuusilmapiiri, pitäisi sattua vähemmän tapaturmia kuin niissä yrityksissä, joissa on huono turvallisuusilmapiiri. Tämä oletus on saanut tukea englantilaisessa

kemianteollisuudessa (Donald & Canter 1994), costaricalaisessa sairaalassa (Felknor ym. 2000), suomalaisessa metsäteollisuudessa (Varonen 1999), amerikkalaisella rakennustyömaalla (Gillen ym. 2002), brittiläisillä öljyn- ja kaasunporauslautoilla (Mearns ym. 2003) sekä puolalaisessa metallipajassa (Milczarek & Najmiec 2004). Teneriffan lentokentällä toimivista yrityksistä turvallisuusostasoltaan parhaissa oli myös myönteisin turvallisuusilmapiiri (Diaz & Cabrera 1997). Toiset tutkimukset eivät havainneet suoraa yhteyttä turvallisuusilmapiirin ja tapaturmien välillä, vaan yhteyden on havaittu kulkevan joko turvallisen käyttäytymisen ja todellisen riskin (Tomás, ym. 1999), psykologisen stressin (Siu et al. 2004) tai vaaratilanteiden (Barling ym. 2002) kautta.

Turvallisuusilmapiiriä on tutkittu jo 25 vuotta, joten on kirjallisuusyhteenvedon aika. Kolme teemaa nousee ylitse muiden 18 tutkimuksessa (Flin ym. 2000). Ne ovat johtaminen, turvallisuusjärjestelmät ja riski, jotka kaikki ovat tulleet esiin kahdessa kolmasosassa tarkastelluista tutkimuksista. Riskin paikkaa on vielä tarkasteltu lähemmin, jolloin on havaittu työntekijöiden havaintojen työhönsä sisältyvistä riskeistä tulleen esiin kahdessa tutkimuksessa kaikkiaan yhdeksästä tutkimuksesta (Dedobbeleer & Béland, 1998).

Suomessa turvallisuusilmapiiriä on tarkasteltu Seppälän (1992) laatimalla turvallisuus toimintakyselyllä, joka perustuu Zoharin alkuperäiseen lomakkeeseen. Telakka-, vaneri- ja metsäteollisuuden sekä talonrakennuksen työntekijöiden arviot yrityksensä turvallisuusilmapiiristä latautuivat faktorianalysissa neljälle ulottuvuudelle. Niitä kutsuttiin organisaation vastuullisuudeksi, työntekijöiden huolestuneisuudeksi turvallisuudesta, työntekijöiden välinpitämättömyydeksi ja turvallisuus toiminnan tasoksi.

Turvallisuus toimintakyselyä käyttäen on mitattu myös Tielaitoksen työntekijöiden ja työnjohton käsityksiä turvallisuusilmapiiristä ja laskettu faktorianalyysi kummallekin ryhmälle erikseen (Niskanen 1990). Molempien analyysien tuloksena oli neljä faktoria, jotka nimettiin suhtautumiseksi työturvallisuuteen organisaatiossa, työn vaatavuuden muutoksiksi, työn arvostukseksi ja turvallisuudeksi osana tuloksellista työtä. Samalla kyselyllä mitattu puutyöntekijöiden käsitys yrityksensä turvallisuusilmapiiristä latautui neljälle faktorille, jotka olivat yrityksen suhtautuminen turvallisuus-

teen, työntekijöiden suhtautuminen turvallisuuteen, turvallisuuden valvonta ja yrityksen turvallisuuden varmistamiskeinot (Varonen 1999).

Turvallisuusilmapiirin tutkimuksessa on havaittavissa kaksi keskeistä heikkoutta. Ensinnäkin mittausten taustalla oleva teoria on heikko. Toistaiseksi ei ole olemassa selkeää teoriaa siitä, miten turvallisuusilmapiiri vaikuttaa turvallisuuskäyttäytymiseen. Toiseksi teorian rakentamista hidastaa se, että eri tutkijat käyttävät eri menetelmiä mitatessaan turvallisuusilmapiiriä. Tällöin eri tutkimuksissa tehdyt havainnot eivät pääse kasaantumaan, vaan kaikki havaittavat erot voidaan selittää menetelmien eroilla. Toisaalta turvallisuusilmapiirin kohdistuva tutkimusaktiivisuus herättää toiveita, että tulevaisuudessa nämä puutteet saattavat korjaantua.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata edelleen kehitystyön alla olevaa työturvallisuusbarometria ja sen ominaisuuksia. Lisäksi tutkimuksessa vertaillaan työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen käsityksiä yrityksensä turvallisuustilanteesta. Kysymystä tarkastellaan turvallisuusilmapiiriä koskeneiden tutkimusten luomassa viitekehityksessä.

Aineisto ja menetelmät

Tämän tutkimuksen otos poimittiin Työturvallisuuskeskuksen ylläpitämästä työsuojeluhenkilörekisteristä, johon heinäkuussa 2003 oli merkitty tiedot 65 032 työsuojelutehtävissä toimivasta. Rekisteriin eivät sisälly valtion työpaikat, vaan heillä on oma valtion työsuojeluhenkilörekisteri. Työsuojeluhenkilörekisterissä mainituista 11 854 työsuojelupäälliköstä valittiin otokseen tasaväliotannalla 1500 siten, että kaikki toimialat tulivat mukaan suhteellisen osuutensa mukaisesti. Samalla periaatteella poimittiin 1000 työntekijöiden ja 500 toimihenkilöiden työsuojeluvaltuutettua kaikkiaan 8943:sta työntekijöiden ja 4461:stä toimihenkilöiden valtuutetusta. Työntekijöiden edustajia otettiin kaksi kertaa enemmän kuin toimihenkilöiden, koska heitä mainittiin rekisterissä kaksi kertaa enemmän (Palukka & Salminen 2004). Tämän ositetun otannan tarkoitus oli taata samanlainen paino sekä työnantajan että työntekijän puolelle ja lisäksi ottaa toimihenkilöt huomioon heidän suhteellisen osuutensa verran.

Kaikkiaan 3000 kyselylomaketta postitettiin elokuussa 2003 jokaisen vastaajan työpaikalle

tai kotiin sen mukaan, minkä osoitteen hän oli ilmoittanut työsuojeluhenkilörekisteriin. Täytettyjä vastauksia palautettiin yhteensä 1023, mikä tekee vastausprosentiksi 34. Työsuojelupäälliköt vastasivat hieman paremmin (37 %) kuin valtuutetut (30 %). Vastaaminen vaihteli huomattavasti toimialoittain: Parhaimmin vastasivat kalatalouden sekä sähkö-, vesi- ja kaasuhuollon työsuojeluväki ja heikoimmin kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimuspalveluiden sekä kaivostoiminnan edustajat (Palukka & Salminen 2004). Vastaaminen tapahtui nimettömänä, joten kadon tarkempi analysointi ei ollut mahdollista.

Aluksi lomakkeella kysyttiin vastaajaan ja hänen yritykseensä liittyviä taustatietoja. Sen jälkeen tiedusteltiin yrityksessä sattuneita työtapaturmia ja niitä sivuavia asioita. Itse työturvallisuusbarometri alkoi kirjoittajan laatimilla väitteillä, jotka koskivat tapaturmaan liittyvää riskinottoa ja kohtalonuskoa. Työelämän kielteisten ja myönteisten piirteiden yleistymistä viime aikoina on kysytty samalla tavoin kuin Liikenteen ilmapiiri -tutkimuksessa on selvitetty aikuisväestön käsitystä liikenteen ilmapiiriin kehityksestä (Luukkanen & Rajalin 2001; Nummela 1997). Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan työpaikkansa turvallisuusilmapiiriä turvallisuustoimintakyselyllä (Seppälä 1992), josta käytettiin Tampereen teknillisellä yliopistolla laadittua versiota (Varonen 1999). Vastaajalla oli käytettävissään pääosin viisiportainen asteikko välillä täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä.

Tulokset

Vastaajien taustatiedot

Naisten osuus oli suurempi työsuojeluvaltuutettujen (41%) kuin työsuojelupäälliköiden (29%) joukossa ($\chi^2 = 16,93$, $df = 1$, $p < .001$). Työsuojelupäälliköt olivat puolestaan keski-ikästään hieman vanhempia kuin valtuutetut, sillä 45 vuotta täyttäneiden osuus oli työsuojelupäälliköissä 69 prosenttia, kun se valtuutettujen joukossa oli 58 prosenttia ($\chi^2 = 15,60$, $df = 3$, $p < .01$).

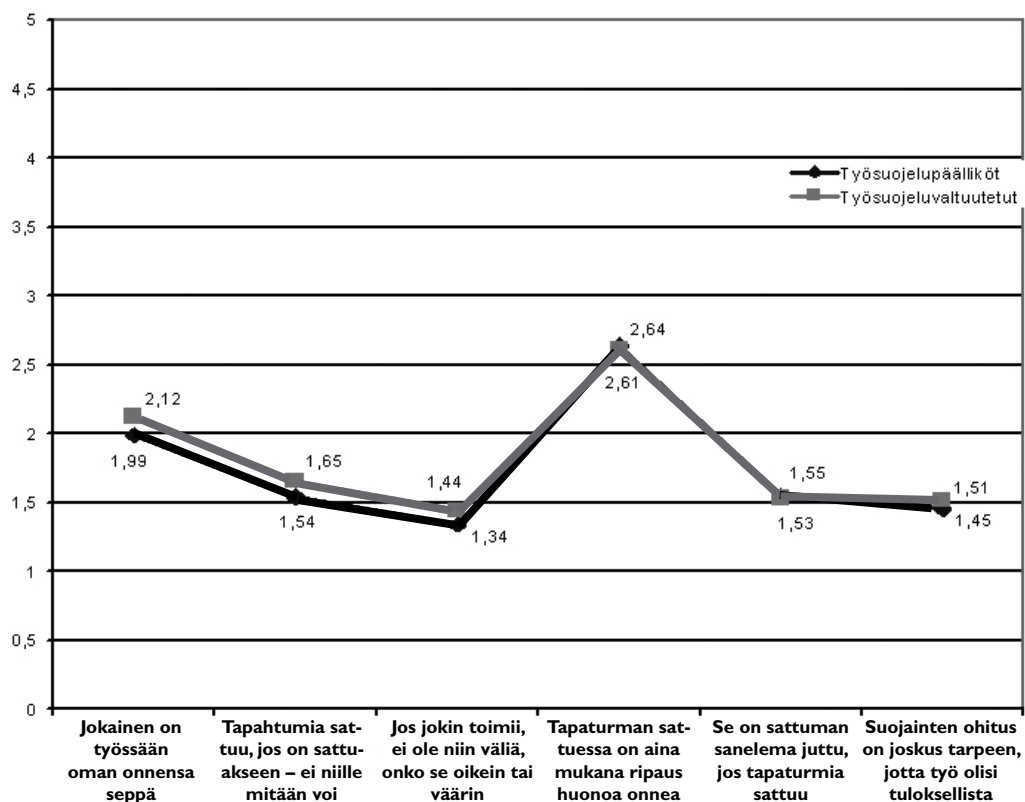
Toimialoittain tarkasteltuna työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut jakautuivat samalla tavalla ($\chi^2 = 14,38$, $df = 14$, ns.). Kolme suurinta toimialaa olivat teollisuus (26% vastaajista), tukku- ja vähittäiskauppa (12%) sekä julkinen hallinto ja maanpuolustus (11%). Sen sijaan työsuojelupäälliköt toimivat suuremmissa yrityksissä kuin työsuojeluvaltuutetut ($\chi^2 = 20,15$, $df = 4$, $p < .001$).

Työturvallisuusbarometri

Varsinaisessa barometriosuudessa vastaajia pyydettiin aluksi arvioimaan, kumman hänen yrityksensä johto asettaa päätöksissään ja arvostuksissaan etusijalle: tuottavuuden vai turvallisuuden. Työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen näkemykset erosivat selvästi toisistaan ($\chi^2 = 90,78$, $df = 2$, $p < .001$), sillä 78 prosenttia työsuojelupäälliköistä arveli turvallisuuden olevan etusijalla, kun työsuojeluvaltuutetuista 48 prosenttia oli samaa mieltä. Yli puolet valtuutetuista arvioi yritysjohdon asettavan tuottavuuden turvallisuuden edelle, kun

päälliköistä vain viidesosa oli samaa mieltä.

Työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen näkemykset erosivat sen suhteen, kuuluuko riskinotto osaksi työtä ($\chi^2 = 18,46$, $df = 4$, $p < .01$). Yli puolet päälliköistä suhtautui ehdottoman kielteisesti riskinottoon, kun valtuutetuista 45 prosenttia oli samaa mieltä. Hieman yli neljännes valtuutetuista ja joka kuudes päälliköistä suhtautui hieman lievemmin torjuen riskinottoon. Viidennes vastaajista katsoi riskinottoa olevan jonkin verran työssä, kun joka kahdeskymmenes hyväksyi sen ehdottomasti.



Kuvio 1. Työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen käsitykset kohtalonuskosta

Kohtalonuskoa mittaavien kysymysten osalta havaitaan työsuojeluvaltuutettujen hyväksyvän sen vaikutuksen työsuojelupäälliköitä useammin (kuvio 1). Työsuojeluvaltuutetut olivat selvemmin samaa mieltä sellaisten väitteiden kuin ”jokainen on oman onnensa seppä” ($t = -1,99$, $df = 1001$, $p < .05$), ”ta-

paturmia sattuu jos on sattuaakseen - ei niille mitään voi” ($t = -2,09$, $df = 1002$, $p < .05$) sekä ”jos jokin toimii, ei niin väliä, onko se oikein vai väärin” ($t = -2,23$, $df = 1001$, $p < .05$) kuin työsuojelupäälliköt. Sen sijaan onnen, sattuman ja suojainten haittavai-
kutusten osalta ryhmien välillä ei ollut eroa.

Taulukko 1. Työelämän ilmapiirin kehitys työsuojeluväen mielestä (kyllä vastanneiden osuus %)

Osio	Työsuojelupäälliköt	Työsuojeluvaltuutetut	χ^2
Kielteiset piirteet			
välinpitämättömyys	36	50	p<.001
kiire	83	92	p<.01
riskinotto	24	41	p<.001
harkitsemattomuus	29	40	p<.001
oman edun tavoittelu	37	27	p<.01
Myönteiset piirteet			
turvallisuudesta huolehtiminen	82	66	p<.001
työtovereista huolehtiminen	56	42	p<.001
työn arvostus	47	29	p<.001
terveen järjen käyttö	55	46	p<.05
yhteisen hyvän puolesta toimiminen	45	32	p<.001

Liikenteen ilmapiiriä vastaavasti työsuojeluhenkilöstöä pyydettiin arvioimaan työelämän ilmapiirin kehitystä viime aikoina. Työsuojeluvaltuutetut näkivät kielteisten piirteiden yleistyneen enemmän kuin työsuojelupäälliköt, jotka arvioivat oman edun tavoittelun yleistyneen enemmän (taulukko 1). Toisaalta työsuojelupäälliköt katsoivat kaikkien myönteisten piirteiden kehittyneen paremmin kuin työsuojeluvaltuutetut. Sen sijaan luvuista ei voi tehdä yksiselitteistä johtopäätöstä, onko työelämän kehitys ollut enemmän kielteistä kuin myönteistä vai päinvastoin.

Turvallisuusilmapiiri

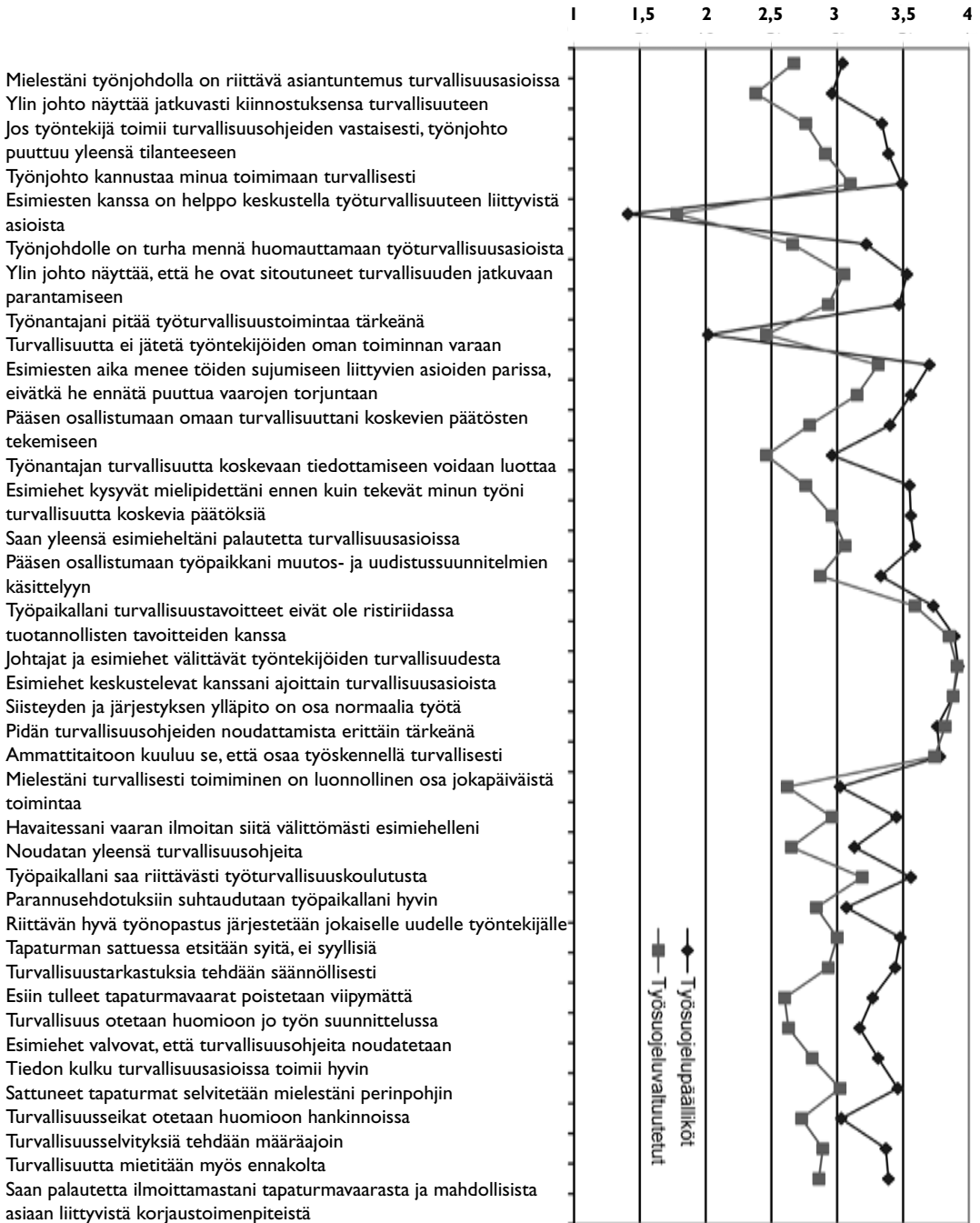
Yrityksen turvallisuusilmapiiriä mittaavan turvallisuustoimintakyselyn osalta havaitaan monia eroja työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen arvioissa (kuvio 2). Työsuojelupäälliköt uskovat yritysjohton ja työnjohton kiinnostukseen ja kannatukseen enemmän kuin työsuojeluvaltuutetut, mikä näkyy työnjohton asiantuntevuksena työsuojeluasioissa ja ylimmän johdon kiinnostuksena turvallisuudesta. Kääntäen tämä näkyy siinä, että työsuojelupäälliköt torjuvat valtuutettuja jyrkemmin väitteen, että työnjohdolle on turha mennä huomauttamaan turvallisuusasioista.

Työsuojelupäälliköt katsovat pääsevänsä osallistumaan itseään koskevaan päätöksentekoon paremmin kuin työsuojeluvaltuutetut. Tämä näkyy sekä omaa turvallisuutta että työpaikan muutos- ja uudistussuunnitelmia koskevassa päätöksenteossa. Työsuojelupäälliköt katsovat tapaturmavaaroja poistettavan, turvallisuutta otettavan huomioon suunnittelussa enemmän

sekä tiedonkulun turvallisuusasioissa toimivan paremmin kuin valtuutetut.

Työsuojeluvaltuutetut hyväksyivät työsuojelupäälliköitä useammin väitteen, että esimiesten aikaa menee töiden järjestelyihin eivätkä he ennäätä puuttua vaarojen torjuntaan. Mielenkiintoisia ovat myös ne väitteet, joiden osalta työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen kannat eivät poikenneet toisistaan. He olivat toisin sanoen melko yksimielisiä siitä, että turvallisuusohjeiden noudattaminen on tärkeää ja turvallisuus on osa ammattitaitoa. Samoin työsuojeluhenkilöstö piti turvallisuutta luonnollisena osana jokapäiväistä toimintaa.

Turvallisuusilmapiirin faktorianalyyseissa päädyttiin neljän faktorin ratkaisuun, joka selitti 85,4 prosenttia kokonaisvarianssista. Ensimmäistä faktoria kutsutaan turvallisuusjohtamiseksi, sillä sen kärkimuuttujia olivat "esimiehet keskustelevat kanssani ajoittain turvallisuusasioista", "esimiehet kysyvät mielipidettäni ennen kuin tekevät minun työni turvallisuutta koskevia päätöksiä" ja "saan yleensä esimieheltäni palautetta turvallisuusasioissa". Toinen faktori nimettiin suunnitelmalliseksi turvallisuusohjeeksi kärkimuuttujien "turvallisuus otetaan huomioon jo työn suunnittelussa", "esiin tulleet tapaturmavaarat poistetaan viipymättä" ja "esimiehet valvovat, että turvallisuusohjeita noudatetaan" mukaan. Kolmas faktori nimettiin turvallisuudeksi osana työtä, koska sen kärkimuuttujat olivat "mielestäni turvallisesti toimiminen on luonnollinen osa jokapäiväistä toimintaa", "ammattitaitoon kuuluu se, että osaa työskennellä turvallisesti" ja "pidän turvallisuusohjeiden noudattamista



Kuvio 2. Työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen näkemykset yrityksensä turvallisuus-ilmapiiristä

erittäin tärkeänä". Neljäntä faktoria kutsuttiin turvallisuustarkastuksiksi, sillä sen kärkimuuttajat olivat "turvallisuus selvityksiä tehdään määräajoin" ja "turvallisuustarkastuksia tehdään säännöllisesti".

Kun verrataan työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen faktorirakenteita, huomataan niissä paljon samankaltaisuutta (taulukko 2). Ensimmäinen tekijä on molemmille ryhmille sama eli suunnitelmallinen turvallisuus työ. Työsuojel-

Taulukko 2. Työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen turvallisuusilmaapiiriarvioista laskettujen faktoreiden vertailu

	TSP Factor 1	TSV Factor 1	TSP Factor 2	TSV Factor 2	TSP Factor 3	TSV Factor 3	TSP Factor 4	TSV Factor 4
Ylin johto näyttää jatkuvasti kiinnostuksensa turvallisuuteen	0.22445	0.30789	0.63851	0.34569	-0.00611	0.56896	0.31344	-0.03977
Jos työntekijä toimii turvall.ohjeiden vastaisesti, työnjohto puuttuu yleensä tilanteeseen	0.32050	0.50654	0.34638	0.34745	0.05622	0.20064	0.06042	-0.03428
Työnjohto kannustaa minua toimimaan turvallisesti	0.25228	0.43021	0.54029	0.40610	0.06554	0.40260	0.14788	-0.01774
Esimiesten kanssa on helppo keskustella työturvallisuuteen liittyvistä asioista	0.41629	0.31818	0.45320	0.58803	0.07598	0.27131	0.03523	-0.00903
Ylin johto näyttää, että he ovat sitoutuneet turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen	0.23059	0.37919	0.67714	0.21754	0.02309	0.72052	0.19525	0.04178
Työnantajani pitää työturvallisuustoimintaa tärkeänä	0.20975	0.33252	0.61633	0.32234	0.24271	0.52674	0.16545	0.02631
Pääsen osallistumaan omaan turvallisuuttani koskevien päätösten tekemiseen	0.30679	0.21366	0.36788	0.52511	0.25188	0.20417	0.08767	0.05466
Esimiehet kysyvät mielipidettäni ennen kuin tekevät minun työni turvallisuutta koskevia päätöksiä	0.39433	0.24133	0.29560	0.67093	0.11360	0.19052	0.10255	-0.00696
Saan yleensä esimieheltäni palautetta turvallisuusasioissa	0.22672	0.22687	0.44016	0.62688	0.05686	0.22006	0.27952	0.05555
Pääsen osallistumaan työpaikkani muutos- ja uudistussuunnitelmien käsittelyyn	0.25687	0.20666	0.45627	0.62832	0.15900	0.03912	0.10814	0.03142
Johtajat ja esimiehet välittävät työntekijöiden turvallisuudesta	0.48892	0.43002	0.53430	0.36488	0.20115	0.40174	0.04903	0.07846
Esimiehet keskustelevat kanssani ajoittain turvallisuusasioista	0.21895	0.11763	0.48977	0.67546	0.19476	0.19115	0.22037	0.16959
Pidän turvallisuusohjeiden noudattamista erittäin tärkeänä	0.04861	0.00188	0.12799	-0.03997	0.74556	-0.00369	0.08615	0.63562
Ammattitaitoon kuuluu se, että osaa työskennellä turvallisesti	0.05782	-0.07136	0.03315	0.02892	0.78631	0.00639	0.03231	0.69668
Mielestäni turvallisesti toimiminen on luonnollinen osa jokapäiväistä toimintaa	0.06472	-0.02934	0.09657	0.04843	0.74949	0.00066	0.05630	0.76565
Parannusehdotuksiin suhtaudutaan työpaikallani hyvin	0.59150	0.54972	0.29728	0.48151	0.12768	0.10981	0.14208	0.06373
Tapaturman sattuessa etsitään syytä, ei syyllisiä	0.44644	0.50687	0.16044	0.12304	0.14999	0.09052	0.13610	0.10561
Turvallisuustarkastuksia tehdään säännöllisesti	0.19212	0.44280	0.16726	0.25115	0.11102	0.23589	0.69135	0.12766
Esiin tulleet tapaturmavaarat poistetaan viipymättä	0.50399	0.65149	0.20371	0.29612	0.08848	0.12127	0.19094	0.02862
Turvallisuus otetaan huomioon jo työn suunnittelussa	0.61595	0.65398	0.29772	0.23985	0.15175	0.16090	0.28395	0.10526
Esimiehet valvovat, että turvallisuusohjeita noudatetaan	0.51533	0.62550	0.28179	0.27418	0.11130	0.24675	0.30564	0.04357
Tiedon kulku turvallisuusasioissa toimii hyvin	0.51244	0.51786	0.25412	0.49093	0.07252	0.19134	0.29988	0.03767
Sattuneet tapaturmat selvitetään mielestäni perinpohjin	0.48229	0.56624	0.16623	0.15887	-0.00977	0.14190	0.22128	-0.04363
Turvallisuusseikat otetaan huomioon hankinnoissa	0.59103	0.56162	0.32462	0.17554	0.11005	0.22506	0.20565	-0.00107
Turvallisuus selvityksiä tehdään määräajoin	0.22372	0.51043	0.16613	0.16875	0.09313	0.32896	0.77214	0.01587
Turvallisuutta mietitään myös ennakolta	0.46192	0.62537	0.29361	0.18886	0.12771	0.25937	0.45916	-0.00028

lupäälliköiden toinen faktori on sama kuin valtuutettujen kolmas faktori, joka koskee ylimmän johto sitoutumista turvallisuustyöhön. Samoin päälliköiden kolmas faktori on yhtäläinen valtuutettujen neljännen faktoriin kanssa, mikä oli

turvallisuus osana työtä. Sen sijaan päälliköiden neljäs faktori koskien turvallisuustarkastuksia poikkesi valtuutettujen toisesta faktorista, joka käsitteli työntekijöiden osallistumista turvallisuutta koskevaan päätöksentekoon.

Pohdinta

Tämän tutkimuksen kohdejoukkona ovat työsuojelubarometrin täyttäneet työsuojelupäälliköt - ja valtuutetut. He ovat työpaikoilla valikoitunutta joukkoa, eivätkä siinä mielessä edusta kaikkia työssäkäyviä. Toisaalta työsuojeluväki on työpaikoilla kenties pohtinut eniten työsuojelun tilaa ja kehityssuuntia ja siten he ehkä pystyvät parhaiten vastaamaan barometrin kysymyksiin.

Työsuojeluvaltuutetut suhtautuivat työsuojelupäälliköitä epäilevämmiin yritysjohdon sitoutumiseen turvallisuuteen. Samansuuntaisia tuloksia on saatu sekä Australiassa (French 2004) että Yhdysvalloissa (Alhemood ym. 2004). Tämä tulos heijastanee etäisyyttä yritysjohdon: työsuojelupäälliköt toimivat lähempänä yritysjohdon ja ehkä siksi näkevät sen sitoutuneemmaksi turvallisuustyöhön kuin etäämpänä yritysjohdosta työskentelevät valtuutetut.

Työsuojeluvaltuutetut olivat taipuvaisempia uskomaan kohtaloon tapaturmien aiheuttajana kuin työsuojelupäälliköt. Tämä tulos vastaa yleistä havaintoa siitä, että raskaimmissa työolosuhteissa työskentelevät, esimerkiksi kaivosmiehet, ovat taipuvaisimpia fatalismiin (Chiappone & Kroes 1979). Kohtalonuskoisuus on tapaturmien torjuntatyön kannalta huono lähtökohta, koska siinä vastuu tapaturmista siirretään itseltä ulkoisille voimille (Williams & Purdy 2005).

Turvallisuusilmapiiriä mittaavan turvallisuustoimintakyselyn osalta laskettiin faktorianalyysi niin kuin aiemmissakin tutkimuksissa on tehty, jotta suuren osiojoukon takaa nähtäisiin olennaisimmat ulottuvuudet. Faktorianalyysissä päädyttiin neljän faktorin ratkaisuun. Tämä vastaa aiempia suomalaisia tutkimuksia, joissa on käytetty samaa kyselyä (Seppälä 1992; Niskanen 1990; Varonen 1999). Faktorien nimeämisessä on eri tutkimuksissa tehty erilaisia ratkaisuja, mikä johtuu eri osioiden nousemisesta kärkimuuttujiksi.

Työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen turvallisuusilmapiirin faktorirakenteet vastasivat hyvin toisiaan. Molemmista oli löydettävissä pääosin samat faktorit, tosin niiden järjestys vaihteli. Hienoisia painotuseroja on nähtävissä siinä, että työsuojelupäälliköiden neljäs fakto-

ri painotti turvallisuustarkastusten merkitystä, kun valtuutettujen oma faktori korosti työntekijöiden osallistumista turvallisuutta koskevaan päätöksentekoon. Työntekijöiden osallistuminen on muuten ylimmän johdon sitoutumisen ohella turvallisuusjohtamisen keskeinen elementti (Salminen & Saari 1993).

Vastaaminen työturvallisuusbarometriin tapahtui nimettömänä, jotta arkaluonteisten tietojen esittäminen omalla nimellä ei rajoittaisi vastaamista. Tästä syystä ei ole mahdollista tehdä katoanalyysia suhteessa työsuojeluhenkilörekisteriin, joka oli tutkimuksen perusjoukko. Näin ollen ei myöskään saada selville, mitkä ryhmät ovat jättäneet vastaamatta muita enemmän. Alhaisen vastauseron vaikutusta ei pystytä siten korjaamaan.

Vastausprosentin lisäksi suhteellinen arviointi on työturvallisuusbarometrin toinen keskeinen virhelähde. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, ovatko annetut työelämän kielteiset ja myönteiset piirteet lisääntyneet viime aikoina. Kun vertailukohtana ei ole mitään absoluuttista tilaa, vaan tämän hetkistä ilmapiiriä verrataan hieman aiemmin olleeseen, voi käydä niin kuin liikenteen ilmapiirin osalta on käynyt, että ilmapiiri heikkenee jokaisella mittauskerralla.

Työturvallisuusbarometrin jatkokehityksen kannalta olennaisinta olisi tarkastella sen yhteyttä työtaturmien kehitykseen. Yksi barometrin mittauskerta ei vielä voi ennustaa tapaturmien kehityssuuntaa, mutta useamman mittauskerran osoittaman trendin voisi olettaa näkyvän myös tapaturmissa. Esimerkiksi liikenteen ilmapiirin mittaukset reagoivat onnettomuuksia herkemmin liikenteen muutoksiin.

Toinen jatkokehityksen suunta on työturvallisuusbarometrin tiivistäminen. Esimerkiksi turvallisuusilmapiiriä mittaava turvallisuustoimintakysely sisältää 38 osiota, mikä saattaa osana laajempaa kyselyä olla liian paljon. Myös työelämän ilmapiiriä mittaavia osioita voi vielä harkita, koska vastaajat reagoivat sekä myönteisiin että kielteisiin kehityspiirteisiin kuhunkin erikseen. Tällöin on vaikea tulkita yleistä kehityslinjaa vastauksista.

Yhteenvedon voidaan todeta, että työsuojelupäälliköt arvioivat yrityksen turvallisuuden olevan paremmin hoidettu kuin työsuojelual-

tuutetut. He myös uskovat yritysjohdon olevan sitoutuneempi turvallisuuteen kuin valtuutetut, jotka painottavat enemmän työntekijöiden osallistumisen tärkeyttä. Nämä painotuserot selitty-

vät näiden kahden ryhmän erilaisilla viiteryhmillä, sillä työsuojelupäälliköt ovat työnantajien asettamia edustajia, kun valtuutetut ovat työntekijöiden keskuudestaan valitsemia.

Kirjallisuus

- ALHEMOOD, A. M., GENAIDY, A. M., SHELL, R., GUNN, M. & SHOAF, C. (2004). Towards a model of safety climate measurement. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 10, 303-318.
- BARLING, J., LOUGHLIN, C. & KELLOWAY, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87, 488-496.
- BROWN, R. L. & HOLMES, H. (1986). The use of a factor-analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model. *Accident Analysis and Prevention*, 18, 455-470.
- CHEYNE, A., COX, S., OLIVER, A. & TOMÁS, J. M. (1998). Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity. *Work & Stress*, 12, 255-271.
- CHIAPPONE, D. I. & KROES, W. H. (1979). Fatalism in coal miners. *Psychological Reports*, 44, 1175-1180.
- COX, S. & COX, T. (1991). The structure of employee attitudes to safety: A European example. *Work & Stress*, 5, 93-106.
- DEDOBDELEER, N. & BÉLAND, F. (1991). A safety climate measure for construction sites. *Journal of Safety Research*, 22, 97-103.
- DEDOBDELEER, N. & BÉLAND, F. (1998). Is risk perception one of the dimensions of safety climate? Teoksessa: A.-M. Feyer & A. Williamson (toim.), *Occupational injury: risk, prevention and intervention* (s. 73-81). London: Taylor & Francis.
- DEJOY, D. M., SCHAFER, B. S., WILSON, M. G., VANDENBERG, R. J. & BUTTS, M. M. (2004). Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety Research*, 35, 81-90.
- DIAZ, R. I. & CABRERA, D. D. (1997). Safety climate and attitude as evaluation measures of organizational safety. *Accident Analysis and Prevention*, 29, 643-650.
- DONALD, I. & CANTER, D. (1994). Employee attitudes and safety in the chemical industry. *Journal of Loss Prevention in Process Industry*, 7, 203-208.
- FELKNOR, S. A., ADAY, L. A., BURAU, K. D., DELCLOS, G. L. & KAPADIA, A. S. (2000). Safety climate and its association with injuries and safety practices in public hospitals in Costa Rica. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 6, 18-25.
- FLIN, R., MEARNES, K., O'CONNOR, P. & BRYDEN, R. (2000). Measuring safety climate: Identifying the common features. *Safety Science*, 34, 177-192.
- FRENCH, G. (2004). Health, safety and environment climate analysis: measuring performance in the Australian context. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 20, 155-167.
- GILLEN, M., BALTZ, D., GASSEL, M., KIRSCH, L. & VACCARO, D. (2002). Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. *Journal of Safety Research*, 33, 33-51.
- GULDENMUND, F.V. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34, 215-257.
- LUUKKANEN, L. & RAJALIN, S. (2001). Liikenteen ilmapiiri. Kevät 2001. Helsinki: Liikenneturva.
- MEARNES, K., WHITAKER, S. M. & FLIN, R. (2003). Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. *Safety Science*, 41, 641-680.
- MILCZAREK, M. & NAJMIEC, A. (2004). The relationship between workers' safety culture and accidents, near accidents and health problems. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 10, 25-33.
- NEAL, A., GRIFFIN, M. A. & HART, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99-109.
- NEAL, A. & GRIFFIN, M. A. (2004). Safety climate and safety at work. Teoksessa J. Barling & M. R. Frone (toim.), *The psychology of workplace safety* (s. 15-34). Washington, DC: American Psychological Association.
- NISKANEN, T. (1990). Turvallisuusilmapiiri, tapaturmanvaarat ja työturvallisuuden kehittäminen tielaitoksessa. *Työ ja ihminen*, 4, 123-145.
- NUMMELA, P. (1997). Liikenteen ilmapiiri. Liikenneturva Syksy 1997. Helsinki: Suomen Gallup, Markkinatutkimus Oy.
- PALUKKA, P. & SALMINEN, S. (2004). Työturvallisuustilanne 2001. Helsinki: Työtaturmaohjelma.
- SALMINEN, S. & SAARI, J. (1993). Tuottavuutta ja turvallisuutta edistävät toimet vakavien työtaturmien osapuolten arvioina. *Työ ja ihminen*, 7, 134-142.
- SEPPÄLÄ, A. (1992). Turvallisuustoiminta, sen kehittäminen ja yhteydet työtaturmiin. *Työ ja ihminen*, lisännumero 1/192.
- SILVA, S., LIMA, M. L. & BAPTISTA, C. (2004). OSCI: an organisational and safety climate inventory. *Safety Science*, 42, 205-220.
- SIU, O.-L., PHILLIPS, D. R. & LEUNG, T.-W. (2004). Safety climate and safety performance among construction workers in Hong Kong - The role of psychological strains as mediators. *Accident Analysis and Prevention*, 36, 359-366.
- TOMÁS, J. M., MELIÀ, J. L. & OLIVER, A. (1999). A cross-validation of a structural equation model of accidents: Organizational and psychological variables as predictors of work safety. *Work & Stress*, 13, 49-58.
- VARONEN, U. (1999). Kahdeksan mekaanisen metsäteollisuuden työpaikan turvallisuusilmapiiri ja sen yhteydet työsuojelutoimintaan, työympäristön turvallisuuteen ja tapaturmiin. *Työ ja ihminen*, 13, 104-119.
- WILLIAMS, W. & PURDY, S. (2005). Fatalism is highly correlated with perceived barriers, self-efficacy and workplace safety climate. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 21, 247-252.
- ZOHAR, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.
- ZOHAR, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.

Tuula Heiskanen & Hannu Heiskanen
**Pienten high-tech yritysten
 oppimisen tilat**

Yritysten keskinäinen yhteistoiminta ja verkostoituminen ovat viime vuosina olleet kiinnostuksen kohteena sekä tutkimuksessa että politiikassa. Empiiriset tulokset PK-yritysten verkostoitumisesta ovat moniselitteisiä. Tutkimustieto antaa vain puutteellista tietoa siitä, keiden kanssa yhteyksiä solmitaan, mitä lajia ne ovat ja mihin tarkoituksiin yhteyksiä etsitään. Artikkelitarkastelee kolmen tutkimusesimerkin avulla verkostoitumisen toteutumista ja hyötyjä pienille high-tech -yrityksille. Tarkastelussa suuntaava näkökulma on ajatus oppimisesta. Tutkimus päättyy johtopäätökseen, että kun halutaan ymmärtää ja edistää oppimisen tilojen muodostumista erilaisten verkostoitumisen muotojen kautta, tarvitaan teoreettisen ajattelun kehittämistä suuntaan, joka tavoittaa myös muut kuin fyysisesti rajattavissa olevat innovaatioympäristöiksi kutsutut tilat. Samoin tarvitaan entistä erittelevämpää tutkimusta oppimisen tarpeista ja tarpeisiin soveltuvista verkostoitumisen muodoista.

Johdanto

Yritysten keskinäinen yhteistoiminta ja vuorovai-
 kutus on viime vuosina ollut aktiivisen tutkimuk-
 sen kohteena. Kiinnostus yritysklustereihin ja
 yritysten välisiin verkostoihin lähtee ajatuksesta,
 että yritysten elinkelpoisuus ja kasvuedellytyk-
 set ovat paremmat, kun niillä on yhteistoimin-
 taa toistensa kanssa. Yhteistoimintaa on haluttu
 tukea eri maissa yhteiskunnallisilla toimenpitein
 ja sen piiriin on sisällytetty myös tutkimus- ja
 kehittämisorganisaatiot ja elinkeinotoiminnan
 tuki-instituutiot. Teoreettinen keskustelu inno-

vaatiojärjestelmistä tai innovaatioympäristöistä
 on tuonut esille näkökannan, jonka mukaan on
 tärkeää tarkastella valtion, tutkimusjärjestelmän
 ja tuotantojärjestelmän keskinäisiä suhteita.
 Myös niiden välille muodostuvia verkostoja ja
 niitä leikkaavia organisoitumisen muotoja olisi
 tutkittava. (esim. Etzkowitz & Leydesdorff 2000.)
 Poliittisten toimijoiden mielenkiinto on kohdis-
 tunut erityisesti siihen, mitä kasvupiristettä ver-
 kostoituminen voisi tarjota pienille ja keskisuu-
 rille (PK) yrityksille.

Empiiriset tulokset Pk-yritysten verkostoitumisesta ovat moniselitteisiä. Brittiläisessä tutkimuksessa (Barnett & Storey 2000) todetaan, että on löydettävissä koko joukko tutkimuksia, jotka korostavat yrityksen ulkopuolisten yhteyksien merkitystä Pk-yritysten innovaatiotoiminnalle. Tutkimuksessa kuitenkin havaitaan, että tiedoissa on merkittäviä aukkoja. Kysymykset siitä, keiden kanssa yhteydet solmitaan, mitä lajia ne ovat ja mihin tarkoituksiin yhteyksiä etsitään odottavat vielä tutkijoilta vastauksia. Suomalainen TYKE-ohjelma tuki sekä vertikaalisia, samaan arvomuodostusketjuun kuuluvien yritysten verkostojä ja että temaattisia verkostoja. Pääosin yritykset olivat Pk-yrityksiä. Ohjelman tuloksista on pääteltävissä, että verkostoitumiseen sisältyvä oppimispotentiaali toteutui vain osittain. Alle puolet yritysten johdosta ja henkilöstöstä katsoi, että ohjelman tarjoama tuki on lisännyt yritysten valmiutta hyödyntää asiantuntijaorganisaatioiden tietämystä ja toisten yritysten kokemuksia. Tämä kävi ilmi ohjelmaan osallistuneiden projektien itsearvioinneista. (Alasoini 2005c, 297.) Ohjelman käynnissä oleva vaihe (TYKES) onkin paneutunut tarkemmin oppimiskysymykseen. Uusi ohjelma mukailee tausta-ajattelussaan innovaatioympäristöihin kohdentuvaa teoreettista pohdintaa. Näin pyritään aikaansaamaan monien toimijoiden oppimisverkostoja, joiden puitteissa yritykset, tutkimuslaitokset ja mahdollisesti viranomaistahot tekevät yhteistyötä (Alasoini 2005a, 28–38).

Yksi syy tutkimustulosten moniselitteisyyteen on Pk-kategorian laueus. EU:n soveltama määritelmä sisällyttää Pk-yrityksiin kaikki alle 250 henkeä työllistävät yritykset, jotka täyttävät tietyt liikevaihtoa ja tasetta koskevat ehdot. Mikroyrityksen, joka työllistää muutaman hengen, ja päälle 200 henkeä työllistävän yrityksen edellytykset innovaatiotoimintaan ovat kovin erilaiset. Toinen syy on se, että on hyvin puutteellisesti tiedossa, millaista tietoa ja osaamista yritykset hakevat verkostoitumisen kautta ja millaista oppimista se vaatii.

Tämä artikkeli kohdentuu pieniin high-tech-yrityksiin, jotka hyödyntävät toiminnassaan uusia ja edistyneintä teknologiaa. Artikkelitarkastelee kolmen erilaisen tutkimusesimerkin kautta verkostoitumisen toteutumista ja hyötyjä yrityksille. Tarkastelua suuntaava näkökulma on ajatus oppimisesta. Mitä oppimisen tarpeita yri-

tyksillä on, ja edellyttääkö ratkaisujen löytäminen yrityksen ulkopuolisten suhteiden etsimistä ja rakentamista? Miten muotoutuu oppimisen tiloja, joiden puitteissa tiedon etsinnän ja ongelmien ratkaisun tarpeita voidaan edistää? Esimerkit on löydetty tutkimuskirjallisuudesta. Ensimmäinen on laaja, useassa Euroopan maassa toteutettu tutkimus. Kaksi muuta esimerkkiä ovat yksittäiseen yritykseen kohdentuneita tapaustutkimuksia. Näiden osalta olemme täydentäneet kirjallisuuden kautta muodostuvaa kuvaa haastattelulla. Haastattelimme ensinnäkin kahta suomalaista tekniikan alan asiantuntijaa, jotka tuntevat yritysten toimintakentän ja tuotteet. Toisekseen haastattelimme suomalaisyritystä, joka tuntee ensimmäisen tapausesimerkin (Romar) toimialan tuotevaatimukset. Haastateltaviin kuului lopuksi suomalaisyritys, joka toimii samoilla tuotemarkkinoilla, kuin toisen tapausesimerkin (Helax) yritys. Artikkelin loppu kokoaa tutkimushaasteita, joihin tutkimuskohteiden kokemusten ja kehityspolkujen erittely johdattaa.

Esimerkki I: pienten high-tech -yritysten alueelliset klusterit

Ensimmäinen tutkimusesimerkki (Keeble & Wilkinson 2000a) tarkastelee pienten ja keskisuurten high-tech -yritysten klustereita kahdeksassa maassa Euroopassa. Kyseessä on Euroopan Unionin tutkimusohjelman tukema hanke. Valitsimme tutkimuksen esimerkiksi sekä sen edustaman teoreettisen lähestymistavan että poliittisen merkittävyyden vuoksi. Tutkimuksen painopiste on yritysten verkostoitumisessa ja näkökulmana verkostoitumiseen on kollektiivisen oppimisen ajatus. Tutkimusryhmä määrittelee, että kollektiivinen oppiminen sisältää:

”...tuotannollisen järjestelmän muodostavien yksilöiden kesken luotavan yhteisen tai jaetun tietoperustan, joka mahdollistaa toimintojen koordinoinnin ratkaistaessa kohdattavia teknologisia ja organisatorisia ongelmia.” (Keeble & Wilkinson 2000b, 11.)

Tutkimusalueiden valinnassa tutkimusryhmä kiinnitti huomiota tutkimus- ja kehitystoiminnan intensiteettiä ilmaiseviin indikaattoreihin. Tutkimusalueet olivat Münchenin, Grenoblen ja Göteborgin alueet, jotka edustivat teollisia alueita: Cambridge, Oxford ja Pisa edustivat yliopistovetoisia alueita.

Rakennetun huipputekniikan toimintaym-

päristön (technopolis) ja perifeerisen sijainnin alueita edustivat Sophia-Antipolis ja Barcelona. Suurkaupunkialueita edustivat puolestaan Milano, Helsinki ja Randstad/Utrecht. Göteborgia ja Barcelonaa lukuun ottamatta kaikki tutkimusalueet sijoittuivat teknologiaintensiteetin korkeimpaan kategoriaan eurooppalaisessa vertailututkimuksessa (Barre ym. 1998). Tutkimuksessa tarkasteltiin 445 eurooppalaista aluetta tuottavuuden ja väestömäärään suhteutetun patenttien lukumäärän ja tieteellisten julkaisujen lukumäärän suhteen.

Tutkimusryhmän kiinnostus kohdistui erityisesti pieniin ja keskisuuriin high-tech -yrityksiin. Tutkimus käyttää termejä korkeateknologia, teknologiaintensiivinen ja teknologiaperustainen toistensa synonyymeinä. Sanoilla viitataan yrityksiin ja teollisuudenaloihin, joiden tuotteisiin tai palveluihin sisältyy uutta, innovatiivista ja kehitettyä teknologiaa. Lisäksi yritykset hyödyntävät tieteellistä ja teknologista asiantuntemusta. Pienten ja keskisuurten yritysten rajaamisessa tutkimusryhmä käytti Euroopan komission määritelmää, joka sisällyttää kyseiseen luokkaan alle 250 henkeä työllistävät yritykset. Kaikilla tutkimusalueilla oli merkityksellinen joukko näiden määritelmien mukaisia pieniä ja keskisuuria high-tech -yrityksiä.

Tutkimuksen suhde alueisiin ja klustereihin rakentuu ”innovaatiomiljö” käsitteen kautta. Roberto Camagnin (1991, 130) määritelmän mukaan innovaatiomiljöillä tarkoitetaan alueellisten suhteiden piiriä, joka sulkee sisäänsä johdonmukaisella tavalla tuotantojärjestelmän, erilaiset taloudelliset ja sosiaaliset toimijat ja spesifin kulttuurijärjestelmän. Innovaatiomiljö saa aikaan dynaamisen kollektiivisen oppimisprosessin. Tutkimusryhmä tuo esille ajattelunsa läheisyyden tutkimuskirjallisuuteen, joka käsittelee oppivia alueita ja alueellisia innovaatiojärjestelmiä. Nämä suuntaukset ovat olleet erityisen kiinnostuneita alueellisten instituutioiden ja organisaatioiden roolista tiedon kehittämisessä ja yritysten oppimisen tukemisessa. Erona niihin ryhmä korostaa kiinnostuksensa kohdistuvan varsinkin spontaanisti yritysten välillä tapahtuvaan alueelliseen verkostoitumiseen ja vuorovaikutukseen. Tutkimusryhmän näkemyksen mukaan kollektiivisen oppimisen tuloksena syntyvä tietoperusta voi syntyä sekä tietoisten että tiedostamattomien

mekanismien kautta. Esimerkkinä ensimmäisestä he antavat tutkimusyhteistyön paikallisten yritysten välillä tai yrityksen ja paikallisen yliopiston kesken. Jälkimmäisestä he mainitsevat esimerkkinä ruumiillistuneen asiantuntemuksen. Tämä liikkuu työmarkkinoilla, kun asiantuntevat henkilöt siirtyvät työpaikasta toiseen tai perustavat esimerkiksi spin-off -yrityksiä. Tutkimusryhmän ajattelun mukaan hyvinkin erityyppiset prosessit voivat tuottaa vuorovaikutusta ja tiedon leviämistä ja siten synnyttää kollektiivisen oppimisen kykyä sekä ylläpitää innovaatio toimintaa klusterin yrityksissä.

Tutkimus tarkastelee empiirisesti tutkimusalueiden institutionaalisia ja teknologiapolitiittisia puitteita. Näitä ovat yliopistojen ja tutkimuslaitosten ja yritysten keskinäiset yhteydet, spin-off -yritykset sekä yritysten keskinäinen yhteistyö ja verkostoituminen. Institutionaalisten ja teknologiapolitiittisten puitteiden tarkastelu pyrkii luomaan yleiskuvan innovaatiojärjestelmästä kullakin alueella. Kuvauksen kohteina ovat korkeimman opetuksen instituutiot: tutkimuslaitokset, tiedepuistot ja osaamiskeskukset; teknologian siirron instituutiot sekä yritystoiminnan avainhenkilöt, isot firmat ja teknologiamessut. Tutkimusalueet erosivat toisistaan siinä, mikä kunkin innovaatiojärjestelmän osatekijän suhteellinen painoarvo oli yritystoiminnalle. Kaikilla alueilla opetuksen ja tutkimuksen infrastruktuuri oli merkityksellinen vaikkakaan ei yksinään riittävä osa innovaatiojärjestelmää. Myös tiedepuistoilla ja osaamiskeskuksilla oli vähintään kohtalainen rooli kaikilla alueilla Müncheniä lukuun ottamatta. Teknologian siirron instituutioilla ja teknologiamessuilla oli vähäisempi rooli ja paikallisilla avainhenkilöillä suurempi rooli kuin tutkimusryhmä oli odottanut. Cambridgea ja Milanoa lukuun ottamatta suuryrityksillä oli tutkimusalueilla vähintään kohtalainen rooli alueellisessa klusterissa.

Yliopistojen ja tutkimuslaitosten vaikutus yritystoiminnan vireyteen ja teknologiseen kehittyneisyyteen välittyy monenlaisten prosessien kautta. Asiantuntijoiden kouluttaminen alueen yritysten tarpeisiin ja tutkimustoiminnasta lähtönsä saaneet spin-off -yritykset ovat esimerkkejä numeerisesti jäljitettävistä vaikutuksista. Tämäntyyppistä vaikutusta edustaa myös tutkimusyhteistyö yritysten kanssa. Niin ikään epämuodollisilla yhteyksillä voi olla varsin mer-

kityksellinen rooli innovaatiojärjestelmän kokonaistoimivuudessa. Grenoble ja München ovat esimerkkejä alueista, joilla tutkimuslaitosten ja yritysten siteet ovat perinteisesti vahvat. Myös Helsingin alueen pienillä high-tech -yrityksillä oli suhteellisen paljon yhteyksiä teknilliseen korkeakouluun ja VTT:een. Göteborgin alue erottui muista tutkimuslaitoslähtöisten spin-off -yritysten lukumäärällä. Tosin Helsingissä, Grenoblessa, Sophia-Antipolisissa, Cambridgessa ja Oxfordisakin spin-off -yrityksiä oli kohtalainen määrä. Sen sijaan Münchenin, Barcelonan ja Randstadin/Utrechtin alueella suhteellisen harva yritys oli saanut alkunsa yliopistoissa tehdystä työstä. Tutkimusalueilla tehdyt yrityshaastattelut toivat esille, että kaikilla alueilla asiakassuhteet olivat tärkeämpi innovaatiolähde kuin tutkimusinstituutit. Yliopistojen ja tutkimuslaitosten roolia on silti pidettävä merkityksellisenä tutkittujen alueiden innovaatiotoiminnassa. Samoin havaittiin toimintasektoreiden välistä vaihtelua siinä, missä määrin tutkimusinstituutit myötävaikuttivat yritysten innovaatiotoimintaan. Cambridgen alue on tästä selkein esimerkki. Tietotekniikkaan liittyvien pienten ja keskisuurten yritysten syntyminen oli vahvasti sidoksissa yliopistoon. Sen sijaan telekommunikaatioon kytkeytyvällä miniklusterilla ei ollut yhteyksiä yliopistoon. Bioteknologia-alalle syntynyt yritystoiminta on hyötynyt yliopiston läheisyydestä, mutta pikemmin epävirallisten yhteyksien ja imagotekijöiden kuin virallisten yhteistyösuhteiden kautta.

Isojen ja pienten yritysten välillä on monenlaista vuorovaikutusta. Tuotteiden ja palveluiden ostaminen ja myyminen on yleisin yhteys niiden välillä. Yhteistyötä tapahtuu myös tutkimuksen saralla, spin-off -yritysten syntyminen myötä ja silloin, kun iso yritys ostaa pienemmän yrityksen. Tutkimuksen mukaan joillakin alueilla paikalliset spin-off -prosessit ovat olleet hyvin tärkeässä asemassa klusterin kehittämisessä ja isot yritykset ovat merkityksellisiä partnereita spin-off -yrityksille. Tutkimus mainitsee erityisesti Utrechtin, Münchenin, Grenoblen ja Göteborgin esimerkkeinä alueista, joilla suurilla yrityksillä on ollut hyvin tärkeä rooli pienten ja keskisuurten yritysten syntyämisessä ja kehittämisessä. Tutkimuskirjallisuus tuo esille tapauksia, joissa isoilla yrityksillä on ollut kielteisiä vaikutuksia pienten yritysten toiminnalle. Näin esimerkiksi silloin, kun

iso yritys on ostanut pienemmän yrityksen pyrkimyksenään poistaa kilpailija markkinoilta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin päädytään arvioimaan, että isoilla yrityksillä oli yleisesti positiivinen ja merkityksellinen rooli alueellisten high-tech -klusterien syntyämiselle ja kehittämiselle. Alueellisen vuorovaikutuksen lisäksi isot yritykset välittivät yhteyksiä muihin alueisiin.

Tutkimusryhmän soveltama innovaatiomiljöön käsite korostaa pienten ja keskisuurten yritysten keskinäisten yhteyksien tärkeyttä. Yhteydet luovat kanavia a) tiedon hankkimiseen b) epävarmuuden vähentämiseen ja c) kollektiiviseen oppimiseen. Tutkimusalueita luonnehtiva yleiskuva on, että verkostoituminen on aktiivista ja melko tiivistä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut esille, että pienet ja keskisuuret high-tech yritykset poikkeavat muista Pk-yrityksistä siinä, että ne harjoittavat selvästi enemmän verkostoitumista muihin yrityksiin. Tutkimusryhmän mukaan heidän tutkimuksessaan tuli selkeästi esille, että oppivaa teknologiaperustaista alueellista Pk-klusteria luonnehtiva piirre on korkea paikallinen verkostoituminen, yhteistyö ja yhteydet. Tutkimus osoitti, että high-tech klusterissa perinteiset paikalliset tavarantoimittaja-asiakassuhteet ovat suhteellisesti vähäisemmässä roolissa kuin eräät muut verkostoitumisen muodot. Tutkimus korostaa erityisesti ei-kaupallisten riippuvuuksien, henkilösidonnaisten yhteyksien ja tiedon siirron ja jakamisen roolia yhteydenpidossa. Tutkimukseen sisältyy erityyppisiä alueita sen suhteen, miten pitkät perinteet klusterin muodostavilla toimintoilla on. Tutkimus tuo esille sen, että ajalla ja kriittisellä massalla on merkitystä verkostoitumiselle. Uudehkoissa innovaatioympäristöissä paikalliset yhteydet ovat vähäisempiä kuin vaikiintuneissa. Tutkimuksessa havaitaan myös, että isoilla yrityksillä on positiivinen vaikutus pienten yritysten toimintaan. Tutkimus esittelee esimerkkinä Münchenin alueen. Ne yritykset, joilla oli innovaatiotoimintaan liittyviä yhteyksiä alueen suuryritykseen Siemensiin, kasvoivat nopeammin sekä tuotannolla että työvoimalla mitattuna kuin ne yritykset, joilla vastaavia yhteyksiä ei ollut. Suurten yritysten tytäryhtiöt olivat aktiivisesti mukana alueellisissa verkostoissa. Tutkimusryhmä haluaa korostaa, että paikallinen verkostoituminen ei ole vaihtoehto globaalille verkostoitumiselle. Hyvin usein tilanne on se, että high-tech -

yritykset tarvitsevat innovaatiopartnereita myös toiminta-alueensa ulkopuolelta. Ryhmä päättelä, että paikalliset ja globaalit innovaatioverkostot ovat samanaikaisia ja toisiaan täydentäviä puitteita ja menestymisen ehtoja alueellisen teknologiaperaustaisen klusterin toiminnalle.

Esimerkki 2: Syrjäinen sijainti ja verkostoituminen

Toinen tutkimusesimerkki liittyy syrjäisellä alueella Englannissa sijaitsevaan pieneen high-tech-yritykseen (Macpherson ym. 2003). Tutkimus tarkastelee, millä tavoin teknologinen ja organisaatorinen kehittäminen on tapahtunut yrityksessä ja millä tavoin yritys on hoitanut verkostosuhteensa. Olemme valinneet tutkimuksen esimerkiksi erityisesti sen vuoksi, että sen kautta voi valottaa yrityksen syrjäisen sijainnin merkitystä verkostoitumiseen. Lisäksi tutkimus hahmottaa yrityksen edustaman toimialan korkeiden laatuvaatimusten merkitystä kehittämiseen ja innovaatiotoimintaan.

Tutkimuksen kohteena oleva yritys Romar sijaitsee Englannin luoteisosassa kaukana innovaatiokeskuksista. Yrityksen sijaintiin liittyy myös muita rajoitteita, kuten puutteelliset tie- ja rautatieyhteydet. Yritys sai alkunsa vuonna 1987 alueella sijaitsevan Sellafielain ydinpoltoaineita käsittelevän laboratorion spin-off -yrityksenä. Tuolloin kaksi laboratoriossa aikaisemmin työskennellyttä henkilöä ryhtyi suunnittelemaan ja valmistamaan ydinvoimateollisuuden tarvitsemia suojavaatteita ja -varusteita omassa yrityksessään. Tutkimushetkellä yrityksessä työskenteli 32 henkilöä. Pääasiakkaana oli Sellafielain laitos, mutta myös muut ydinvoimateollisuuden yksiköt kuuluivat yrityksen asiakaspiiriin.

Yrityksen kilpailuvaltti oli ydinvoimateollisuuden tarpeiden ja vaatimusten tuntemus. Yritys aloitti suojavaatteiden ja varusteiden valmistajana. Ratkaiseva muutos toimintatapoihin tuli, kun yritys sai suojarustelualalla ainoan hankintapaikan aseman jälleenkäsittelylaitokseen. Aseman saavuttaminen merkitsi sitä, että yritys toimi välittäjänä myös muiden valmistajien tuotteille ja vastasi niiden laadusta ja sopivuudesta ydinvoimateollisuuden tarpeisiin. Tutkimushetkellä 26 prosenttia liikevaihdosta oli peräisin yrityksen itse valmistamista tuotteista. Loppuosa koostui tuotetoimituksista, ja niiden hallinnasta

sekä Sellafielain laboratorioon että muihin ydinvoimalaitoksiin.

Yrityksen omien tuotteiden kehitystoiminta nojautui ydinvoimateollisuuden tarpeiden tuntemiseen ja niistä johdettujen ideoiden jalostamiseen. Tutkimusraportti kuvaa erään tuotteen syntyprosessin. Yrityksen johtajat olivat aikaisemman teollisuuskokemuksensa pohjalta tunnistanee kevyen ja joustavasta materiaalista tehdyn suojavaatteen tarpeen. Johtajat laativat materiaalmääritykset. Ratkaistavaksi ongelmaksi nousi, mistä tarvittavaa materiaalia löytää, ja miten sitä työestetään. Paikallisilla yrityksillä ei ollut muoviin liittyvää asiantuntemusta, eikä sitä ollut myöskään paikallisilla yritystoimintaa tukevilla virastoilla. Yritys turvautui liike-elämän tiedostoihin ja internetiin tiedonhaussa saadakseen näytemateriaaleja testattavaksi. Materiaalin löydyttyä yritys kehitti oman teknologian ja omat koneet, joilla vaatteen saumat saatiin valmistettua siten, että ne olivat joustavia ja lujia.

Ainoan hankintapaikan aseman saavuttaminen edellytti yrityksessä olennaisia muutoksia toimintatapoihin. Yksi edellytys oli selkeiden prioriteettien asettaminen. Koska yritys katsoi, että sillä oli erityistä annettavaa innovaatiotoiminnan ja ongelmien ratkaisun alueella, ja koska valmistuksen organisointi oli resursseja sitovaa, yritys siirsi alihankkijoille osan rutiiniluonteista valmistusta. Toinen edellytys oli verkostosuhteiden rakentaminen muihin suojavälinevalmistajiin. British Nuclear Fuels Laboratory (BNFL) edellytti, että yrityksen tuli huolehtia paitsi tuotteiden toimitusvarmuudesta myös tuotteiden kehittämisestä siten, että niiden elinkaarelle laskettu hinta pysyy kurissa.

Tutkimusraportti kuvaa kahta esimerkkiä yrityksen yhteisistä muihin valmistajiin. Ensimmäinen esimerkki kertoo yrityksen yhteyksistä suojanaamareita valmistavaan suomalaisyritykseen. Romar lähetti edustajaan Suomeen, missä nämä olivat yhteistyössä suomalaisyrityksen suunnittelijoiden kanssa ja auttoivat tuottamaan sellaisia suojanaamareita, jotka täyttävät BNFL:n vaatimukset. Toinen esimerkki on globaaleilla markkinoilla toimivasta yrityksestä, joka tuotti paineistettuja suojavaatteita. Sillä ei kuitenkaan ollut tietoa eikä kokemusta ydinvoimateollisuudesta. Romar loi tiiviit yhteydet yrityksen kanssa ja solmi ainoan jälleenmyyjän sopimuksen yrityk-

sen tuotteen jakelusta ydinvoimateollisuuteen. Yritysten välillä tapahtui keskinäisiä vierailuja ja henkilöstön vaihtoa. Ne antoivat toisilleen informaatiota myös tuotteidensa ja valmistuksensa teknisistä yksityiskohdista, jotka normaalisti pidettiin salassa.

Tutkimusyrittäjä Romar on monella tavalla erilaisessa asemassa kuin ensimmäisen tutkimusosaston yritykset. Alueellisen klusterin vaikutuspiirissä toimivat yritykset löysivät merkityksellisiä yhteistyökumppaneita lähipiiristä. Romarin yhteistyökumppanit olivat asiakasyritystä lukuun ottamatta kaikki maantieteellisesti etäällä. Asiakasyrityksen korkeat laatuvaatimukset toimivat Romarissa liikkeellepanevana voimana. Yhtäältä ne antoivat virikkeitä kehittämis- ja innovointitoiminnalle. Toisaalta ne suuntasivat Romarin yhteyksiä muihin yrityksiin. Tutkimusraportissa kerrotaan, että myös jotkin paikalliset yritykset olivat lähestyneet Romaria yhteistyön toivossa. Yhteydet olivat jääneet kuitenkin syntymättä. Romar asetti ehdoksi yhteistyölle paitsi teknisen kyvykkyyden myös oikean asenteen. Romarin rooli välikätenä tavarantoimittajien ja BNFL:n välillä edellytti yritysten välistä suurta luottamusta, jotta normaalisti liikesalaisuuksien piiriin kuuluvia asioitakin voitiin käsitellä.

Verkostosuhteet muihin yrityksiin olivat Romarille elintärkeitä. Klustereista puhuttaessa on kiinnitetty huomiota spesialisoitumiseen, joka pohjautuu hienostuneeseen työnjakoon ja alueelliseen läheisyyteen. Jälkimmäinen luo edellytyksiä hiljaisen tiedon vaihdolle. Klusterikäsitteen vastinpariksi tutkimuskirjallisuuteen on luotu virtuaalisen klusterin käsite kuvaamaan tilanteita, joissa yhteistyökumppanit ovat maantieteellisesti etäällä toisistaan. Aldo Romano kumppaneineen määrittelee virtuaalisen klusterin e-liiketoiminnan yhteisöksi. Sen puitteissa asiakkaat, tavarantoimittajat, jälleenmyyjät ja kaupallisten palvelujen tarjoajat tekevät yhteistyötä ja jakavat tietoa. Ensimmäinen askel virtuaaliklustereiden muotoutumiseen on tavarantoimittajaketjun ja asiakassuhteiden hoito. (Romano ym. 2001, 19.) Romarin yhteistyösuhteissa tietotekniikkavälitteisellä kommunikaatiolla ei ollut niin olennaista roolia kuin Romano tutkimusryhmineen tarkoittaa virtuaalisista klustereista puhuessaan. Tavarantoimittajaketjujen ja asiakassuhteiden hoidon strategioiden kehittämiseen suhtauduttiin suu-

rella vakavuudella yrityksen toiminnassa.

Romarın verkostosuhteita voi kuvata käsitteellä oppimisen tila. Pienen yrityksen sisällä oleva asiantuntemus ei riittänyt sellaisenaan niihin haasteisiin, joita innovaatiotoiminta asetti. Tietoa jouduttiin etsimään yrityksen ulkopuolelta. Pitkäkestoisten ja luottamuksellisten suhteiden luominen sekä pääasiakkaaseen että yhteistyöyrityksiin loi pohjaa sekä yhteiselle ideoinnille että uuden tiedon synnyttämiseksi ongelmia ratkaistaessa.

Esimerkki 3: Tiedon etsinnän herätteet

Kolmannen esimerkin valitsimme valottamaan tiedon etsinnän tapoja ja herätteitä pienen high-tech -yrityksen kehityskaaren eri vaiheissa. Tutkimuksen kohteena oli pieni lääketieteelliseen teknologiaan erikoistunut yritys (Saemundsson 2004). Tutkimuksessa kysyttiin 1) millä tavoin tiedon etsinnän herätteet muuttuvat yrityksen kasvun myötä 2) miten tiedon etsinnän suunta muuttuu yrityksen kasvun myötä ja 3) mikä on tiedon etsinnän herätteiden ja suunnan suhde. Herätteinä on tarkasteltu tutkimuksessa paitsi yritystasoisia herätteitä, kuten kilpailupaineita ja kasvutavoitteita, myös eri henkilöryhmien yksilötasoisia motiiveja. Suunnalla tutkimuksessa tarkoitetaan tiedon alueita, joihin halutaan jotakin uutta tai syventävää. Jos tiedon etsintä kohdistuu yrityksen olemassa oleviin tietoaalueisiin, tietoperusta jalostuu. Jos tiedon etsintä kohdistuu uusille tietoaalueille, tietoperusta laajenee. Olemassa olevien toimintojen parantamistarve kohdistaa tiedonetsinnän todennäköisesti yrityksen omille tietoaalueille, ja innovaatioiden synnyttämistarve laajemmille tietoaalueille.

Tutkimuksen kohteena oleva yritys Helax on Uppsalan yliopiston tietojenkäsittelykeskuksen spin-off -yritys. Keskuksessa oli käynnistetty pohjoismainen projekti, joka kehitti tiedonhallintajärjestelmää säteilyterapian käytölle syöpäpotilaiden hoidossa. Projektin idea pohjautui näkemykseen, että säteilyterapian laatua voitaisiin olennaisesti parantaa paremmalla tiedonhallintajärjestelmällä. Projekti otti kohteekseen terapiaprosessin kaikki vaiheet alkaen diagnoosista kasvaimen paikallistamiseen, säteilyannoksen suunnitteluun ja säteilytykseen. Projektin tulokset olivat rohkaisevia ja osoittivat, että terapiaprosessin laatua voitiin parantaa, kun oli saata-

villa oikea informaatio oikeaan aikaan. Muutama keskuksessa työskennellyt henkilö halusi kehittää projektin tulosten ja vision pohjalta kaupallisen tuotteen ja perusti siihen tarkoitukseen Helaxin.

Helax ei asettanut tavoitteekseen tuottaa kaikkia terapiaprosessissa tarvittavia komponentteja vaan omaksui järjestelmäintegroijan roolin, joka on yhteistyössä komponentti- ja laitevalmistajien kanssa. Kehittämistyön ensimmäinen vaihe oli järjestelmäarkkitehtuurin kehittäminen. Tämä koski muun muassa tietokoneita, tiedonhallinta-järjestelmää ja yhteyksiä muihin järjestelmiin. Tässä vaiheessa yrityksessä työskenteli 20 henkilöä, mukaan lukien 13 tietojenkäsittelykeskuksesta yritykseen siirtynyttä henkilöä. Yrityksen tietoperusta painottui sovellettuun fysiikkaan, tietojenkäsittelyyn ja matematiikkaan. Yrityksessä oli päätetty, että lääketieteellinen tietämys hankitaan verkostosuhteiden kautta mieluummin kuin palkataan yritykseen omia lääketieteen asiantuntijoita. Yrityksen henkilöstö edusti akateemisesti koulutettuja tutkimustaustaisia asiantuntijoita, joilla ei ollut kokemusta liike-elämästä. Yrityksen piti syventää olemassa olevaa tietoperustaansa hankkimalla palautetietoa potentiaalisilta asiakailta. Selvästi enemmän tietoja kaivattiin käytännöllisistä terapiatilanteista, joissa määritetään esimerkiksi kasvaimen sijainti.

Ensimmäisen neljän vuoden aikana kehittytyötä tuki palaute, jota yritys sai suhteellisen vähälukuiselta asiakasjoukolta Ruotsista ja muista Pohjoismaista. Yritys joutui aivan uudenlaisten haasteiden eteen, kun se sai yhteistyösopimuksen Siemensin kanssa. Helaxin tuotteen kysyntä kasvoi uusiin lukemiin. Nopean kasvun vaihe vaati huomion kiinnittämistä tuotantoprosessiin. Alun perin tuote räätälöitiin kunkin asiakkaan tarpeisiin. Tietokoneiden ja ohjelmiston kokoaminen ja saattaminen toimintakuntoon vaativat paljon erikoistunutta tietoa. Tästä syystä yritykseen palkattiin insinöörejä. Kasvuvaihe pakotti yksinkertaistamaan tuotanto- ja käyttöönottoprosessia. Aikaisemmin käytettiin paljon aikaa tietokoneisiin ja ohjelmistoihin liittyvien komponenttien kokoamiseen ja asentamiseen. Muuttuneiden vaatimusten vuoksi yritys määritteli modulit, joiden tuotanto ja testaus voitiin ulkoistaa muille valmistajille. Ulkoistamisen myötä asentamis aika lyheni olennaisesti. Asiakkaiden lukumäärän kasvu synnytti uusia tehtäviä tuotteen kunnossapi-

toon ja asiakaspalveluihin.

Yrityksen tehtäväkirjon ja henkilömäärän kasvu muuttivat yritystä. 90 henkeä työllistävä yritys oli jotakin muuta kuin alun alkaen muuttaman tutkimusorientoituneen henkilön ympärille syntynyt hanke. Henkilöstön kompetenssi oli lisääntynyt merkittävästi. Samalla kasvoivat myös odotukset siitä, millä alueilla kompetensseja tuli kehittää. Asiantila aiheutti yrityksessä sisäisiä jännitteitä.

Kasvavan tilausmäärän ja asiakasvaatimusten puristuksessa kehittämistoimintaan jäi liian vähän aikaa erityisesti uuden sukupolven tuotteiden kohdalla. Muutoksia, mukauttamisia ja parannuksia tuotteeseen tehtiin pikemminkin nopeana reagoitina asiakastoiveisiin kuin suunnitelmallisena toimintana. Työtaakan kasvu ja aikapaineet aiheuttivat ristiriitaitilanteita. Yrityksen tietopohjan ja kompetensseihin liittyvät jännitteet tulivat esille muun muassa ohjelmointityön organisointiin liittyvien vaateiden yhteydessä.

Ohjelmointityö tapahtui ohjelmointikielillä, jota alan specialistit pitivät vanhentuneena. Ohjelmoijat olivat tyytymättömiä tilanteeseen. Heidän näkemyksensä mukaan vanhentuneen ohjelmointikielen käyttäminen ei ollut eduksi sen paremmin yritykselle kuin heille itselleenkään. Ohjelmoijat toivoivat voivansa kouluttautua pitääkseen tietonsa ja samalla oman työmarkkinakelpoisuutensa ajan tasalla. Yrityksen johto ei aluksi vastannut näihin toiveisiin vaan edellytti jatkamista entisellä linjalla, jotta tuotteita saatiin markkinoille kasvaneen kysynnän mukaan. Paineet muutoksiin tulivat lopulta toisaalta asiakasvaatimuksista, toisaalta työmarkkinoilta.

Asiakkaat alkoivat toivoa, että vain säteilyterapian käyttöön soveltuvista erillisistä tietokoneista siirryttäisiin standardimallisiin henkilökohtaisiin tietokoneisiin ja Windows-käyttöjärjestelmään. Yritys pyrki vastaamaan näihin toiveisiin aluksi teettämällä uudistukseen vaadittavaa suunnittelutyötä yrityksen ulkopuolisilla asiantuntijoilla. Työ tuli liian kalliiksi ja siitä oli luovuttava. Yrityksen täytyi omaksua uusi asenne sekä ohjelmointityöhön että ohjelmointityön ammattilaisiin. Tietojenkäsittelyalan ammattilaisilla oli kysyntää työmarkkinoilla eikä Helax edustanut ammattilaisten silmissä kehityksen eturintamayrityksiä. Ohjelmoijat hakeutuivat työpaikkoihin, joissa he saattoivat edistää paremmin myös henkilökoh-

taisia kehitysodotuksiaan. Heidän tilalleen ei ollut helppo rekrytoida uusia työntekijöitä. Yksi osa kriisin ratkaisua oli laatuajattelun käynnistäminen, mikä jättevöitti suunnittelutyötä. Toinen osa oli uusien ohjelmistoasiantuntijoiden palkkaaminen yritykseen, mikä vahvisti ja ajantasaisti tietoperustaa ohjelmistokysymyksissä.

Sisäisen kriisin syntyminen liittyi yrityksen ydinosaamisen määrittelyyn. Yrityksen ydinhenkilöstö, joka oli ollut mukana perustamassa yritystä, määritteli yrityksen erityisosaamiseksi säteilyterapian. Heidän näkökulmastaan uusi ohjelmistoteknologia ei tarjonnut mahdollisuuksia itse terapiaprosessin parantamiseen ja oli sen vuoksi toisarvoinen kehittämiskohde. Ydinhenkilöstön ja kasvaneen teknistä osaamista edustavan joukon näkemykset yrityksestä olivat etäällä toisistaan, samoin kuin heidän yrityksessä työskentelyyn liittyvät henkilökohtaiset kehittämiskohteensa. Kriisin ratkaisuun ryhdyttiin siinä vaiheessa, kun se alkoi vahingoittaa yritystä asiakkaiden silmissä ja markkinoilla.

Pyrkimys taloudellisen vakauden saavuttamiseen johti yrityksen lopulta myös ydinosaamisensa uudelleenharkintaan. Yrityksessä laadittiin strategiasuunnitelma, joka laajensi yrityksen alaa säteilyterapiaan liittyvästä tiedonhallintajärjestelmästä järjestelmään, joka kattaisi kaikki syöpäterapien menetelmät. Yritys alkoi etsiä kumppania, joka auttaisi sitä globaaleille markkinoille. Yrityksellä oli hyvä jalansija Euroopan markkinoilla, mutta myynti Yhdysvaltoihin ei ponnisteluista huolimatta ollut lähtenyt kunnolla käyntiin. Kumppaniksi löytyi kanadalainen yritys, joka pyrki puolestaan saamaan jalansijaa eurooppalaisilla markkinoilla. Päätös yrityksen myymisestä oli vaikea omistajille, mutta he katsoivat sen parhaaksi mahdolliseksi tavaksi viedä eteenpäin kehittämisvisioitaan ja kasvutavoitteitaan. Tutkimusraportti päättyy tilanteeseen, jossa Helax oli osa kanadalaisyritystä, pääasiallisena osaamisalueenaan säteilyterapiaan liittyvät tiedonhallintajärjestelmät ja kehittämisalueenaan uuden sukupolven tuotteet. Ison yrityksen osana Helaxilla ei ollut enää omaa erillistä identiteettiä, mutta perustajajäsenten keskuudessa entinen identiteetti ja siihen liittyvät visiot jatkoivat elämäänsä. Kehittämisen vapausasteet olivat silti kanadalaisyrittäjien johdon käsissä.

Tutkimusesimerkistä ilmenee, miten tieto-

pohjan syventämisen ja laajentamisen tarve ohjasi tiedon etsintää yrityksen kehityksen eri vaiheissa. Tutkimusraportin kirjoittaja Jóhann Sæmundsson haluaa kiinnittää huomiota siihen, miten tiukka pitäytyminen yrityksen syntyvaiheen ideoihin teki yrityksen haavoittuvaksi sen kasvuvaiheessa. Yritykseen rekrytoitu tekninen henkilöstö ei tuntenut alkuperäistä liikeidea, eikä ollut sitoutunut siihen samassa määrin kuin perustajajäsenet. Uusi henkilöstö toi mukanaan uusia tiedon etsinnän herätteitä ja samalla uudisti yrityksen tietopohjaa. Sæmundsson korostaa, että tiedon etsinnän herätteiden moninaisuus voi olla tärkeä tekijä teknisessä luovuudessa.

Miten kehittämistoimintaa voisi luonnehtia?

Esimerkkiyritykset tarvitsivat oppimista ja tietopohjansa uudistamista toimintansa kehittämiseen. Voimme perustellusti käyttää termejä innovaatiot ja innovaatiotoiminta pohtiessamme esimerkkiyritysten kehittämisaktiviteetteja.

Tällöin käytämme innovaatiokäsitettä nykykeskustelun mukaisessa laajassa merkityksessä. Yleisimmin innovaatiokäsite liitetään tuotteisiin, joissa on jokin erityinen uutuusarvo, joka erottaa ne aikaisemmin markkinoilla olleista tuotteista. Materiaalisen tuotteen lisäksi kyse voi olla myös palveluista. Nykykeskustelussa tuoteinnovaation rinnalla puhutaan myös prosessi-innovaatioista ja uusimpana käsitteellisenä laajenuksena sosiaalisista innovaatioista. Prosessi-innovaatiot ovat teknologisia tai organisatorisia uudistuksia (esim. Edquist ym. 2001), joiden avulla päämääräksi asetetut tuotteet kyetään tuottamaan. Sosiaalisen innovaation käsite on prosessi-innovaatiota laajempi. Se pitää sisällään uudenlaiset instituutiot, organisointitavat, toimintamallit ja prosessit, jotka kykenevät vastaamaan organisaatioiden ja laajemmin koko yhteiskunnan taholta esiin nouseviin haasteisiin. (Kolehmainen 2004, 3, ks. myös Schienstock & Hämäläinen 2001, 55–57, Hämäläinen & Heiskala 2004.)

Innovaatio tuo määritelmän mukaisesti aina jotakin uutta. Uutuuden rajan määrittelystä on käyty keskustelua muun muassa radikaalin ja täydentävän innovaation jaottelun kautta. Robert D. Dewar & Jane E. Dutton (1986, 1422–1423) määrittelevät radikaalin innovaation perustavanlaatuisiksi muutokseksi, joka edustaa käänteen-

tekevää muutosta teknologiassa. Täydentävä innovaatio on heidän mukaansa parannus olemassa olevaan teknologiaan. Radikaalin ja täydentävän innovaation ero on ensisijaisesti innovaation sisältävän uuden tiedon aste. Radikaalin ja täydentävän innovaation erottelua voi soveltaa niin tuote- kuin prosessi-innovaatioihin, kuten esimerkiksi Wanda J. Orlikowski (1991) on tehnyt. Orlikowski on laatinut nelikentän, jonka toinen dimensio on innovaation paikka (tuote tai prosessi) ja toinen innovaation luonne (radikaali tai täydentävä) ja tarkastellut syntyneen nelikentän puitteissa kahden ohjelmisto-yrityksen kehittämistoimia. Jaottelu on virikkeellinen myös Romarin ja Helaxin kehittämistoimien tarkasteluun.

Helaxin tuotetta voi kutsua radikaaliksi innovaatioksi. Uutuus ja uuden tiedon aste tuli siitä, että terapiaprosessia tarkasteltiin kokonaisuutena ja kehitettävä ohjelma integroi kokonaisuuden osia. Romarin omien tuotteiden kehittäminen on kuvattavissa täydentäväksi innovaatioksi. Uuden tiedon tarve koski toimialan erityisvaatimuksia. Muualla kehitettyjä materiaali- ja tuoteideoita mukautettiin toimialan erityisvaatimuksiin.

Prosessi-innovaatioiden luokittelukriteereissä on enemmän vaihtelua kuin tuote-innovaatioiden. Esimerkiksi organisatorisia innovaatioita on luokiteltu sekä sen mukaan, mitä uutuusarvoa on organisoinnin periaatteissa, että sen mukaan, mitä seurauksia ja hyötyä innovaatiosta on organisaatiolle (esim. Alasoini 2005b, 53–55). Helaxilla tuotannon organisointi tapahtui alkuvaiheessa enemmän kantapään kautta oppien kuin suunnitelmallisesti. Myöhemmässä vaiheessa pakon edessä tehdyt organisatoriset muutokset merkitsivät olennaista muutosta yrityksen sisäisiin toimintatapoihin. Kehittämistavoissa sovellettiin muualla hyväksi havaittuja menetelmiä, kuten laatujärjestelmän kehittämistä. Organisointiperiaatteiden näkökulmasta katsoen kyseessä oli täydentävä innovaatio, tunnettujen periaatteiden paikallinen sovellus. Arjen toimintojen kannalta kyseessä oli suuri muutos. Romarin tapauksessa voidaan puhua radikaalista prosessi-innovaatiosta, katsottiinpa asiaa organisoinnin periaatteen näkökulmasta tai yrityksen sisäisistä toimintoista käsin. Hankintaverkoston rakentaminen syvällisten luottamussuhteiden pohjalle loi edellytyksiä innovaatiotoiminnalle sekä yrityksen sisällä että yhteistyössä verkostokumppaneiden kanssa.

Millaisesta oppimisesta oli kysymys?

Tutkimusesimerkit eroavat toisistaan tarkastelutason suhteen ja tarjoavat niin ollen myös toisistaan poikkeavan tarttumapinnan oppimisen kysymyksiin. Eurooppalaisessa klusteritutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat alueet ja niillä havaittava verkostoituminen. Kahdessa muussa esimerkissä kohteena olivat yksittäinen yritys ja sen yhteydet toimintaympäristöönsä. Romarin ja Helaxin tapauksessa reitti oppimistarvetta synnyttäviin tilanteisiin on jäljitettävissä konkreettisesti. Tiedämme millaisia tiedollisia ongelmia he kohtasivat ja miten niihin etsittiin ratkaisuja. Klusteritutkimuksessa oppimiskäsitteen käyttö vaatii lisäperusteluja.

Eurooppalaisia klustereita analysoinut tutkimus kohdistui oppimisedellytysten tutkimukseen eikä suoraan siihen, mitä tai miten opittiin. Clive Lawson (2000) antaa perusteluita sille, missä mielessä tällaisessa aluekontekstissa voidaan puhua kollektiivisesta oppimisesta. Lawson lähestyy oppimisasiä kompetenssinäkökulman kautta. Kompetenssinäkökulmassa tehdään ero sen välillä, mitkä asiantilat antavat potentiaaleja oppimiseen ja mitä tosiasiaissa tapahtuu. Lähestymistavan mukaan toteutuvan toiminnan ja myös oppimisen kannalta olennaista on rakenne, jonka välityksellä toiminta tapahtuu. Sosiaalisessa maailmassa rakenteet koostuvat säännöistä, suhteista ja asemista. Rakenteet vaikuttavat toimintaan, mutta ne myös muuntuvat toiminnan tuloksena. Lawsonin mukaan kollektiivisesta oppimisesta on perusteltua puhua silloin, kun yksilöiden kokemat onnistumiset ja epäonnistumiset kirjautuvat yhteisön tai järjestelmän rutiineihin ja muuttavat niitä. Lawsonin ajattelun mukaan tietoa on juurtuneena paitsi yritysten rutiineihin, myös työmarkkinoiden rakenteeseen, paikallisiin yritysten välisiin suhteisiin ja tuotannollisen toiminnan institutionaaliseen kehukseen. Kaikki nämä osat alueet ovat myötävaikuttamassa siihen, millaisia koko aluetta koskevat järjestelmäkompetenssit ovat ja millä tavoin alueellinen järjestelmä muuttuu jäsentensä oppimiskokemusten myötä.

Lawsonilla on kiinnostava ajatus verkostosuhteissa tapahtuvan oppimisen tutkimusmetodologiasta. Hän puhuu episteemisesti merkityksellisistä hetkistä. Niillä hän tarkoittaa hetkiä, joilla on erityistä merkitystä oppimisen näkökulmasta joko oppijalle, tutkijalle tai molemmille. Epistee-

misille hetkille tunnusomainen piirre on, että juuri silloin tapahtuu jokin siirtymä, kriisi tai katkos käytännön rakenteellisissa ehdoissa. Lawson soveltaa Ikujiro Nonakan ja Hirotake Takeuchin (1995) ajattelua julkilausumattoman ja julkilaututun tiedon vuorottelusta oppimisessa. Hänen mukaansa episteemisesti tärkeitä hetkiä ovat ne tilanteet, joissa aikaisemmin epämääräinen idea saa täsmällisen muodon. Toimenpiteiden tasolla tämä voi näkyä aluenäkökulmasta katsoen esimerkiksi spin-off -yrityksen syntyminen tai liikkuvuutena työmarkkinoilla. (Lawson 2000, 189.)

Empiirisellä tasolla eurooppalaisen klusteritutkimuksen aineiston keruutavat eivät kuitenkaan olleet riittävän herkkävireisiä episteemisten hetkien tavoittamiseen. Tutkimuksen antama kuva kollektiivisesta oppimisesta jää abstraktiksi, tai illusoriseksi, kuten Robert Huggins (2002) toteaa tekemässään arvioissa. Vaikka tutkimuksen julkilausuttu mielenkiinto on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, samanaikainen aluenäkökulma sisällyttää tutkimuksen piiriin niin suuren määrän erilaisia toimijoita, että yritysten erityisen näkökulman tarkastelu yhteistyösuhteisiin jää pinnalliseksi. Klusteritutkimus ei anna suoraan tietoa oppimisesta, vaan oppiminen päätellään verkostoitumisen ja yritysten menestymisindikaattoreiden välisestä suhteesta. Joka tapauksessa tutkimus tuo hyödyllisellä tavalla esille olosuhteita ja asiantiloja, jotka voivat vaikuttaa yritysten oppimisedellytyksiin. Kun kysytään mitä ja miten verkostoissa opitaan, ja miten verkostoista muodostuu oppimisen tiloja, täytyy vaihtaa tutkimusmetodologiaa. Sellaisiin kysymyksiin vastaaminen vaatii lähikätselua, joka ei onnistu ilman tapaustutkimuksia.

Helaxin ja Romarin esimerkit johdattavat kiinnittämään huomiota oppimisedellytysten eroihin silloin, kun kehittämistoimet kohdentuvat tuotteeseen tai prosessiin. Sæmundssonin jäsentelyä soveltaen kiinnostus kohdistuu tietoalueen laajentamiseen tai syventämiseen. Michael Lubatkin ryhmineen (2001) on kritisoinut verkostoitumis- ja allianssitutkimusta siitä, että se ei kiinnittäisi riittävästi huomiota allianssin perustana olevaan tiedon lajiin, oppimisprosessiin ja oppimissuhteiden hallintaan liittyviin haasteisiin. He ovat erotelleet neljä oppimisverkostotyyppiä edellä mainittujen tekijöiden suhteen. Yksi tyyppi on välillisen oppimisen verkosto, jossa oppimi-

nen tapahtuu seuraamalla toisten toimintaa, kuten usein tapahtuu benchmarking-sovelluksissa. Toinen tyyppi on tiedon sulautumisen verkosto, jossa osaava osapuoli siirtää tietoa ja osaamista sille, joka ei sitä vielä hallitse. Kolmas tyyppi on se, jossa yritys sulauttaa tiedon itseensä ostamalla toisen yrityksen. Tämä koskee usein tilanteita, joissa ostettavassa yrityksessä oleva tieto on siinä määrin sosiaalisesti upotettu yrityksen toimintoihin, että se ei ole helposti siirrettävissä muulla tavoin. Neljäs tyyppi on vuorovaikutteinen oppiminen, jossa tietoa ei ole valmiiksi olemassa, vaan se on luotava yhdessä.

Helax on esimerkki, jossa alkuvaiheen verkostosuhteet syntyivät aikaisempien henkilösuhteiden kautta ja niiden sivutuotteena. Helaxin suunnittelutiimin yhteydet tiedemaailmaan tarjosivat oletettavasti lähinnä väylän pitää ajan tasalla tiedepohjaista perustietämystä. Raportista on pääteltävissä, että itse tuotekehittelyyn liittyvä ongelmanratkaisu pidettiin tiukasti yrityksen sisäisenä asiana. Raportista ei ole hahmotettavissa yrityksen ja asiakkaiden suhteiden tiiviys. Se on tiedossa, että yritys joutui miettimään uudelleen ohjelmistonsa käytettävyyttä asiakaspalautteen pohjalta.

Romar puolestaan on esimerkki tapauksesta, jossa verkoston hallintaan liittyvät asiat näyttelivät suurta roolia. Omaan tuotekehittelyynsä yritys hankki materiaalitietämystä muilta yrityksiltä, Lubatkinin ym. jaottelua käyttäen välillisen oppimisen ja tiedon siirron menetelmin, ja sulautti tiedon osaksi omaa tuotevaatimus- ja prosessi-osaamistaan. Ainoan hankintapaikan aseman saavuttaminen vaati huolellista paneutumista hankintaverkoston rakentamiseen. Hankintaverkoston hoitoon liittyi Lubatkinin ja kumppaneiden tarkoittamaa vuorovaikutteista oppimista.

Tutkimushaasteita

Eurooppalaisen vertailevan tutkimuksen tulokset sijoittuvat yleispiirteiltään siihen kuvaan, joka on muodostunut innovaatio toiminnan ja sosiaalisten verkostojen suhteista. Tutkimuksen tulos on linjassa innovaatiojärjestelmä- ja innovaatioympäristökäsitteisiin tukeutuvan teoreettisen tausta-ajattelun kanssa. Tuloksen mukaan oppivaa teknologiaperustaista alueellista Pk-klusteria luonnehtiva piirre on korkea paikallinen verkostoituminen, yhteistyö ja yhteydet. Tutkimus jät-

tää kuitenkin avoimia kysymyksiä, jotka vaativat entistä eriytyneempää tarkastelua ja toisenlaisia tutkimusotteita. Mitä ovat tarkkaan ottaen sellaiset verkostot, jotka toimivat oppimisen tiloina? Miksi jotkut hyötyvät verkostosuhteista, jotkut toiset eivät?

Eurooppalainen tutkimus ja suojavarusteyritystutkimus nostavat molemmat esille tutkimushaasteen, joka liittyy innovaatioympäristökäsitteen teoreettisiin rajauksiin. Eurooppalainen tutkimus päätelee, että paikalliset ja globaalit innovaatioverkostot ovat samanaikaisia ja toisiaan täydentäviä puitteita innovaatiotoiminnalle. Suojavarusteyritystutkimus tuo näkyväksi sen usein toistuvan tilanteen, että pienet high-tech -yritykset toimivat globaaleilla markkinoilla vaila varteenotettavia paikallisia yhteistyökumppaneita. Innovaatioympäristöissä tila viittaa fyysiseen tilaan, konkreettisesti rajattavissa olevaan alueeseen. Kun halutaan ymmärtää ja edistää oppimisen tilojen muodostumista erilaisten verkostoitumisen muotojen kautta, tarvitaan teoreettisen ajattelun kehittämistä suuntaan, joka tavoittaa myös muut kuin fyysisesti rajattavissa olevat tilat. Miten verkostoitumista tapahtuu silloin, kun fyysisesti tarkastellen lähietäisyydellä ei ole relevantteja kumppaneita? Voivatko konkreettisesti fyysisessä tilassa toteutuvat verkostoyhteydet ja tietotekniikkavälitteiset kaukoyhteydet vastata samoihin oppimisen tarpeisiin? Millaisella innovaatiopolitiikan uudelleensuuntaamisella voitaisiin ottaa nykyistä paremmin huomioon pienten high-tech -yritysten erityistarpeet?

Terveysteknologiayritysesimerkki toi esille kehittämistyön eri vaiheissa erilaisia tiedon tarpeita ja niihin kytkeytyviä oppimishaasteita. Joissakin vaiheissa osaamista täytyi ulottaa uusille alueille, joissakin vaiheissa laajennettiin ja täyden-

nettiin entistä osaamista. Miten yritykset kykenevät rakentamaan tiedon etsintää ja oppimista tukevat yhteydet tiedon tarpeiden eri vaiheissa? Onko innovaatiojärjestelmän muiden osapuolien roolin aktiivisuudella merkitystä tiedon etsinnän sujumiselle?

Molemmat tapausesimerkit toivat esille, että innovaatioprosessi on pitkä tapahtumaketju (vrt. Taatila ym. 2006), jossa radikaalin ja täydentävän innovaation vaiheet voivat seurata toisiaan. Miten innovaatioprosessin tarpeet ja organisaation muoto ja kehittäminen ovat sopusoinnussa keskenään? Pienten high-tech yritysten kehityskaareen alkutaipaleella innovaatioprosessi hallitsee yritysten sisäistä elämää. Idean kypsyminen markkinoitavaksi tuotteeksi tuo mukanaan uusia osaamisvaatimuksia muun muassa markkinoinnin saralla ja yrityskoon kasvaminen työn organisoimisen kysymyksissä. Miten yrityksissä löydetään tasapaino innovaatioprosessin vaatiman luovuuden ja kassavirtaa tuovan bisnes-suuntautuneen toiminnan välille?

Kysymyslista on syntynyt esimerkkinä olleiden tutkimuskohteiden kohtaamien haasteiden pohjalta. Toiset esimerkit voisivat nostaa esille muita kysymyksiä. Joka tapauksessa tutkimusesimerkit tuovat esille sen, että pienet high-tech -yritykset kohtaavat erityisiä haasteita. Nämä ovat sidoksissa niiden kokoon, toimintatapaan ja käytettävissä oleviin resursseihin. Innovaatioprosessien ymmärtäminen on laaja-alainen tieteellinen haaste, joka vaatii monien tieteenalojen panosta. Pienten high-tech -yritysten erityisongelmat ja haasteet ansaitsevat juuri niihin suuntautunutta tutkimustoimintaa. Innovaatioprosessien parempi ymmärtäminen antaa työkaluja muotoilla innovaatiopolitiikkaa suuntaan, joka kykenee tunnistamaan nykyistä paremmin erilaisissa asemissa ja vaiheissa olevien yritysten tarpeet.

* * *

Tutkimus on toteutettu osana Suomen Akatemian Life as Learning ohjelman tukemaa projektia n:o 200166.

Kirjallisuus

- ALASOINI, T., RAMSTAD, E. & ROUHIAINEN, N. (2005). *The Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity. Results, challenges, opportunities.* Tykes Reports 47. Helsinki: Työministeriö.
- ALASOINI, T. (2005A). *The Finnish Workplace Development Programme as an Expanding Activity.* Teoksessa T. Alasoini ym. (toim.), *The Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity. Results, challenges, opportunities.* Tykes Reports 47. (s. 12–42). Helsinki: Työministeriö.
- ALASOINI, T. (2005B). *Workplace innovations as a focus of research-assisted and programme-based development.* Teoksessa T. Alasoini ym. (toim.), *The Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity. Results, challenges, opportunities.* Tykes Reports 47. (s. 43–70). Helsinki: Työministeriö.
- ALASOINI, T. (2005C). *Towards qualitatively sustainable productivity growth?* Teoksessa *The Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity. Results, challenges, opportunities.* Tykes Reports 47. (s. 270–307). Helsinki: Työministeriö.
- BARNETT, E. & STOREY, J. (2000). *Managers' accounts of innovation processes in small and medium-sized enterprises.* *Journal of Small Business Enterprise Development*, 7, 315–324.
- BARRE, R., LAVILLE, F. & ZITT, M. (1998). *The Dynamics of S&T Activities in the EU Regions.* Paris: Observatoire des Sciences et des Techniques (OST).
- CAMAGNI, R. (1991). "Local milieu", uncertainty and innovation networks. *Towards a new dynamic theory of economic space.* Teoksessa R. Camagni (toim.), *Innovation, Networks: Spatial Perspectives*, (s. 121–143). London: Belhaven Press.
- DEWAR, R. D. & DUTTON, J. E. (1986). *The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis.* *Management Science*, 32, 1422–1433.
- EDQUIST, C., HOMMEN, L. & MCKELVEY, M. (2001). *Innovation and Employment: Process versus Product Innovation.* Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- ETZKOWITZ, H. & LEYDESORFF, L. (2000). *The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations.* *Research Policy*, 29, 109–123.
- HUGGINS, R. (2002). *Book review: High-technology clusters, networking and collective learning in Europe.* *International Small Business Journal*, 20, 108–111.
- HÄMÄLÄINEN, T. & HEISKALA, R. (2004). *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky.* Helsinki: Edita.
- KEEBLE, D. & WILKINSON, F. (TOIM.) (2000A). *High-Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe.* Aldershot: Ashgate.
- KEEBLE, D. & WILKINSON, F. (2000B). *High-technology SMEs, regional clustering and collective learning: An overview.* Teoksessa D. Keeble & F. Wilkinson (toim.), *High-Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe*, (s. 1–20). Aldershot: Ashgate.
- KOLEHMAINEN, J. (2004). *Tietoyhteiskunnan työelämän mahdollisuudet ja haasteet. Raportteja 1.* Tampere: Tietoyhteiskuntainstituutti.
- LAWSON, C. (2000). *Collective learning, system competences and epistemically significant moments.* Teoksessa D. Keeble & F. Wilkinson (toim.), *High-Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe*, (s. 182–198). Aldershot: Ashgate.
- LUBATKIN, M., FLORIN, J. & LANE, P. (2001). *Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning.* *Human Relations*, 54, 1353–1383.
- MACPHERSON, A., JONES, M. Z. & WILSON, A. (2003). *Reconceptualising learning spaces: Developing capabilities in a high-tech small firm.* *Journal of Workplace Learning*, 15, 259–270.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* New York: Oxford University Press.
- ORLIKOWSKI, W. J. (1991). *Radical and Incremental Innovation in Systems Development: An Empirical Investigation of Case Tools.* Massachusetts: Center for Information Systems Research, Massachusetts Institute of Technology.
- ROMANO, A., PASSIANTE, G. & ELIA, V. (2001). *New sources of clustering in the digital economy.* *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8, 19–27.
- SAEMUNDSSON, R. J. (2004). *Technical knowledge-seeking in a young and growing technology-based firm: Incentives and direction.* *International Journal of Innovation Management*, 8, 399–429.
- SCHIENSTOCK, G. & HÄMÄLÄINEN, T. (2001). *Transformation of the Finnish Innovation System, Reports Series 7.* Helsinki: Sitra.
- TAATILA, V. P., SUOMALA, J., SILTALA, R. & KESKINEN, S. (2006). *Framework to study the social innovation networks.* *European Journal of Innovation Management*, 9, 312–326.

Ismo Lumijärvi

Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen

Kirjoituksessa esitellään vaihtoehtoisia tapoja jäsentää henkilöstöpoliittisia painopisteitä. Kysymyksenä on, miten erilaisista henkilöstöön liittyvistä toimenpiteistä löydetään henkilöstöpoliittiseksi painopisteiksi kirjattavat alueet? Lähempään tarkasteluun otetaan tavoiterationaalinen eli finalistinen, nykytilälähtöinen ja teoriapohjainen, empiiriseen yleistyksen tai ideaalittyyppiin pohjaava malli. Esityksen lähestymistapa on karjoittava, mutta myös henkilöstöstrategian ymmärryksen lisäämiseen tähtäävä. Tarkastelusta havaitaan, että jokaisella määrittävällä on etunsa ja puutteensa. Määrittäytapojen läpikäynti ei osoita muihin nähden yliverstaista tai kokonaan ongelmatonta mahdollisuutta. Sen sijaan tehty vertailu antaa vahvan viitteen siitä, että sopivin strategialistaus saadaan yhdistelemällä erilaisia määrittäytapoja.

Kirjoituksen lähtökohdat ja tavoitteet

Miten painopisteet valikoituvat henkilöstöpoliittisiin asiakirjoihin ja henkilöstöstrategiaan? Miten erilaisista henkilöstöön liittyvistä toimenpiteistä löydetään ne, jotka nostetaan esille ja kirjataan henkilöstöpoliittiseksi painopisteiksi? Kirjoituksen tarkoituksena on esitellä erilaisia tapoja jäsentää henkilöstöpoliittisia painopisteitä. Näkökulma aiheeseen on ensisijaisesti teoriasuuntautunut. Kiinnostus kohdistuu siihen, millaisia mahdollisuuksia ja lähestymistapoja löytyy aihetta tarkastelevasta johtamiskirjallisuudesta. Näkökulma ei ole sidottu yksittäisen organisaation kontekstiin tai tasoon. Kohteena voisi yhtä hyvin olla valtion organisaat-

tion tai yrityksen, konsernin tai yksittäisen laitoksen henkilöstöpolitiikan määrättyminen. Käytäntöä kuvataan kirjoituksen loppuun sijoitetulla Tampereen kaupungin tapausesimerkillä.¹ Juuri kunta-alan organisaatioiden strategista johtamista on tutkittu Suomessa viime vuosina runsaasti. Aiheesta on tehty väitöskirjoja (Toikka 2002; Koivuniemi 2004; Rannisto 2005; Päätalo 2005) sekä laajoja monografioita (Sädevirta 2004; Niiranen ym. 2005). Kirjoitus pyrkii osaltaan jatkamaan tieteellistä keskustelua aiheesta sekä edistämään henkilöstöstrategioiden luonteen ymmärtämistä ja käytännön laadintaa.

¹ Kirjoituksen pohjana on aiheesta tehty laajempi tutkimusraportti (Lumijärvi & Ratilainen 2004).

Määrittäsongelman ratkaisun perusvaihtoehdot

Henkilöstöpoliittisilla painopisteillä tarkoitetaan tässä organisaation tekemiä linjauksia henkilöstötoimenpiteiksi ja henkilöstön kehittämisen lähivuosien suunniksi. Linjaukset ovat johdon ja henkilöstön yhdessä hyväksymiä tahdonilmaisuja. Painopisteet kuvaavat, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatio pyrkii noudattamaan menestyäkseen ja saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Henkilöstöstrategiset painopisteet kirjataan tavallisesti erilaisiin henkilöstöpoliittisiin tavoiteasiakirjoihin, henkilöstöohjelmiin tai vastaaviin. Kirjoituksessa ei tehdä eroa henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan välille. Koska edelleen useammin puhutaan henkilöstöpolitiikasta kuin henkilöstöstrategiasta, on tämä käsite valittu kirjoituksen otsikkoon.

Mistä ainekset henkilöstöpolitiikkaan? Vastausta voidaan etsiä monelta suunnalta. Toimintasuunnitelman laatijat voivat määrittellä henkilöstöpoliittiset linjaukset ensinnäkin ottamalla lähtökohdaksi organisaatioissa koetut henkilöstöongelmat, ja niistä nousevat kehittämistarpeet. Toinen mahdollisuus on rakentaa linjaukset tavoitteista. Kokonaan erilainen tapa on hakea painopisteet jostakin valmiista ulkoisesta mallista. Näitä löytyy alan tutkimuksista, teorioista tai empiirisistä yleistyksistä.

Toisaalta strategiamäärittely voi olla varsin suunnittelematon ja epärationaalinen prosessi. Margit Päätalo toteaa, että strategia voidaan joko suunnitella systemaattisesti, kontrolloidusti ja analysoiden tai luoda luonnollisena iteratiivisena prosessina ja osana organisaation arkista toimintaa (Päätalo 2005, 78). Ei liene täysin poikkeuksellista, että esimerkiksi henkilöstöjohtaja tai vastaava henkilö laatii yksin tai henkilöstöryhmän tukena strategian, joka tämän jälkeen saa muodollisen hyväksynnän kollegiaalisessa johtelimessä. Strategia voi tällöin olla enemmän tai vähemmän subjektiivinen ja intuitiivinen yksilösuoritus ilman dialogia tai empiirisesti täsmällistä argumentaatioperustaa. Sen sijaan jossain toisessa organisaatioissa strategiapaperi syntyy runsaan keskustelun ja kuulemisen pohjalta, jolloin suunnitelma edustaa niin sanottua kommunikatiivista rationaliteettia.

Pasi-Heikki Rannisto (2005, 50–66) tuo strategisen johtamisen tarkastelussaan esille liiketoi-

minnan strategiakirjallisuudesta poimittuja koulukuntia ja suuntauksia. Näitä ovat muun muassa perinteinen rationalistisen strategisen suunnittelun suuntaus, kilpailuanalyttinen koulukunta sekä oppimista, ulkoista tai sisäistä vallankäyttöä ja ympäristöä korostavat lähestymistavat. Koulukuntien välillä on eroja siinä, missä määrin ne painottavat johdon tai henkilöstön osuutta strategian luonnissa, ja siinä miten tietoisesti ja suunnitelmallisesti strategia luodaan. Yleisesti ajatellaan, että strategioiden valintaa ohjaavat sekä ulkoisen ympäristön vaikutukset että sisäisen kyvykkyyden antamat mahdollisuudet.

Ranniston erittely antaa myös mahdollisuuden jäsentää henkilöstöstrategian määrittäksen erilaisia tulkintoja. Kilpailuanalyttisesti tarkastellen esimerkiksi kunnassa henkilöstöstrategiaa määrittävät naapurikuntien ja kunnan omien yritysten luoma henkilöstöpoliittinen ympäristö. Kunta joutuu määrittämään henkilöstöpolitiikkansa kilpailukykyiseksi osana työmarkkinoita. Lähtökohdaksi on, että oman henkilökunnan työmotivaatio ja palkkaustyytyväisyys syntyvät ainakin osittain vaihtoehtoja vertailemalla. Kunnan on huolehdittava koulutetun ja laadukkaan henkilöstön saatavuudesta ja pysyvyydestä kehittämällä omaa kilpailukykyään, imagoaan ja houkuttelevuuttaan työnantajana. Itse kilpailu ei ole kunnille yritysorganisaatioiden tavoin kamppailua olemassaolosta, mutta hyvä strategia tuo kilpailuetua. Hyvän työnantajan imago työmarkkinoilla parantaa kunnan asemaa rekrytoinneissa ja lisää kunnan pätevyys- ja osaamisvarantoa. (Päätalo 2005, 75–76.)

Valtatutkijat korostavat, että organisaatioissa tehdään aina myös valtapolitiikkaa. Organisaation jäsenet tekevät strategisia linjanvetoja omista valtapoliittisista intresseistään, ideologioistaan sekä moraalikäsitteistään lähtien. Eri valtaryhmittymät kamppailevat asemista ja haluavat kirjauttaa henkilöstöä koskeviin strategisiin linjauksiin omia intressejään ja omia valtapoliittisia näkökulmiaan. Ammattiryhmillä, johdon edustajilla ja päätöksentekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstöstrategiaan sen laadinnan ja käsittelyn eri vaiheissa. Lopullinen strategia on erilaisten intressiryhmien välisten neuvottelujen ja kamppailun tulos. Strategia syntyy kompromissien tuloksena ja saa yhteisen hyväksynnän, mutta ei välttämättä konsensusta taakseen.

Henkilöstöstrategian laadinnassa voi nähdä myös ulkoisten valtaoimijoiden käden jälkeä. Ammattiryhmät saattavat nostaa esille omien ammattiliittojen yleisesti ajamia asioita. Vastaavasti johdon edustajat saattavat painottaa työnantajien yleisiä linjauksia. Julkisella sektorilla esimerkiksi kunnallisella työmarkkinalaitoksella on erityinen mahdollisuus ohjata suosituksillaan ja ohjeillaan yksittäisten kuntien henkilöstöstrategiaa.

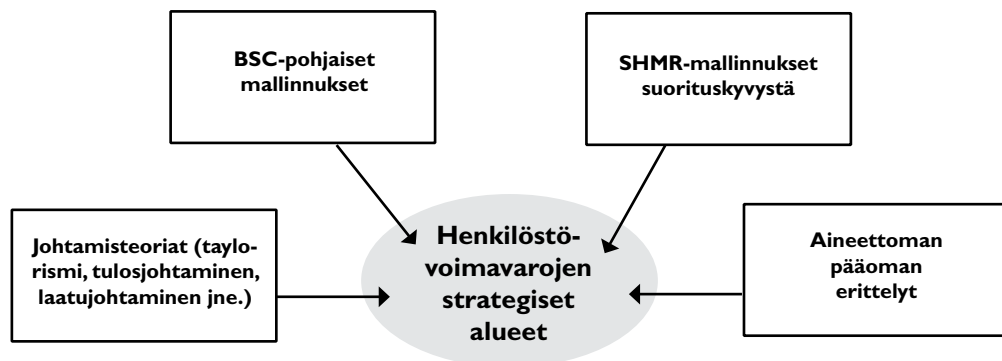
Tässä esityksessä lähempään tarkasteluun otetaan kolme määritystapaa:

- (1) tavoiterationaalinen eli finalistinen,
- (2) nykytilälähtöinen sekä
- (3) teoriapohjainen, empiiriseen yleistyksen tai ideaalityyppiin pohjaava malli

Käsittely rajataan siten niin sanottuihin rationaalsiin tapoihin määritellä henkilöstöstrategia. Millaisen sisällön ja painopisteet henkilöstöstrategia saa, kun määritys tehdään organisaation toiminnallisista tavoitteista ja strategioista? Entä miten kuva henkilöstöstrategiasta muuttuu, kun pohjaksi otetaan organisaation nykytilan ongelmat ja kehittämistarpeet? Mitä teorialähtöisyys merkitsee henkilöstöstrategian laadinnan perustana?

Rajauksella ei pyritä väheksymään valtopoliittisten ja kilpailuanalyttisten näkökulmien olemassa-

oloa reaalisen toiminnan taustalla. Näkökulmat on syytä tiedostaa. Työmarkkinoiden valtopolitiikan tai kysynnän ja tarjonnan tarkastelu ei kuitenkaan ole mahdollista tässä yhteydessä, koska jo teorialähtöiselle paikantamiselle on olemassa useita erilaisia vaihtoehtoja (kuvio 1). Teorialähtöisesti voidaan tarkastella, millaista henkilöstöpolitiikkaa edistävät tunnetut johtamismallit, kuten laatujohtaminen. Johtamismalleihin sisältyy yleensä kuvaus henkilöstöjohtamisen toimintatavoista. Tällöin henkilöstöjohtamisen painotukset ikään kuin irrotetaan johtamismallista. Johtamismalleista erityisen kiinnostavia ovat oletettavasti henkilöstövoimavarojen johtamisen (SHRM) mallit, koska juuri ne keskittyvät tarkastelemaan johtamisen ydinkysymyksiä henkilöstövoimavarojen kehittämisen näkökulmasta. Mahdollisia lähtökohtia henkilöstöstrategialle ovat niin ikään aineettoman pääoman jäsenyykset. Ne sisältävät kuvauksia henkilöstöpääoman ydinalueista. Strategisen johtamisen suuntauksista on syytä käsitellä tasapainotetun mittariston mallia (BSC). Mallissa asetetaan erityinen painotus juuri henkilöstönäkökulman asemaan osana organisaation strategisia linjauksia. Tasapainotetun mittariston mallia on viime vuosina käytetty paljon sekä julkisissa että yritysorganisaatioissa.



Kuvio 1. Henkilöstöpolitiikan painopisteiden määrittelyn teoreettiset lähtökohdat

Kaikkiaan seuraavassa esityksessä on kysymys sen kuvaamisesta, millaisen painotuksen henkilöstöstrategia saa, kun pohjaksi otetaan toiminnalliset tavoitteet, nykytila, jokin johtamisen teoriomalleista tai aineeton pääoma. Lopuksi kuvataan Tampereen kaupungin henkilöstöstrategian laadintaprosessia sekä siihen liittyntä tapaustutkimusta, jolla strategiaa pyrittiin edelleen täsmentämään.

Toiminnalliset tavoitteet ja kokonaistrategia henkilöstöstrategian määrittäjänä

Tavoitelähtöisessä määrittävissä henkilöstötoimien suuntaamisen lähtökohdaksi otetaan organisaation kokonaistoiminnalliset tavoitteet ja strategiat (kuvio 2). Tavoitehakuista ratkaisun johtamistapaa kutsutaan hallintotieteessä fina-

listiseksi. Henkilöstöstrategiaan valitaan sellaiset henkilöstön kehittämistoimenpiteet, joiden katsotaan edistävän ja tukevan parhaiten kokonaistoimenpiteiden

saavuttamista. Henkilöstöstrategiasta haetaan mahdollisimman osuvaa ja kattavaa tukea toiminnan yleislinjauksille.



Kuvio 2. Tavoitteiden yhteensovittamisen näkökulma: henkilöstöstrategian linjaaminen kokonaisstrategian suuntaisesti

Henkilöstöperiaatteiden pohjaksi voidaan valita myös organisaation eettiset ohjenuorat. Viime vuosien strategisessa ajattelussa on yleistynyt käytäntö, jonka mukaan organisaatio määrittelee toiminnallisten tavoitteiden (vision) sekä strategioiden lisäksi myös arvot ja eettiset periaatteet (ks. Kauppinen 2002, 75–83). Nämä pitävät usein sisällään juuri henkilöstöpolitiikkaa ohjaavia periaatteita. Sellaisia voivat olla pyrkimykset avoimuuteen, luottamuksellisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, yhteisöllisyyteen tai henkilöstön arvostukseen. Lähestymistapaa voisi kutsua myös arvojohtamiseksi.

Mikäli organisaatio on täsmentänyt visionsa, strategiansa ja tavoittelemansa arvot, edellytykset henkilöstöpolitiikan finalistiselle määrittelylle ovat olemassa. Tavoiteasiakirjat läpikäymällä laaditaan esitys keskeisistä henkilöstötoimenpiteistä. Ratkaisun etsinnän idea muistuttaa dedusoivaa päättelyä. Määrittelyn rationaaliteetti nojaa deduktioon. Päättelyssä onnistuminen ratkaisee oikeiden strategialinjausten löytämisen.

Tavoite- ja arvolähtöisen määrittävänä etunäkökulmana on, että henkilöstötoimenpiteet saadaan valjastettua tukemaan kokonaiskehittämistä. Esimerkiksi muutosvaiheissa henkilöstötoimenpiteistä saadaan nostetuksi esille muutoksen aikaansaamista edistäviä henkilöstön kehittämisen painopisteitä. Henkilöstöstrategia muuntuu organisaation kehittämisen mukana tukien organi-

saation strategisten tavoitteiden saavuttamista – painottaen milloin henkilöstön lisäyksiä, milloin henkilöstön vähentämiä tai rationalisointitoimenpiteitä.

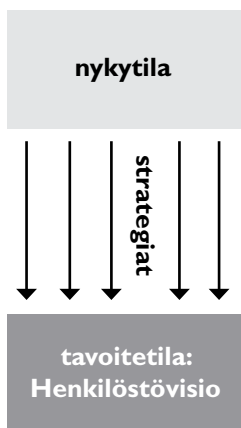
Määrittävänä on se haittapuoli, etteivät toimenpiteiden priorisoinnit välttämättä heijastele kulloisenkin tilanteen keskeisimpiä henkilöstöongelmia tai nykytilan vahvuuksia. Lähtökohtatilanteen kytkeytyminen tavoitteiden ja eettisyyden edellyttämien painopisteiden toteuttamiseen saattaa jäädä liian etäiseksi ja heikoksi. Nykytilan ongelmat jäävät ikään kuin muhimaan kehittämistoimenpiteistä huolimatta. Lisäksi henkilöstöpolitiikka voi olla poukkoilevaa, mikäli tavoitteita ja kokonaiskehittämisen linjauksia muutetaan usein. Se ei myöskään välttämättä kiinnity sovellettuun johtamismalliin tai niiden välille tulee suoranaista ristiriitaa. Esimerkiksi virastolla voi olla käytössä laatupalkintomalli, joka painottaa asiakaslähtöisyyttä ja työelämän laadun panostuksia. Tämä voi olla ristiriidassa tavoiteltavien henkilöstösäästöjen tai tuottavuuslisäyksen kanssa.

Kun henkilöstöstrategiset painopisteet haetaan kokonaistavoitteista ja -strategioista, valinnan onnistuminen nojaa ylipäättään paljolti siihen, miten hyvin henkilöstövaatteet osataan tulkita kokonaistoiminnan vaateista. Strategioiden yhteensovittaminen helpottuu, jos organisaation pitemmän aikavälin visio on laadittu siten, että jo siinä tarkastellaan erikseen henkilöstönäkökulmaa.

Nykytilälähtöinen henkilöstöstrategian määrittäminen

Kun lähtökohdaksi otetaan organisaation nykytila, henkilöstöstrategian painopisteet paikanne-

taan suoraan nykytilan kehittämistarpeista. Linjaukset valitaan sen mukaan, mitkä ovat yksikön henkilöstöasioiden nykytilan keskeisimmät puutteet ja ongelmat. (kuvio 3).



Nykytilan kartoitus:

työturvan, viihtyvyyden, työterveyden, osaamisen, uusiutumiskyvyn, sitoutumisen, sosiaalisen toimintakyvyn (kriittisesti) ongelmalliset alueet ja vahvuudet

Strategiat:

henkilöstön nykytilan ongelmia vähentävät sekä vahvuuksia edelleen kehittävät henkilöstöstrategiat mittaristoineen

Tavoitetila:

Haluttu henkilöstöasioita kuvaava tila vuonna x

Kuvio 3. Henkilöstön nykytilan ongelmat ja vahvuudet avainmittariston määrittäjinä

Puutteet tai kehittämistarpeet saadaan käytännössä esille esimerkiksi henkilöstökyselyllä tai arvioimalla tilastojen avulla työelämän laatua. Kysely kartoittaa henkilöstön omia kokemuksia työelämän laatuun vaikuttavien tekijöiden toimivuudesta. Tilastoista puolestaan ilmenee esimerkiksi työperäinen sairastavuus, poissaolojen kehitys, vaihtuvuus tai vastaava ilmiö. Kehittämistarpeet voivat siten olla joko objektiivisesti havaittuja nykytilan ongelmia tai tällaisiksi koettuja.

Nykytilälähtöisyys ei tarkoita pelkästään ongelmien poistamiseen tähtäävien toimenpiteiden projisointia. Kehittämisstrategiaan voidaan ottaa mukaan myös vahvuuksia ja niiden edelleen kehittämistä. Kokemuksellisiin kuvauksiin usein yhdistyvätkin sekä puutteet että hyväksi koetut käytännöt. Niiden pohjalta laadittu strateginen toimenpidelista pitää usein sisällään sekä finalistisesti pääteltyjä että nykytilan ongelmista nousevia kehittämisen painopisteitä.

Peter Boxall ja John Purcell kuvaavat nykytilälähtöistä määritystapaa resurssilähtöiseksi tarkasteluksi (resource-based view). Henkilöstöstrategiset valinnat johdetaan sekä voimavarojen vahvuuksista ja heikkouksista että ympäristön uhkista ja mahdollisuuksista. (Boxall & Purcell 2003, 72–74.)

Nykytilanteesta lähtevän strategiatyömerkityksen eittämättömiä etuja ovat konkreettisuus ja realismi. Kehittämistarpeiksi valikoituvat henkilöstön itse tunnistamat ongelmat, puutteet tai vahvuudet. Uudistukset sisältävät konkreettisia muutoksia, joiden toimeenpanossa edetään pienin muutoksin, inkrementalistisesti hakien uutta tasapainoa ja ongelmien vähenemistä. Haittapuolena on uudistuskohdeiden usein heikko kytkeä tavoitteisiin. Ryhdytään toimenpiteisiin, jotka eivät juurikaan tue organisaation vision saavuttamista. Uudistukset saattavat jopa kasvattaa kuilua organisaation toiminnallisten tavoitteiden ja henkilöstötoimenpidepainotusten ja -panostusten välillä.

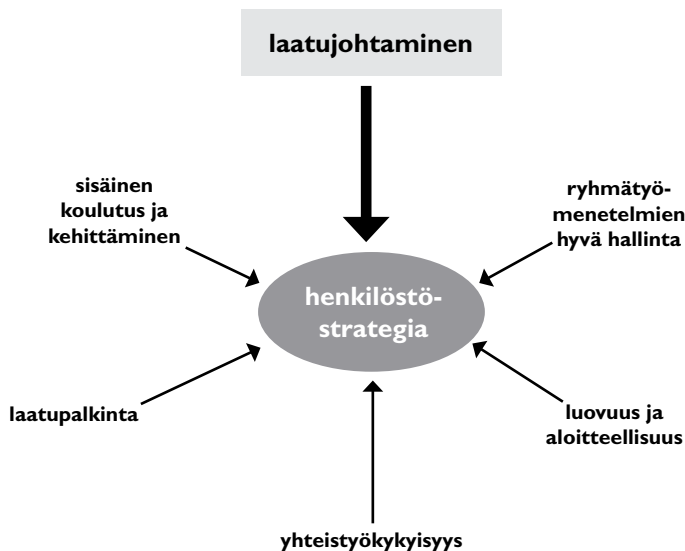
Johtamisteorioiden henkilöstölinjaukset – esimerkkinä laatujohtaminen

Johtamismalleihin ja -teorioihin sisältyy yleensä kuvauksia henkilöstöjohtamisen painotuksista. Johtamistahan on vaikea ymmärtää ilman henkilöstöjohtamisen halutuista painotuksista löytyy näkemyksiä jo klassisista ihmissuhdekoulukunnan johtamisteeseistä ja tieteellisen liikkeenjohdon opeista. Myös uudemmat suuntaukset, kuten tulos- ja

laatujohtaminen, käsittelevät asiaa. (ks. Sädevirta 2004, 55–)

Eräs viime vuosina usein sovelletuista malleista on laatujohtaminen, jonka ideoita on otettu organisaatioissa käyttöön laatujärjestelmien ja

laatupalkintomallien avulla. Nämä linjaavat myös henkilöstöjohtamiskäytäntöjä. Oheisessa kuviossa 4 tulevat esille laatujohtamiseen tyypillisesti liitetyt henkilöstöpainotukset (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999):



Kuvio 4. Johtamisteoriat ja henkilöstöstrategia: laatujohtaminen

Silloin kun henkilöstöstrategian määrittäminen pohjataan johtamisoppiin, henkilöstöjohtamisen painotukset ja itse johtamismallin oletetaan teoreettisesti johdonmukaiseen suhteeseen keskenään. Esimerkiksi laatujohtamisen henkilöstöstrategisten painopisteiden otaksutaan olevan 'systemisessä' linjassa niihin toimenpiteisiin ja olosuhteisiin, joiden tiedetään parhaiten edistävän laadukasta suoritusta ja lopputulosta. Etuna tällaisesta strategiatyön määrittämisestä on johtamisen eri puolien hyvä keskinäinen yhdenmukaisuus. Henkilöstöpolitiikan painotuksia muutetaan samalla, kun otetaan käyttöön uusi johtamismalli – siirrytään kokonaisvaltaisesti esimerkiksi tulosjohtamismallista laatujohtamismalliin. Juuri henkilöstöpolitiikasta saattaa tällöin tulla keskeinen uuden johtamismallin hyväksymisen väline. Henkilöstöpolitiikka ei saa suoraan sisältöään tavoitteista, mutta koska itse johtamismallin uskotaan tuovan menestystä, myös henkilöstötoimenpiteillä nähdään samanlaista vaikutusta. Periaatteessa johtamismalliperusteisen henkilöstöpolitiikan toimivuus edellyttää, että

johtamismalli ja organisaation tehtävät ja tavoitteet ovat yhteensopivia. Niinpä jos organisaatio painottaa visiossaan puhtaasti määrällisiä tavoitteita, kuten kustannus- tai tuottavuushyötyjä, ei maaperä organisaatiossa todennäköisesti ole hyvä laatujohtamisoppien soveltamiselle. Laatujohtamisoppi rakentuu kokonaislaadun tavoittelun ensisijaisuuteen.

Johtamismallilähtöisen strategiakehittelyn haitaksi saattaa muodostua irrallisuus organisaation nykytilan kehittämistarpeista. Johtamismalli tuo esille sellaisia henkilöstöstrategian linjauksia, jotka eivät ota riittävästi huomioon organisaation suurimpia ja kiireisimmässä korjaustarpeessa olevia puutteita. Linjaukset voivat silti olla periaatteessa tai pitkällä aikavälillä kannatettavia. Henkilöstötoimenpiteiden prioriteettilistausta rakennetaan liiaksi teoriapohjalta ja unohdetaan kehittämistilanteiden erilaisuus. Strategiassa painotetaan esimerkiksi luovan työskentelyn edellytysten parantamista tai osaamisen kehittämistä, vaikka organisaation tehokkuuden ilmeisin ongelma on pätkätyösuhteiden aiheuttama epävarmuus.

Työsuhteiden epävarmuus ja lyhytjänteisyys tuskin luovat otollista pohjaa lähteä painottamaan innovatiivisuutta tai oppivan organisaation kehityneiden muotojen hyödyntämistä.

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen oppi (SHRM) henkilöstöstrategian määrittäjänä

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen oppi eli SHRM ('strategic human resource management') on johtamismalli, jonka erityisenä kiinnostuksen kohteena on henkilöstövoimavarojen johtamisen ja korkean tuottavuuden välinen yhteys. Mallin alasuuntauksia on syntynyt useita 1970-luvulta lähtien. Jukka Sädevirta (2004) nostaa viime vuosien "jälkifordistisesta" kehityksestä esille erityisesti Rymond Milesin HRM-konseption. Lisäksi Sädevirta mainitsee Harvardin, Michiganin ja MIT:n yliopistojen henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmien ohjelmat ja strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen. SHRM-ajattelun keskeisimpiä kysymyksiä on ollut se, miten strateginen johtaminen ja liiketoiminta sekä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöresurssit sovitetaan yhteen. Yhteensovittamisen asteissa voidaan erottaa niin sanottu rauhanomaisen rinnakkaiselon malli (liiketoiminnan strategian ja henkilöstöstrategian laatijat tunnistavat ja tiedostavat toisensa ilman aktiivista vuorovaikutusta), tasapuolisen vuorovaikutuksen malli sekä täydellisen yhteensulautumisen malli (em. 148). SHRM korostaa henkilöstöstrategian ja toimintastrategian läheisen yhteyden tärkeyttä. Suuntaus pitääkin juuri henkilöstön valmiuksia organisaation tärkeimpänä potentiaalisena voimavarana.

Mitkä sitten ovat ne henkilöstöön liittyvät strategiset painopisteet, joita SHRM -malleissa tuodaan esille? Kuvauksia on tarjolla runsaasti. On seikkaperäisiä empiriataustaisia kuvauksia, mutta myös pitkälle pelkistettyjä teoriapohjaisia erittelyjä. Tähän esitykseen on poimittu muutamia tyyppisimpiä.

Boxall ja Purcell liittävät henkilöstövoimavarojen kriittisiin tavoitteisiin a) työn tuottavuuden, b) henkilöstön käytön organisatorisen joustavuuden sekä c) sosiaalisen legitimitetin. Yksityiskohtaisempina kriittisinä osa-alueina he mainitsevat työn organisointikysymykset, kuten henkilöstön hankinnan, valinnan ja koulutuksen

kautta tapahtuvan henkilöstön osaamisen ja motiivoinnin kehittämisen. Tärkeitä ovat myös palkkaus ja ylentämisperiaatteet sekä työvoimakustannuskysymykset. Lopuksi mainitaan luottamus ja oikeudenmukaisuus sekä organisaation maine työnantajana ja mukautuminen yhteiskunnan työnormistoon. (Boxall & Purcell 2003, 7–13.)

David E. Guest erottaa SHRM:ssä kolme ydin-kokonaisuutta: (1) työvoimaan laatuun liittyvät toiminnot, kuten henkilöstövalinta, sosiaalistaminen, koulutus ja kehittäminen, (2) henkilöstön sitoutumisen ja motivoimiseen liittyvät toiminnot, kuten työn arvostukseen vaikuttaminen, työturva, sisäisten ylennysten korostaminen ja tulospalkkiosysteemit sekä (3) työroolien joustavuuteen liittyvät tekijät, kuten tiimityö, työnsuunnittelu ja työnkuvausten joustavuus. (Guest 1997, 269–271.)

Korkeaan tuottavuuteen liittyvä henkilöstöstrategia on Guestin (em.) mukaan rakennettavissa synteisinä niistä tekijöistä, joilla on sekä näyttöön pohjaava yhteys tuloksellisuuteen että spesifi yhteys organisaation toimintastrategiaan ja visioon. Potentiaalisista strategisten menestystekijöiden joukosta (gestalt) kukin organisaatio ikään kuin poimii sellaisen kombinaation (bundles), joka ottaa huomioon universaaliselta pohjalta johdettavat olennaiset henkilöstöjohtamisen alueet (best practices), mutta rakentaa niistä organisaatiokohtaisen strategiansa kannalta sopivimman listauksen (best fit). Henkilöstöjohtamisen avaintekijöiden joukko on tällöin yhteensopiva strategisesti, toimintaympäristöllisesti, ideaalisesti sekä kokonaisrakenteena.

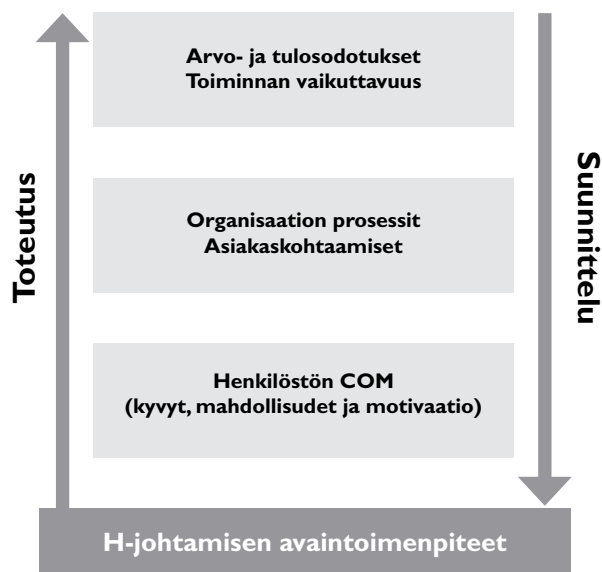
Jeffrey Pfeffer (1994; 1998) nostaa korkeatuottoisen organisaation henkilöstöstrategian ytimeen seuraavat periaatteet:

1. työsuhdeturvasta huolehtiminen
2. selektiivinen henkilöstövalinta
3. itseohjautuvat tiimit ja tiimityö
4. korkea palkkaus, joka seurailee koko organisaation tuloksellisuutta
5. laaja-alainen koulutus
6. statuserojen vähentäminen
7. informaation mahdollisimman avoin ja kaminen

SHRM-malleissa puhutaan suppeimmillaan vain keskittymisestä kyvykkyyden, motivaation ja (vaikuttamis)mahdollisuuksien (CMO tai AMO) edistämiseen (ks. kuvio 5). Henkilöstön

katsotaan toimivan korkeatehoisesti, kun a) henkilöstö on riittävän osaavaa, b) se on hyvin motivoitunut työhönsä ja c) työympäristö tukee riittävästi henkilöstön pyrkimyksiä ja tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia tulla kuulluksi (Boxall & Purcell 2003, 20). Suorituskyky nähdään pätevyyden, sitoutumisen, luottamuksen ja mahdol-

lisuuksien funktioksi. Jos omat ja organisaation arvot ovat yhdenmukaiset, suorituskyky paranee. Luottamuskin vaikuttaa, koska ihmiset toimivat todellisuudessa luottamuksellisuuskokemustensa ja -havaintojensa perusteella. Mahdollisuudet tarkoittavat myös sitä, että resursseja on saatavilla riittävästi ja niitä on lupa käyttää.



Kuvio 5. SHRM ja henkilöstöstrategia

Brian E. Becker työryhmineen esittää vastavaihtotyypin henkilöstön strategisen suorituskyvyn funktion, joka muodostuu työntekijöiden taidoista, motivaatiosta sekä työn strategisesta kohdentuvuudesta. Kyvyt ovat optimaalisesti käytössä silloin, kun työntekijät kokevat, että heidän taitonsa riittävät työrooliensa suorittamiseen. Hyvää motivoitumista kuvaa työntekijöiden halukkuus soveltaa taitojaan tehtäviinsä. Strategista fokuksintia on mukana, jos työntekijät ymmärtävät, miten heidän oma työroolinsa edistää organisaation strategian menestyksellistä toteuttamista, ja heillä on mahdollisuuksia käyttää tietojensa organisaation hyväksi. Kuvatut ominaisuudet korreloivat voimakkaasti henkilöstön merkitykseen strategisena voimavarana. (Becker ym. 2001, 141)

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen (SHRM) tutkimus antaa painopisteiksi sekä

empiirisiin aineistoihin pohjaavia yleistyksiä että teoriaerittelyjä. Mikäli tällaisia valmiita listoja valitaan henkilöstöstrategian painopisteiksi, on syytä selvittää, mitä alkuperäisissä kuvauksissa tarkoitetaan korkealla tuottavuudella. Miten niin sanotun korkean tuottavuuden organisaatiot on valittu? Onko arviointiperusteena ollut pelkkä taloudellinen menestys vai muutkin kriteerit, kuten hyvä asiakaslaatu tai henkilöstön hyvä sitoutuminen? Ahdas kriteeristö antaa todennäköisesti erilaisen henkilöstöpoliittisen ideaalikoosteen kuin menestyksen ymmärtäminen monipuolisesti ja heijastuu vinouttavasti myös valittaviin henkilöstöstrategisiin painotuksiin.

SHRM-ajattelussa oletetaan, että organisaatioiden henkilöstöpolitiikalle on löydettävissä universaaleja hyviä käytäntöjä. Voidaan kuitenkin kysyä, miten täsmällisesti tällä tavoin saadaan esille juuri omiin kehittämistilanteeseen sopivimmat

painoalueet. Korkean tuottavuuden mallit antavat varmasti keskimäärin osuvia painopisteitä hyödynnettäväksi, mutta voi olla, että organisaation lähtökohtatilanne edellyttäisi ensin muita toimenpiteitä. Teoriapohjaisten SHRM-mallien etu on usein varsin syvälinen perehtyneisyys henkilöstöjohtamisen merkitykseen. Mikäli mallin taustalla on empiiristä tutkimusta, saadaan tällä tavoin todennäköisesti myös yksittäisen organisaation käytännön kehittämistilanteisiin sopivia henkilöstöpoliittisia linjauksia.

Henkilöstöstrategian linjaukset aineettoman pääoman näkökulmasta

Aineettoman pääoman näkökulma on yksi uusista tavoista hahmottaa myös henkilöstövoimavarojen merkitystä organisaation toiminnassa. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation toimintaan liittyvien immateriaalisten, arvoa tuottavien varantojen kokonaisuutta. Aineetonta pääomaa pidetään varsinkin uusien tieto-organisaatioiden menestystekijänä, mutta katsantotapaa voidaan laajentaa myös muille aloille. Kirjallisuudessa aineetonta pääomaa on kuvattu erilaisilla termeillä, kuten aineettomat tulostekijät (intangible assets) (ks. esim. Stewart 2001; Kaplan & Norton 2004), näkymättömät tulostekijät (invisible assets) (ks. esim. Roos ym. 1997). Yrityspääoman tarkasteluissa markkina-arvoja (market value) tuottavat osatekijät on toisinaan jaettu myös taloudelliseen pääomaan (financial capital) ja älypääomaan (älykkyys, intellectual capital). Sosiaalinen pääoma on nähty yhdeksi älyllisen pääoman alueista (Koivuniemi 2004, 58). Robert Kaplan ja David Norton (2004, 55) erottavat kolme aineettoman pääoman muotoa: inhimillinen pääoma (human capital), tietopääoma (information capital) sekä organisatorinen pääoma (organizational capital).

Karl Erik Sveiby (1997, 200; ks. kuvio 6) inhimillisen pääoman ydin on ennen muuta työntekijöiden pätevyys, eli kyky toimia erilaisissa tilanteissa, sekä työntekijöiden koulutus ja kokemus. Sveiby määrittelee henkilöstön pätevyydelle kolme ydinaluetta: kasvu ja uudistuminen, tehokkuus ja pysyvyys. Kasvu ja uudistuminen tarkoittavat esimerkiksi ammatillisen kokemuksen keskimääräistä kasvua vuodessa. Tehokkuutta ilmentävät muutokset ammattilaisten osuudessa sekä arvonlisäyksessä kutakin ammatti-

laista kohti. Pysyvyyden keskeinen ilmiö on ammattilaisten vähäinen vaihtuvuus. Edwinsson ja Malone (1997, 67–68, 147–150) käyttävät inhimillisen pääoman konkreettisina ilmaisijoina koulutuskustannuksia työntekijää kohden ja koulutukseen käytettyä aikaa.

Kokonaisuudessaan inhimillisen pääoman ydin ja henkilöstön pätevyysvaranto on kiteytettävissä seuraaviin osa-alueisiin:

- tiedot (tietämys), taidot, osaaminen, koulutus ja kokemus
- innovatiivisuus, luovuus ja ongelmanratkaisukyky eri tilanteissa
- tehokkuus
- pysyvyys
- arvot, organisaatiokulttuuri, sitoutuminen, motivaatio
- johtajuus, sisäinen yrittäjyys
- yhteistyökyky ja luottamus

Vaikka pääomakuvauksissa ei yleensä ilmaista ominaisuuksia strategiakäsittein, elementit ovat ymmärrettävissä strategiseksi painopisteiksi.

Pääomalähtöisen strategiamäärittelyn ratio nojautuu olettamukseen aineettoman pääoman erittelyn yleisestä teoreettisesta kantavuudesta ja kestävydestä. Pääomakuvaukset ovat usein täysin teoreettisia jäsenyyksiä, eikä niiden empiiristä relevanssia ole selvitetty. Strategisuus liitetään usein tietoyhteiskunnan muutoksiin, tai se haetaan yritysten kilpailutilanteista ja markkinamuutoksista. Kun aineettoman pääoman merkitys kasvaa, myös inhimillisen ja intellektuaalisen pääoman merkitys kasvaa.

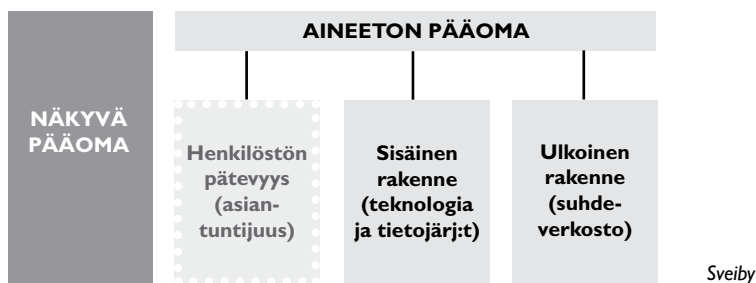
Haittapuolena on aineettoman pääoman erittelyjen yleisluonteisuus. Määrittystapa ei myöskään välttämättä ota samalla huomioon organisaation tavoitteiden asetantaa eikä nykytilassa ilmeneviä henkilöstöongelmia. Tuloksena voi olla sovellettavaan johtamalliin (esimerkiksi laatujohtamiseen) hankalasti yhdisteltäviä tai ainakin irrallisia käsityksiä siitä, miten henkilöstöä ja työelämän laatua pitäisi kehittää.

Tasapainotetun mittariston malli (BSC) henkilöstöstrategian määrittäjänä

Tasapainotetun mittariston malli eli BSC on strategisen johtamisen apuvälineeksi kehitelty konstruktio. BSC on yksi viime vuosien suosituimmista strategisen ohjauksen ja arvioinnin kehittämisen

malleista. Alkuperäinen malli on peräisin amerikkalaisten liikkeenjohdon tutkijoiden Kaplanin ja Nortonin (1996) tuotannosta. Heidän konstruktiivisissaan henkilöstönäkökulma on organisaation onnistumisen ydinalueita. Henkilöstönäkökulma (henkinen kasvu, oppiminen ja innovatiivisuus) nähdään yhdeksi neljästä menestyksen avainalueesta. BSC korostaa SHRM:n tavoin henkilöstöstrategioiden linjaamista suhteessa organisaation yleistavoitteisiin eli visioon ja muihin strategi-

oihin. Yritysympäristössä BSC kytkeytyy viime kädessä liiketuloksen aikaansaamiseen, julkisissa palvelulaitoksissa perimmäinen tarkoitus löytyy hyvinvointia lisäävistä yhteiskunnallisista tehtävistä (Lumijärvi 1999, 12). Henkilöstön rooli ymmärretään eräänlaisena myönteisen kausaaliketjun generaattorina. Sillä on kiinteä yhteys tuotantoketjuun ja sen tuottamaan lisäarvoon (kuvi 6). Henkilökunnan kehittäminen tukee välillisesti myös prosessien ja asiakastyön parantamista.



Kuvio 6. Aineeton pääoma ja henkilöstöstrategia

Kaplan ja Norton (1996, 127) jakavat henkilöstön aikaansaannoskyvyn (capability) karkeasti kahteen strategiseen osa-alueeseen: edellytystekijöihin sekä itse aikaansaannoskykyä kuvaaviin tekijöihin. Henkilöstönäkökulman ydinalueina he pitävät muun muassa henkilöstön pysyvyyden ja vaihtuvuuden, työn tuottavuuden sekä työtyytyväisyyden. Viimeksi mainittuun sisältyvät henkilöstökompetenssi, infrastruktuuriedellytykset ja työilmapiiri.

Julkisen sektorin BSC-kontekstissa henkilöstöpoliittiset painopisteet voidaan löytää laajasta potentiaalisten menestystekijöiden joukosta, johon kuuluvat:

- riittävät henkilöstövoimavarat ja kokonaistyöaika
- oikea henkilöstörakenne
- terveydellinen toimintakyky, työn hallittu kuormittavuus ja työturva
- työmotivaatio, sitoutuminen ja työtyytyväisyys
- henkilösuhteiden ja sisäisen yhteistyön toimivuus ja luottamus
- osaaminen ja pätevyys
- innovatiivisuus ja aloitteellisuus

BSC-pohjaisessa ajattelutavassa uskotaan, että yksittäisen menestystekijän reaalisuuden ratkaisee organisaation nykytila, henkilöstön tarpeet sekä asetetut toiminnalliset tavoitteet. Strategiset painopisteet edustavat synteisiä nykytilan tarpeista sekä tavoitteiden vaateista. Kun vision laadinta pohjataan monipuoliseen toimintaympäristöanalyysiin, myös kilpailupoliittiset asetelmat vaikuttavat henkilöstöpolitiikkaan. Tässä kokonaisuudessa teorialähtöisyys jää toissijaiseen asemaan strategisten tekijöiden tunnistamisen kannalta. Teoria osoittaa vain raamit. Se tuo esille yleisiä mekanismeja ja generatiivisia kausaalisuhteita, jotka on tarkennettava kontekstissaan, jotta tiedetään mikä todella toimii missäkin tilanteessa.

Kaplan ja Norton (2001, 309) katsovat lisäksi, että henkilöstön kehittämisen painopisteillä on oltava myös henkilöstön tuki. Strategioiden toimivuudessa on kysymys pitkälti siitä, kokeeko henkilöstö työn tekemisen haastavaksi ja kannattavaksi. Ei riitä, että organisaation päämiehet kokevat organisaation kilpailukykyiseksi ja että asiakkaat mieltävät organisaation palvelujen hankinnan kannattavaksi. Henkilökunnan asenteet

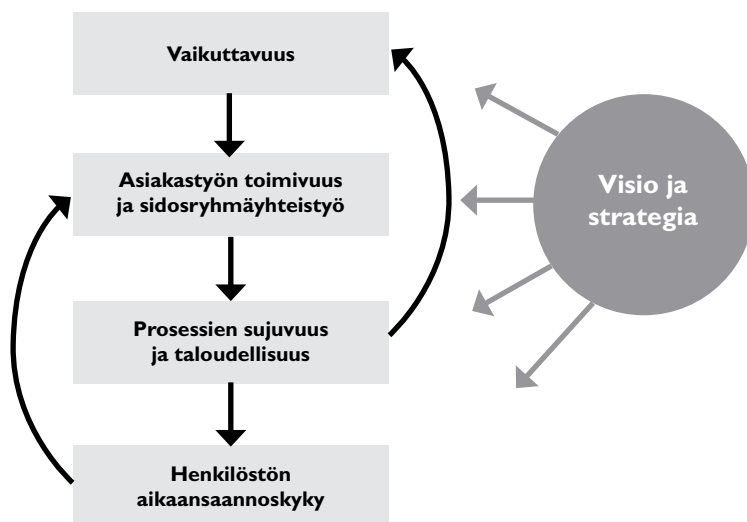
työhön ja organisaatioon, työn valvontatavat, työnorganisointi sekä toimien sisällöt pitää rakentaa sitoutumista edistäviksi. Eli organisaation on tarjottava onnistumisen kokemuksia päämiesten ja asiakkaiden lisäksi myös työntekijöilleen.

BSC-lähtöisen henkilöstöstrategiatyön ansio on, että se tuottaa toiminnallisen vision ja strategioiden kanssa hyvin yhteensopivia henkilöstöpoliittisia painopistelistauksia. Se myös edellyttää painopisteiden rajaamista vain muutamaaan ydinalueeseen, jolloin vähemmän tärkeät osa-alueet välttämättä karsiutuvat. Toisaalta haasteena on nykytilan hyvä tuntemus ja organisaation sisäisen dialogin toimivuus. Organisaation sisäisten kommunikaatioprosessien tulisi tuottaa yhteinen

käsitys ja linjaus tarvittavista henkilöstöpoliittisista toimenpiteistä.

Strategisen henkilöstömittariston määrittäminen Tampereen kaupungissa

Tampereen kaupunki siirtyi vuoden 2001 aikana käyttämään tasapainotetun mittariston mallia kaikessa strategisessa suunnittelussaan. Osana strategista kehittämistyötä määriteltiin henkilöstöstrategian visio, neljä vision lisämäärettä, yksitoista kriittistä menestystekijää (kuvio 7) ja näille edelleen 32 arviointikriteeriä mittareineen ja tavoitetasoineen. Henkilöstöstrategian valmistelua ohjasi kaupungin henkilöstöyksikkö, ja siinä hyödynnettiin johdon ja henkilöstön yhteistyötä.



Kuvio 7. Strategiakartan perusrakenne

Strategiaa luonnehtii moniulotteisuus. Sen määrittästä ovat ohjanneet kaupungin omaksuma tasapainotetun onnistumisen kokonaisstrategia sekä kaupungin kehittämisen yleistavoitteet. Strategia pyrkii ottamaan huomioon kaupungin kaikkien toimipisteiden olennaiset kehittämistarpeet. Henkilöstöstrategiassa on viitteitä myös inhimillisen pääoman näkökulman hyödyntämisestä, mikä laajentaa määrityksen lähtökohtia edelleen aineettoman pääoman kenttään. Tämä näkyy esimerkiksi tavassa, jolla verkottuminen liitetään yhdeksi henkilöstöstrategiseksi kehittämishaasteeksi.

Henkilöstöstrategian tutkimusavusteinen täsmentäminen

Tehdyssä tutkimuksessa (Lumijärvi & Ratilainen 2004) pyrittiin asiantuntijakyselyllä täsmentämään Tampereen kaupungin henkilöstöstrategian painopisteitä ja niiden priorisointia. Asiantuntijakyselyllä haluttiin selvittää lähinnä kahta asiaa:

1. Miten henkilöstöstrategian keskeinen sisältö koetaan ja miten sitä haluttaisiin kehittää sekä osuvuutta parantaa?
2. Minkä tyyppisten mittareiden nähdään soveltuvan parhaiten kuvaamaan henkilöstöstrategian ydinalueita?

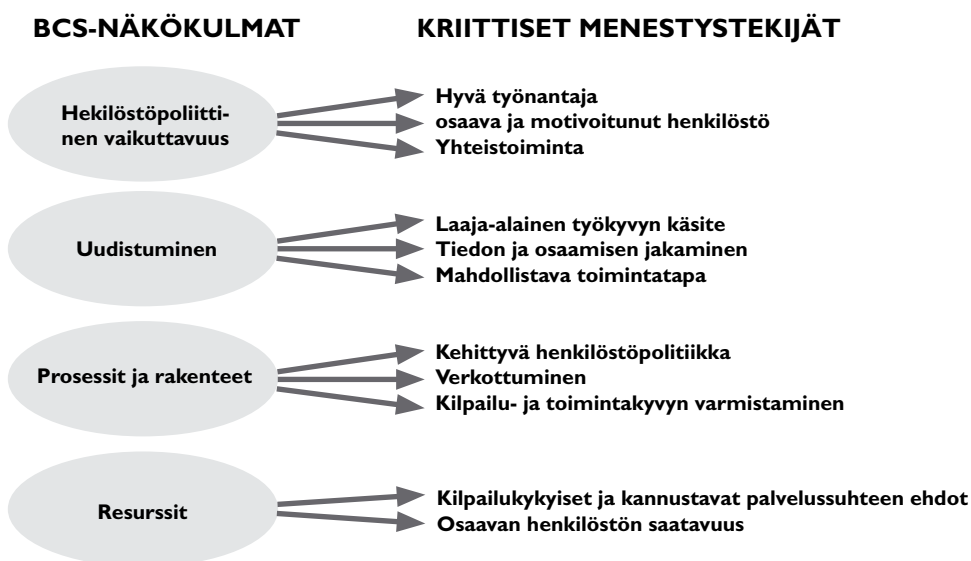
Kysymyksen asettelu laadittiin siten, että vastaukset peilaisivat käsityksiä strategisista painopisteistä sekä nykytilan että tavoitteiden kannalta. Vastaaja-asiantuntijoina olivat kaupungin henkilöstötyön avainryhmät: kaupungin ja toimialojen johto, esimiehet, luottamusmiehet, muut henkilöstöryhmien edustajat sekä kaupungin hallituksen henkilöstöjaoston jäsenet. Vastaajat edustavat kaupungin eri toimialoja ja ammattiryhmiä, mutta eivät kuitenkaan ole tilastollinen läpileikkaus koko henkilöstöstä. Vastaajaryhmää voi pitää kaupungin sisäisenä henkilöstöjohtamisen kriittisenä massana.

Kyselylomakkeita lähetettiin kaikkiaan 168 kappaletta ja niitä palautettiin 86, jolloin vastausprosentiksi muodostui 51,2. Tämä oli hieman vähemmän kuin etukäteen odotettiin. Kyselyn luonne huomioon ottaen vastausten määrää on kuitenkin pidettävä kohtuullisena. Kysymykset

olivat osin varsin haastavia. Lomakkeen täyttäminen on ollut kiireisiltä henkilöiltä ajallisesti iso uhraus.

Vastaajat saivat ensinnäkin punnittavakseen kaupungin henkilöstöstrategiaan kirjatut menestystekijät, jotka pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestykseen. Vastaajat asettivat kunkin tekijän kohdalle arvion tämän tärkeydestä asteikolla erittäin tärkeä–ei kovin tärkeä.

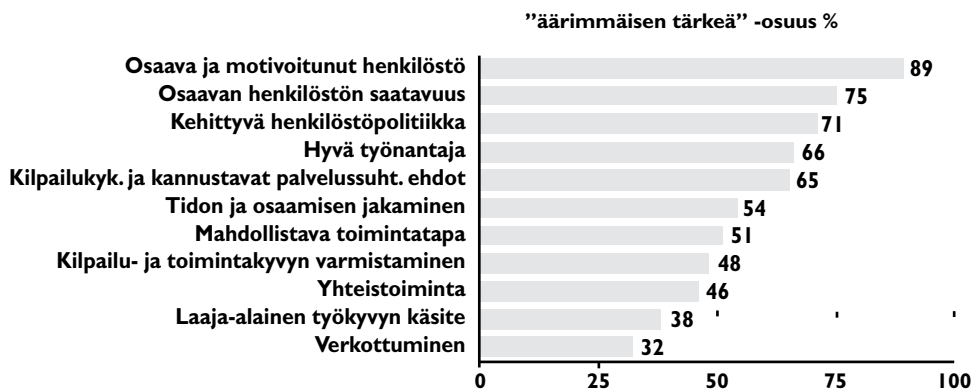
Oheinen kuvio 8 esittää vastausten jakauman. Viisi tärkeintä tekijää erottuvat jonkin verran muista. Erityisesti osaava ja motivoitunut henkilöstö nähdään olennaiseksi vision saavuttamisen kannalta. Verkottuminen asettuu listan hännille. Kaikkiaan keskiarvot asettuvat välille 2,26–2,88, mikä kuvastaa sitä, että vastaajien keskuudessa ei ollut suurta erimielisyyttä menestystekijöiden tärkeydestä. Selviä eroja ei syntynyt myöskään eri vastaajaryhmien välille.



Kuvio 8. Tampereen kaupungin henkilöstöstrategian näkökulmat ja kriittiset menestystekijät

Vastaajia pyydettiin lisäksi avoimella kysymyksellä tarkentamaan, mitä menestystekijät heidän mielestään tarkoittavat. Kysymys kuului: ”mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä menestystekijää x:ää ku-

vaavaa tunnusmerkkiä?” Tunnusmerkkejä kysyttiin kaikista 11 menestystekijästä. Kuvioon 9 on koottu neljän tärkeimmäksi koetun menestystekijän kolme eniten mainittua ydinaluetta:



Kuvio 9. Mitä pidetään henkilöstöstrategiassa tärkeimpänä?

Vastaajat pitävät kehittymishalua ja muutosvalmiutta selvästi muita keskeisempinä osaavan ja motivoituneen henkilöstön tunnusmerkkeinä. Näitä täydentävät ilmaukset hyvä koulutustaso ja ammattitaito, innostus ja sitoutuneisuus. Osa yhdistää motivoitumiseen tehokkuuden, toiset taas enemmän yhteistyökykyisyyden. Myös sitoutuminen ja innostus ovat ilmauksia, joilla motivoitumista tyypillisesti kuvataan.

Menestystekijän ‘osaavan henkilöstön saatavuus’ tunnusmerkistönä korostuvat palkkaus, kaupungin imago, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, hyvät työolosuhteet, rekrytoinnin ja urien suunnitelmallisuus sekä työn haasteellinen sisältö. Saatavuuskysymykset ymmärretään paljolti edellytystensä kautta. Esimerkiksi toimien sisältöjen on oltava monipuolisia ja mielenkiintoisia, jotta niihin saadaan pätevää väkeä. Työssä tulisi olla pysyvyyttä, etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia ja palkkauksellista kiinnostavuutta. Kaupungin tulisi kirkastaa kuvaansa työnantajana, jotta pätevät ja vasta valmistuneet nuoret saadaan hakemaan kaupungin töihin.

Menestystekijän ‘kehittyvä henkilöstöpolitiikka’ kohdalla vastaajat korostavat enemmän organisaatioiden johtamisen sisäisiä välineitä kuin esimerkiksi kunnallispoliittisten päättäjien makrotoimenpiteitä. Avoimuuden, vuorovaiku-

tuksellisuuden, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi hyvän henkilöstöpolitiikan osaksi mielletään kannustavien palkkausmuotojen kehittäminen sekä toiminnallisen itsenäisyyden lisääminen virastoissa ja laitoksissa. Hyvä työnantaja kuvataan oikeudenmukaiseksi, tasapuoliseksi, luotettavaksi sekä johdonmukaiseksi. Kaikki ovat ominaisuuksia, jotka ovat monissa muissakin tutkimuksissa nousseet kärkisijoille työelämän hyvinvoinnin selittäjinä.

Kun katsotaan kaikkia 11 kriittistä menestystekijää, tunnuspiirteistä useimmin esiintyvät henkilöstön kehittymishalu ja muutosvalmius sekä henkilöstön kehitys- ja etenemismahdollisuudet. Tärkeänä pidetään myös oppimiseen kannustamista sekä ammattitaitoa ja riittäviä koulutusvalmiuksia.

Loppukoonta ja päätelmät

Esityksessä on kuvattu tapoja, joilla organisaatiot voivat hakea ja löytää henkilöstöstrategiset painopisteensä. Esityksen lähestymistapa on ollut kartoittava, mutta myös henkilöstöstrategian ymmärryksen lisäämiseen tähtäävä. Periaatteellisinä vaihtoehtoina tuotiin esille kolme mahdollisuutta: tavoitelähtöinen eli finalistinen, nykytilaa korostava sekä teorialähtöinen määrittäminen. Kuviossa 10 eri lähestymistavat on yhdistetty yhteiseksi määrityskehikoksi.

Millainen on osaava ja motivoitunut henkilöstö:	N
Kehittymishaluinen, muutosvalmis	49
Hyvin koulutettu ja ammattitaitoinen	23
Innostunut ja sitoutunut	20
Miten varmistaa osaavan henkilöstön saatavuus:	
Palkkaukselliset keinot (kilpailukykyisyys, kannustavuus, joustavuus jne.)	52
Kaupungin maine, imago, vetovoima työnantajana	35
Kehittymismahdollisuudet	15
Hyvän työnantajan tunnusmerkistö:	
Oikeudenmukainen, tasapuolinen	40
Luotettava, johdonmukainen	37
Palkitseva	20
Millainen on kehittyvä henkilöstöpolitiikka:	
Avoin, vuorovaikutuksellinen	21
Palkitseva	20
Tasapuolinen, oikeudenmukainen	18

Kuvio 10: Menestystekijöistä tärkeimmiksi koetut piirteet?

Lähestymistavat ovat tuottaneet lukuisia listauksia henkilöstöstrategisista painopistealueista. Voidaanko joku määrittäytavoista sitten nostaa niiden edelle? Voidaanko jotakin näkökulmaa suo-

ranaisesti suositella organisaatiolle, jossa haetaan uutta painotusta henkilöstöpolitiikalle? Oheiseen taulukkoon I on koottu kunkin määrittäytavan ominaispiirteet etuineen ja haitta-alueineen.

Taulukko I. Henkilöstöstrategian keskeiset määrittäytavat tunnuspiirteineen.

MÄÄRITYKSEN PERUSMUOTO	MISTÄ TARKEMMIN STRATEGIA HAETAAN?	MITKÄ OVAT MÄÄRITYSTAVAN KESKEISET EDUT?	MITKÄ OVAT MÄÄRITYSTAVAN KESKEISET HEIKKOUEDET?
Teorialähtöinen määrittäytatapa	Johtamismallit, esimerkiksi laatujohtaminen	Henkilöstötoimenpiteet saadaan tukemaan kiinteästi johtamismallia	Nykytila(n ongelmat) eivät välttämättä näy painopisteissä
- ” -	SHRM (strategisen henkilöstövoimavarojohtaminen)	Saadaan esille teoreettisesti tai empiirisesti hyvin perusteltuja henkilöstötoimenpidesuosituksia	Suosituksukset eivät välttämättä päde yksittäisten org:iden tarpeisiin/tilanteeseen
- ” -	BSC (tasapainotetun mittariston malli)	Yhdistää tavoite- ja empirialähtöisen määrittäytksen	Edellyttää hyvin toimivaa dialogia
- ” -	Aineettoman pääoman malli	Kytkee henkilöstöpolitiikan yleisiin muutospirteisiin	Antaa ainoastaan yleisiä suuntaviivoja
Tavoitelähtöinen määrittäytatapa	Finalistinen (tai arvojohtamisen) malli	Tarvittavat henkilöstötoimenpiteet johdetaan yleistavoitteista, strategioista ja arvoista	Saattaa antaa nykytilan ongelmista irrallisia henkilöstösuosituksia ja -periaatteita
Nykytilälähtöinen määrittäytatapa	Nykytilan koetut ongelmat ja vahvuudet	Hyvä yhteys koettuihin ongelmiin ja konkretiaan	Nykytila ohjaa liiaksi painopistevalintoja, jotka eivät välttämättä kytkeydy tavoitteisiin
- ” -	Työelämän laatua kuvaavat henkilöstötulokset ja -mittarit	Kehittämisen perustana mitattuja faktoja	Tilastolliset ongelmat eivät välttämättä keskeisimpiä kokemuksellisesti tai tavoitteiden kannalta

Kuten taulukosta huomataan, jokaisella määritystavalla on etunsa ja puutteensa.

Määritystapojen läpikäynti ei osoita muihin nähden ylivertaista tai kokonaan ongelmatonta mahdollisuutta. Kullakin määritystavalla on omat rationsa ja kukin antaa omintakeisen ideapohjansa ja arsenaalinsa henkilöstöstrategisten linjauksen valintaan. Sen sijaan tehty vertailu antaa vahvan viitteen siitä, että sopivin strategialistaus saadaan yhdistelemällä erilaisia määritystapoja. Teoreettisuus, empiirisyys ja finalistisuus voidaan yhdistää. Johtamismalli saattaa samalla painottaa reaalisin kontekstin huomioonottamisen tärkeyttä. Finalistinen ja (raaka) empiirinen lähestymistapa voivat olla yhdessä. Strategian formulointi on prosessi, jossa tarvitaan nykytilakuvausta, tavoitteita sekä tietoa mekanismeista, joilla tavoite on saavutettavissa (vrt. Toikka 2002, 118–121).

Kuntien henkilöstöjohtamista tutkineen Tiina Koivuniemen mukaan ”tulevaisuuden selviytyjiä ovat kuntakentässä ne kunnat, jotka johtavat henkilöstövoimavarojaan suunnitelmallisesti ja reagoivat riittävän nopeasti muutostarpeisiin ja käyttävät hyväkseen byrokraattisen toimintamallin vahvuudet sortumatta mallin heikkouksiin ja persoonattomuuteen.” (Koivuniemi 2004, 53.) Epäilemättä tarvitaan tavoite- ja arvohakuisuutta, koska vain näin henkilöstöstrategiat saadaan kokonaisuudessaan liitetyiksi kulloisiinkin organisaation muutostarpeisiin. Kasvuhakuisen organisaation kehitysvaiheessa tai tuottavuuden lisäämisen yhteydessä tarvitaan erilaista henkilöstöstrategiaa kuin vaikkapa toiminnan supistuessa. Henkilöstöpolitiikkaa voidaan muuntaa joustavasti muutostarpeiden mukaan. Kuitenkin myös joustavuudella on hintansa ja henkilöstölinjauksilta on voitava edellyttää pitkäjänteisyyttä, jotta ne olisivat uskottavia. Erityisen ongelmalliseksi tilanne muuttuu, jos lyhytjännitteinen politiikka ja toiminnan kivijalaksi kirjatut eettiset periaatteet joutuvat selvään ristiriitaan.

Johtamismallit antavat virikkeitä mekanismeista, joilla henkilöstöjohtaminen saadaan linjaan sovellettavan tai tavoiteltavan johtamismallin yleispainotusten kanssa. Nykyään moni organisaatio pyrkii kehittämään laatujohtamista. Tällöin on perusteltua arvioida henkilöstöjohtamisen painotuksia myös sen suhteen, missä määrin ne ovat yhdensuuntaisia laatujohtamisen kehittämisen yleislinjan kanssa. Toisaalta puhtaas-

ti kirjallisuudesta ”repäisty” toimenpidesuositus tai painopistelistaus saattaa ohittaa nykytilan kehittämistarpeet ja olla jopa epäkäytännöllinen.

SHRM-kuvauksiin liitetään usein käsitys korkeasta tuottavuudesta. Niitä arvioitaessa on siis tärkeää tietää, mitä korkealla tuottavuudella tarkoitetaan. Kuvaako se laaja-alaista vai kapeaa menestystä? Jos korkean tuottavuuden organisaatioista on voitu löytää yhteisiä henkilöstöpoliittisia käytäntöjä, niillä on todennäköisesti empiiristä relevanssia ja esimerkkiarvoa myös muille. Linjaukset tuskin vievät kovin paljon harhaan siitä, mikä olisi minkä tahansa organisaation edun mukaista henkilöstöpolitiikan kehittämistä.

Inhimillisen pääoman kuvaukset ovat hyödyllisiä erityisesti siinä, että ne nostavat esille ajallemme tyypillisiä työelämän rakenteellisia muutospiirteitä (esimerkiksi osaamisvarannon) ja aineettoman pääoman merkitystä yleensä. Kuvauksilla on kiistaton yleinen rationaliteetti, mutta niiden ongelma on yleisyys.

Kullakin teorialähtöisellä määritystavalla on etunsa, mutta henkilöstöstrategian painoalueita täsmennettäessä määritykset asettuvat enemmän hahmotuksiksi ja yleisjäsennyksiksi kuin valmiiksi ohjeiksi valittavista painoalueista. Ehkä parhaiten erilaisia määritystapoja yhdistää BSC-ajattelu, jossa henkilöstöstrategia haetaan sekä tavoitteettai nykytilälähtöisesti. Henkilöstöpoliittiset painopisteet valitaan henkilöstön aikaansaannoskyvyn potentiaalisten menestystekijöiden laajasta joukosta, josta kukin organisaatio valitsee omat painopisteensä tilanteen, haasteiden ja tavoitteiden kannalta asiaa harkiten – unohtamatta myöskään henkilöstön omia kehittämistarpeita. Mikäli organisaation visio- ja nykytila-analyysit pitävät sisällään myös kilpailupoliittisten näkökoh- tien huomioonottamisen, BSC-näkökulma saa lisäkattavuutta. Tällainen lähestymistapa asettaa ison haasteen organisaation tietojärjestelmille sekä sisäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuudelle.

Tampereen kaupungin henkilöstöstrategisten painopisteiden valinnassa näkyy selvästi taustamallina käytetty tasapainotetun onnistumisen malli. Kaupungin omaksuma versio BSC-mallista on antanut raamit henkilöstöpolitiikan tavoitteisiin. Itse linjauksiin näyttää heijastuneen myös työmarkkinoiden kilpailutilanne eli kiristynyt kilpailu osaavasta henkilökunnasta ja huoli

kaupungin vetovoimasta työnantajana. Tehdyssä tapaustutkimuksessa Tampereen kaupungin henkilöstöjohtamisen 'kriittistä massaa' pyydettiin priorisoimaan edelleen henkilöstöstrategian linjauksia sekä täsmentämään niiden sisältöä oman näkemyksensä ja kokemuksensa pohjalta. Tuloksena oli monella tavoin tarkentunut kuva painopisteistä. Tapausesimerkkiä voidaan pitää itsessään yhtenä mahdollisuutena identifoida ja määrittää henkilöstöstrategisia painopisteitä.

Tarkastelun perusteella on helppo päätyä siihen lopputulokseen, että mahdollisimman rationaalista perustaa henkilöstöstrategisille linjauksille haettaessa on syytä tukeutua erilaisiin määrittäytapoihin. Tarvitaan organisaatiokohtais-

ten lähtökohtien – nykytilan ongelmien, toiminnan kokonaistavoitteiden ja henkilöstön omien tarpeiden – huomioinnottamista. Teoriamallit puolestaan auttavat strategiakuvausten yleisessä jäsentämisessä ja toimivat tarkistuslistoina. Parhaimmillaan tällä tavoin haettu strategiatekijöiden listaus kokoaa kaikki olennaiset rationaaliset argumentit ja sitoo ne optimaalisesti aikaan, paikkaan ja ympäristöön. Toimiva dialogi johdon ja henkilöstöryhmien välillä antaa hyvän pohjan henkilöstöstrategian työstämiselle ja lisää kommunikatiivista rationaliteettia. Vuorovaikutuksen kautta henkilöstöpolitiikkaan saadaan mukaan myös työmarkkinapolitiikkaa sekä työmarkkinoiden kilpailutilanteesta heijastuvia lisämääreitä.

Kirjallisuus:

- AHONEN, G. (2002). *Henkilöstövoimavarojen seurannan kehittäminen. Yleiskatsaus nykyiseen tutkimustilanteeseen ja kehitysnäkymiä. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.), Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.*
- BECKER, B. E. & HUSELID, M. A. & ULRICH, D. (2001). *The HR-scorecard. Linking people, strategy, and performance. Boston: Harvard Business School Press.*
- BOXALL, P. & PURCELL, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management. Bristol: Arrowsmith Ltd.*
- EDVINSSON, L. & MALONE, M. S. (1997). *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots. New York: HarperCollins Publishers.*
- GUEST, D. (1997). *Human Resource management and Performance: a Review and Research Agenda. The International Journal of Human Resource Management, 8, 263–76.*
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.*
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press.*
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2004). *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.*
- KAUPPINEN, T. (2002). *Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.*
- KOIVUNIEMI, T. (2004). *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1000.*
- LUMIJÄRVI, I. (1999). *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.*
- LUMIJÄRVI, I. & JYLHÄSAARI, J. (1999). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.*
- LUMIJÄRVI, I. & RATILAINEN, K. (2004). *Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämisestä. Tampere: Tampereen yliopisto.*
- NIIRANEN, V. & STENVALL, J. & LUMIJÄRVI, I. (TOIM.) (2005). *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-kustannus.*
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive Advantage through People – Unleashing the Power of the Work Force. Boston: Harvard Business School Press.*
- PFEFFER, J. (1998). *Seven Practices of Successful Organizations. California Management Review, 40, 96–124.*
- PÄÄTALO, M. (2005). *Strategisista valinnoista kokonaishallintaan – Kunnan palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina. Oulu: Acta-väitöskirjasarja 5.*
- RANNISTO, P.-H. (2005). *Kunnan strateginen johtaminen. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.*
- ROOS, J. & ROOS, G. & DRAGONETTI, N. & EDVINSSON, L. (1997). *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape. Lontoo: Macmillan Press Ltd.*
- STEWART, T. A. (2001). *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization. London: Nicholas Brealey Publishing.*
- SVEIBY, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.*
- SÄDEVIRTA, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen – Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Raportteja 35. Helsinki: Tykes*
- TOIKKA, M. (2002). *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 873.*

Työelämän tutkimuspäivien satoa

Työelämän tutkimuksen päivät kokosi lokakuussa 2006

Tampereelle alan tutkijoita ja muita toimijoita. Päivien kattavana teemana oli työelämän tutkimuksen merkitys ja vaikuttavuus. Ohessa on esittelyä päivien yleisesitelmästä ja työryhmien vetäjien kokoamia tiivistelmiä keskusteluista.

'Alentuvasta etiikasta' - 'condescending ethics' - dialogiseen suhteeseen

Tutkimuspäivien toisena pääpuhujana prof. *Satu Kalliolan*¹ rinnalla oli filosofi ja työelämän tutkija *Olav Eikeland* Norjan työelämän tutkimuskeskuksesta AFista. Hän on ollut pitkään kiinnostunut toimintatutkimuksen etiikan kysymyksistä ja toimittanut mm. *Action Research* -lehteen (2006 4/1) teemanumeron työelämän tutkimuksen etiikasta yhdessä *Mary Brydon-Millerin* ja *Davydd Greenwoodin* kanssa, mistä virisi ajatus kutsua hänet plenum-puhujaksi.

Olav Eikeland tarkasteli tutkimuspäivien esitelmässä etiikkaa kytkeytyneenä siihen, miten tutkija ymmärtää tiedon. Erityisesti toimintatutkimuksen oteella työskentelevät työelämän tutkijat toimivat läheisessä suhteessa työyhteisöjen kanssa. Tutkija toimii tilanteessa – mihin *Arja Kuula* on viitannut kirjassaan *Tutkimusetiikka* (2005) - jossa vaikuttaa useita ristisuuntaisia tavoitteita ja intressejä. Tällöin tutkija tarvitsee näkökulmakseen eettistä tarkastelua sekä omien että yhteisön arvojen pohjalta siitä, mikä on oikein tai väärin kyseisessä tilanteessa. Eikelandille arvojen tarkastelu merkitsee syvällistä tiedon muodostumisen pohtimista tutkimuksen prosessissa. Tuon tässä esille oman ymmärrykseni pohjalta joitakin näkökulmia erittäin kiinnostavasta ja ainakin minulle kuuntelijana vaativasta esityksestä.

Esitelmän keskeisin sisältö muodostui Eikelandin mesoetiikaksi nimeämän etiikan tason filosofisesta ja käytännöllisestä tarkastelusta. Alentuva etiikka, 'con-descending ethics' kuvaa tutkijoiden suhdetta tutkimukseen osallistuviin ihmisiin käytäntöinä, joissa ihmisiä kohdellaan hyvin, mutta ihmisarvoiltaan 'toisina' ('othering') ja kohteina. Tällä tavalla rakentuvan eettisen suhteen tausta on Eikelandin mukaan konventionaalisen tutkimuksen tietokäsityksessä ja menetelmissä,

vaikka toimintatutkimus muuten rakentuisikin erilaiselle tietokäsitykselle ja metodiselle ajattelulle. Tutkimusinstituuteissa ja yhteisöissä vallitsee usein konventionaalisen tutkimuksen perintönä tapoja ja käytäntöjä, joihin suhtaudutaan hyväksyttynä tutkimuskulttuurina ja niitä pidetään näin ollen annettuina. Niistä on tullut kyseenalaistamattomia institutionaalisia käytäntöjä ja siten yksittäiselle tutkijalle näkymättömiä.

Olav Eikeland esitti siis mesoetiikan etiikan tärkeänä näkökulmana useammin käsiteltyjen makroetiikan ja mikroetiikan rinnalla. Makrotason etiikassa pohditaan etiikkaa elämää ohjaavina hyvinä periaatteina ja mikrotason etiikka ilmenee taas tutkimusprojekteissa tehtävissä ihmisten välisiä suhteita koskevissa päätöksissä. Eikeland korosti, että vaikka hän ei käsittele esitelmässään syvällisesti sellaisia peruskysymyksiä, kuin onnellisuutta, oikeudenmukaisuutta, demokratiaa, tasaveroisuutta tai vapautta, ei se tarkoita näiden kysymysten vähättelyä. Hyvien periaatteiden julistaminen - ilman arkipäivän tilanteiden ja niiden sosiaalisten pelisääntöjen huolellista tutkivaa tarkastelua – jää julistamisen asteelle, mikä ei auta toimintatutkijaa eikä muitakaan käytännön tilanteissa.

Mikro-etiikan näkökulma käsittelee toimintatutkimushankkeissa sitä, miten tutkimusprojektin toteuttamista käytännön ihmisten kanssa hoidetaan: ketkä ovat mukana ja mihin perustuen, keiden kanssa neuvotellaan ja sovitaan asioista, ketkä ovat mukana päätöksenteossa jne. Hankkeiden arkipäivä muodostuu usein tämänkaltaisesta jatkuvasta päätöksenteosta. Nämä mikroetiikan kysymykset ovat tärkeitä ja tutkijan tehtävään kuuluu kysyä ja pohtia niihin sisältyviä eettisiä lähtökohtia jatkuvasti. Eikeland huomautti, että historia on täynnä esimerkkejä paholaisista, jotka piiloutuvat ja kaivautuvat yksityiskohtiin. On pyrittävä estämään pienten paholaisten kasvamista suuriksi! Esimerkiksi olemalla kiltti, kohtelias ja mukava ja sallimalla kaikkien puhua, ei edistä yhteisen toiminnan tavoitteita. Tämän tapaisissa arjen päätöksenteossa astuu 'condescending' etiikka, mesoetiikka, tutkimusta ohjaava tietokäsitys ja menetelmät mukaan kuvaan.

Tutkijoina käsittelemme usein itse tutkimusta, arvoja ja etiikkaa erillisinä kysymyksinä. Eikeland'in mukaan tieto, tietäminen (knowledge) ja etiikka kuu-

¹ Kommentti ilmestyy myöhemmin tässä lehdessä.

luvut yhteen. Mesoetiikan pohtiminen on siis samalla tiedon olemuksen pohtimista. Esitelmässä nostettiin esiin Aristoteleen ajatukset tiedon luonteesta auttaamaan tutkijaa eettisten haasteiden ymmärtämisessä. Aristoteleen ajattelun tutkiminen avaa Eikelandin mukaan paljon moni-ilmeisemmän kuvan tietämisestä, tiedosta ja etiikasta kuin mitä esimerkiksi nykyisessä toimintatutkimuksessa on ollut esillä.

Aristoteleen ajattelu tiedosta ja tietämisestä on täydellisesti suhteellista. Sen mukaisesti tiedolla on aina 'tietäjä' ja jokin, joka tiedetään. Se, mitä ja millä lailla kukin *jonkin asian* tietää, 'asettaa' ihmiset suhte-

seen toinen toistensa kanssa erityisellä tavalla. Näin syntyvissä ihmisten välisissä suhteissa on kysymys etiikasta, ne konstituoivat etiikan. Erilaiset tiedon ja tietämisen muodot tekevät ihmisten väliset suhteet näkyviksi. Eikeland korosti, että nämä erilaiset tiedon muodot ovat toisistaan riippumattomia eikä niitä ole mahdollista redusoida yhteen perusmuotoon yhden dimension kautta. Eikeland esitti kalvolla omiin tutkimuksiin pohjautuen taulukon, jossa on eritelty aristoteleläisiä tietämisen muotoja, jotka tekevät näkyviksi erilaisia ihmisten välisiä suhteita. Taulukko on alla siinä muodossa kuin se esitettiin:

Basis	Way of knowing	Associated rationality	English equivalent
Aisthêsis (perception)	Theôrêsis = epistêmê2	Deduction	Spectator speculation
	Páthos	??	Being affected passively from the outside
Empeiria (practically acquired experience)	Khrêsis	Tékhnê (calculation)	Using
	Poiêsis		Making, manipulating
	Praxis2	Phrônêsis (deliberation)	Doing: virtuous performance
	Praxis1	Dialectics / dialogue. The way from novice to expert, from tacit to articulate	Practice, training for competence development and insight (theôria)
	Theôria = epistêmê1	Dialogue, deduction, deliberation	Insight

Eikeland käsitteli eri tiedon muotoja perusteellisesti ja korosti kuulijoille erityisesti kahta käsitystä tiedosta, *theôrêsis*'ta taulukon ylärivillä ja *theôria*'aa taulukon alhaalla. Ylärivin tietokäsitys vastaa perinteistä kokeellisen tutkimuksen rationaalisuutta ja etiikkaa: tutkittavaa kohdetta havainnoidaan etäältä ja välimatka säilyttäen, metafoorisena esimerkkinä astronominen tutkimus. Ihmistieteissä tämän tietokäsityksen pohjalta syntyvä etiikka – mikäli tutkimuksen kohteena on ihminen - muodostaa juuri *alentuvan suhteen ihmisten välille*. Suhde ja etiikka tietäjän ja tiedon kohteen välillä on ero, etäisyys, separaatio. Sen metodisena perustana on datan tai havaintojen kerääminen ja teoreettisten selitysten luominen. Kun malli on luotu, voidaan sitä käyttää ennustamaan tulevia tapahtumia niin kauan se näyttää toimivan.

Eikeland käytti kunkin oman äidinkielen kieliopin osaamista paradigmaattisena esimerkkinä *toisenlaisesta tiedon muodosta, teoriasta, epistêmêstä*, josta Eikeland käyttää englanninkielistä sanaa 'insight' ja jota voisi kuvata oivaltavaan ymmärtämiseen perustuvaksi tiedoksi. Kieliopin osaamisessa tieto ja tämän tiedon tietäjä kuuluvat todellisuudessa erottamattomasti yhteen. Kielioppi ilmaisee ja rakentaa äidinkielen käyttöä-

me enemmän tai vähemmän vakaina toistuvien mallien pohjalta. Se on yhteistä samaa äidinkieltä puhuville ihmisille. Käytämme äidinkieltä kukin eri tavoin, mutta olemme tasa-arvoisia suhteessa, yhteiseen kohteeseen, 'tietoon', kielioppiin. Tällainen tiedon muoto rakentaa tiedon käyttäjän kompetenssia tietyllä alueella ja siitä tulee käyttäjien itsensä kvalifikaatioita yksilöllisesti ja kollektiivisesti.

Eikeland perusteli kuulijoille, että toimintatutkimuksen tiedon muodostukseen johtavien menetelmien tulisi perustua praxiksien ja theorian kaltaiseen tietokäsitykseen ja etiikkaan ihmisten välisissä suhteissa. Tutkijoiden tehtävänä ei ole esim. täydentää tutkimukseen osallistuvien käytännön ihmisten tietoja ja taitoja, vaan tutkijoiden ja käytännön ihmisten toiminnan yhteisenä nimittäjänä, *kieliopin kaltaisena tietona*, on dialogi kunkin kokemusten pohjalta. Tämän kaltaisen teoreettisen tiedon kehittäminen edellyttää mm. kaikkien osallistujien, niin tutkijoiden kuin käytännön ihmisten kykyä ammatilliseen itse-reflektioon. Olav Eikeland haastoi esitelmänsä lopuksi tutkijoita kehittämään sellaisia praxiksien ja theorian tiedon muotoja ja etiikkaa tuottavia metodeja, jossa asetetaan dialogiin käytännön edustajien kanssa.

Anneli Pulkkinen

Työelämän tutkimus työelämän näkökulmasta

Työpaja oli linjattu ensisijaisesti keskustelevalksi. Keskustelujen kirjoittajiksi paikalle oli pyydetty työelämän tutkijoiden yhteistyötahoja esittämään noin 15 minuutin puheenvuoroja. Alustajille oli esitetty toivomus esittää omaan kokemukseen pohjaavia näkemyksiä työelämän tutkimuksesta ja kehittamisestä sekä toiminnan vaikutuksista. Apukysymyksiksi oli annettu seuraavat:

- Millaista hyötyä tai millaisia vaikutuksia organisaatio-ollesi tai edustamallesi taholle on koitunut työelämäntutkimuksesta tai kehittämisestä?
- Millaisia haasteita yhteistyöhön tutkijoiden tai kehittäjien kanssa on liittynyt?
- Millaisiin kriteereihin ja kenen toimesta työelämän tutkimuksen ja kehittämisen vaikuttavuutta tulisi arvioida?
- Kohdentuuko työelämän tutkimus ja kehittäminen mielestäsi ongelmattomasti? (Esimerkiksi kohde-työpaikkojen tai työpaikkojen sisäisten osallistujien valikoituminen)
- Mitä opittavaa työelämäntutkijoilla ja kehittäjillä mielestäsi olisi?

Seuraavaan on poimittu alustusten keskeinen sisältö ja käytyjä keskusteluja.

Erikoisuunnittelija *Urpo Salkoaho* (Pirkanmaan TE-keskus) linjasi esittävänsä hallinnon sekä rahoituksen myöntävän tahon näkökulmaa. Väillä tutkimusta on vähennetty työhallinnossa, mutta tällä hetkellä sen merkitystä pidetään huomattavana. Painotuksen lisääntyminen liittyy toiminnan ennakoitavuuden tärkeiden lisääntymiseen. Parhaimmillaan voidaan ajatella, että tutkimuksen ohjaa TE-keskusten ja työhallinnon operationaalista toimintaa. Ohjaukseen osallistuvat toki monet muutkin tahot. Esimerkiksi Työelämän tutkimuskeskuksessa toteutetut tutkimukset proaktiivisesta työvoimapolitiikasta ovat Salkoahon mukaan olleet merkityksellisiä. Niiden anti on todennäköisesti siirtymässä seuraavaan hallitusohjelmaan. Jatkossa yritysten henkilöstön kehittämiseen ja työntekijöiden koulutukseen liittyvät kysymykset tulevat saamaan lisää painoarvoa. Salkoaho näkee erityisen hyvänä kehittämiseen linkittyvän tutkimuksen, joka eroaa keskeisesti konsulttitoiminnasta.

Jotta tutkimus voisi entistä paremmin palvella hallinnon tarpeita, tulisi tilaajien ja tutkijoiden yhteistyötä lisätä. Viisaus syntyy yhteisistä oivalluksista. Yhtenä yhteistyön muotona voisivat olla Innovation Camp -tyyppiset avoimeen innovointiin perustuvat foorumit. Olennaista on yhteistyön pitkäjänteisyys, jossa ei ole kysymys oman taustaorganisaation edustamisesta. Tavoitteena on aito innovointi tavoitellun asiointilan aikaansaamiseksi. Keskeinen haaste on eri toimijoiden välisen yhteisen kielen löytäminen.

Tilaajien näkökulmasta mielekkäitä hankkeita ovat esimerkiksi kokonaisvaltaiset yritysten tutkimus- ja kehittämishankkeet, joissa toimintatutkimuksellisella otteella integroidaan tutkimusta, kehittämistä ja koulutusta. Kehittämistyössä tällainen ote poikkeaa siitä, että yrityksille pyritään myymään valmiita kehittämis tuotteita, joiden sopivuutta yrityksen erityisiin tarpeisiin ei riittävästi pohdita. Tilastollisten tutkimusten soveltaminen käytäntöön on haasteellista, koska ne eivät tuota ymmärrystä prosessien pullonkauloista. Toimintatutkimuksellisella otteella sen sijaan saadaan esiin prosessien kulkuja, dynamiikkaa ja valtasuhteita. Tällaisten tutkimusten käyttäminen hallinnon apuna on hedelmällistä. Tutkijalta tiiviissä yhteistyökuviossa toimiminen vaatii kuitenkin akateemisista perinteistä poikkeavaa heittäytymistä ja rohkeutta.

Tutkimuksella tulee säilyttää myös kriittinen tehtävänsä. Se voi toimia prosessien kriittisenä arvioijana ja yritystasolla se voi toimia välineenä, jonka avulla kehittämistarpeet voidaan tuoda kriittisesti esille. Tutkimuksen arviointi sen sijaan on haasteellinen tehtävä ja jää usein liian vähälle huomiolle.

Keskustelussa tuotiin esiin muun muassa se, että laajojen kokonaisvaltaisten pakettien myyminen ei yritysten näkökulmasta ole aina ongelmattonta. Niillä ei ole välttämättä resursseja, halua tai tarvetta tällaisille. Yrityksiin sisään pääsyn kannalta on tarpeen kyetä heti alussa rajaamaan kehittämishanke tiettyyn selkeään asiaan, jossa myös saadaan aikaan näkyviä tuloksia. Tämän jälkeen on helpompi edetä muihin teemoihin.

Yritykseen sisään pääsystä keskusteltiin laajasti. Joillekin tutkijoille työpaikalle pääsy on haaste. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että tutkija menee työpaikalle valmiin suunnitelmansa kanssa. Työpaikka profiloituu tutkimuskohteeksi, vailla oikeutta osallistua tutkimuksen määrittelyyn. Hyviä kokemuksia sen sijaan on saatu yhteistoiminnallisesta tutkimuksesta, jossa tutkimuskohteet määrittyvät ja tarkentuvat vuorovai- kuteisesti. Tästä näkökulmasta ei ajauduta ollenkaan tutkimuksen myymisen ongelman eteen. Sama asia tuli esiin tutkimuksen suhteessa rahoittajiin. Läsnä olleet rahoittajat eivät halunneet tulla linjatuiksi ”äännettömiksi rahoittajiksi”, vaan kokivat merkityksensä toisin tutkimusyhteistyön ja kumppanuuden näkökulmasta. Yksittäisenä kehittämisen katvealueena tuli esille maahanmuuttajien integroiminen työelämään. Tällä alueella olisi myös selkeitä tutkimustarpeita.

Tuotantopäällikkö *Arto Leppänen* ja pääluottamusmies *Rauha Heininen* kertoivat kokemuksista Pihlavan Ikkuna Oy:ssä. Pihlavan Ikkunassa on järjestetty henkilöstökoulutuksia osaavan työvoiman talossa pitämiseksi. Arto Leppänen esitteli suhdannekoulutuksena talvella 2005–2006 toteutetun henkilöstön kehittämishankkeen toimenpiteitä ja koulutuksen arviointikyselyn tuloksia. Henkilöstö piti koulutusta positiivisena.

Eri osastoilta kerättiin noin 10–15 hengen ryhmiä, jotka yhdessä pohtivat, miten prosesseja voitaisiin kehittää ja miten yhteistyö saataisiin entistä sujuvammaksi. Lisäksi tarkasteltiin yrityksen taloudellisia tunnuslukuja, analysoitiin tärkeimpien kilpailijoiden tilannetta ja niin edelleen.

Kehittämisen saralla Leppänen toi esiin jatkuvuuden ongelman. Hankkeilla on taipumus jäädä yksittäisiksi ja pisteittäisiksi. Miten saada aikaan kumulatiivista kehitystä? Tuloksellisuuden kannalta toinen pohdittava asia on, miten hyvin tutkijat ja kehittäjät tuntevat työpaikan arkitodellisuuden. Tähän Leppänen esitti ratkaisuksi sitä, että tutkija työskentelisi kehitettävässä työpaikassa useita vuosia. Vain siten todellisten ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen tulee mahdolliseksi. Tutkija ei jää henkilöstön haastattelu- tai kyselyvastusten varaan, vaan saattaa jopa oppia tekemään työtä. Tutkijalla tulisi olla riippumaton asema, eli rahoituksen pitäisi tulla yrityksen ulkopuolisista lähteistä. Nykyään käytössä oleva julkinen kehittämisraha voitaisiin siis käyttää myös tämältyyppiseen resursointiin.

Esitys herätti vilkasta keskustelua. Tutkijan vaikeus päästä jyvälle työpaikan todellisuudesta tunnistettiin ongelmaksi ja Leppäsen idean suuntaista kehitystä pidettiin toivottavana. Esteiksi pitkäaikaiselle perehtymiselle mainittiin muun muassa akateemisen maailman tulostamiseksi ja uralla etenemiseen liittyvä logiikka, joka suosii toisensuuntaista kehitystä.

Esitettiin myös, että tutkija-kehittäjien keskeinen tehtävä ei ehkä olisikaan ratkaista ongelmia, vaan rakentaa toimintamalli tai foorumi, jonka avulla yritys kykenee pitkäjänteisesti kehittämään toimintaansa. Lisäksi kysyttiin, missä määrin monesta yrityksestä kokemusta saanut tutkija pystyy käyttämään hankkimaansa ammattitaitoa uudessa kohteessa. Ovatko ongelmat ja kehittämistarpeet kussakin yrityksessä omanlaisensa vai ovatko ne suhteellisen samanlaisia kaikilla työpaikoilla?

Kouluttaja *Silja Jalo* Tampereen aikuiskoulutuskeskuksesta kertoi Tykesin rahoittamassa Combinno-oppimisverkostossa kehitetystä toimintamallista, jossa työpaikkojen kehittämiseksi pyritään yhdistämään kehittämis- ja koulutuspanokset. TAKK:n näkökulmasta kyseessä on täysin uusi toimintamalli. Aiemmin oppilaitoksen toiminta on keskittynyt tutkintojen ympärille rakennettuihin koulutus tuotteisiin, joita on toteutettu kaikille asiakkaille samanlaisina ja yleensä oppilaitoksessa.

Edellä mainitussa uudessa toimintatavassa tutkimuksella ja kehittämisellä on tärkeä rooli. Kehittämistarpeiden selvittäminen tapahtuu tutkivalla otteella, esimerkiksi lähtötilannekartoituksella tai työtyytyväisyyskartoituksella. Tutkimus on mukana koko prosessin ajan. Näin kehittämistyöhön saadaan jännevyyttä ja kantavuutta. Tutkimus toimii kehitys-

työn tukena ja arvioijana. Erillisen tai integroidun arviointitutkimuksen avulla saadaan lisäksi palautetta kehittämisen kehittämiseksi ja oppilaitoksen referensseiksi.

Haasteita on kohdattu muun muassa TAKK:ssa, jossa tutkimus ja nykyisenkaltainen kehittäminen ovat olleet vieraita. Jalo kertoi, että kouluttajien ammatti-identiteetin sopii huonosti yhteen uuden toimintatavan kanssa. Kouluttajien perinteinen osaaminen on tullut haastetuksi ja heiltä on pyydetty uudenlaisia toimintatapoja. Kouluttajat myös pelkäävät tutkijoita, joiden koetaan arvioivan ja haastavan. Kouluttajan ammatti-identiteettiin kuuluu olennaisesti se, että kouluttaja voi luottaa tietävänsä ja tuntevansa koulutettaviensa (oppimis)tarpeet. Tutkija tai kehittäjä ja uusi työpaikka- ja työyhteisölähtöinen toimintatapa kyseenalaistavat tätä logiikkaa. Toisena haasteena on kyetä saamaan tällaiselle mallille riittävä resursointi tilaajien taholta. Uusi toimintatapa on kuitenkin myös avannut uusia rahoitusmahdollisuuksia oppilaitokselle (esimerkiksi Tykes-ohjelma).

Nillo Hakonen EK:sta esitteli aluksi TKK:ssa rakennettua palkitsemisen tutkimuksen yhteistyöverkostoa, jossa on onnistuttu saamaan laaja ja kehittyvä yhteistyörakenne tutkijoiden ja yritysten välille.

Hakonen eritteli erilaisia tutkimuksen lähestymistapoja ja niiden ongelmia. Haasteita muodostuu tutkimusperinteestä, joka on opinnäytetyöpohjaista tutkimukseen tähtäävää, ongelmalähtöistä ja sivusta seuraavaa. Tämä kaikki vaikuttaa tutkimuksen merkityksellisyyteen ja tulosten käyttämiseen tai käyttämättä jäämiseen. Edelleen työpaikkojen, rahoittajien ja tutkijoiden aikataulut eivät välttämättä sovi yhteen. Tutkimusta rahoitaviin ohjelmiin on joskus vaikea saada hyviä tutkijoita, koska hyvät tutkijat ovat kovin varattuina. Tutkijan yhteydenotto yritykseen taas saattaa tapahtua yrityksen näkökulmasta väärään aikaan. Tarvittaisiin pitkäjänteisiä verkostokuvioita, joissa aikatauluja päästäisiin sovitteluun pitkillä aikavälillä ja puhuttaisiin yhdessä siitä, mitä tulisi tutkia. Samoin tarvittaisiin tutkimusta, joka todella haluaa ymmärtää.

Hakosen mukaan tutkimuksen vaikuttavuuden lisäämiseksi tutkijoiden ja muun yhteiskunnan välistä yhteistyötä on lisättävä ja tiivistettävä. Perinteinen tieteellisyyteen ja meritoitumiseen pohjautuva toimintatapa ei yhteistyötahojen ja tilaajien näkökulmasta ole useinkaan relevantti. Ongelmalähtöisyys puolestaan merkitsee tietyn ongelman selvittämistä esimerkiksi normisääntelyn tarpeisiin. Siinä tutkijan panos jää usein etäiseksi. Parhaaseen tulokseen päästään, kun tutkijat ja yhteistyökumppanit yhdessä pyrkivät löytämään molemmille osapuolille relevantin tutkimuskohteen ja -tavan sekä kehittävät myös ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Tällainen ei kuitenkaan välttämättä tapahdu ilman ponnisteluja.

Tuotantopäällikkö *Martti Mäki* Sulzer Pumps Finland Oy:stä kertoi aluksi, että pumpputehdas on ollut yksi suomalaisia edelläkävijöitä itseohjautuvien tuotannon työryhmien käyttöönotossa. Tätä kuvastaa muun muassa se, että nykyään tehtaassa on sataa työntekijää kohti vain yksi työnjohtaja. Kehittyneillä toimintatavoilla on myös kääntöpuolensa. Pitkään hioutunut ryhmien sisäinen yhteistyö vaikeuttaa negatiivista päätöksentekoa, esimerkiksi siirtymistä muihin ryhmiin silloin, kun omassa ryhmässä on liikamiehitystä ja muualla tarvittaisiin lisätyövoimaa.

Yleisellä tasolla Mäki puuttui nykyään tavalliseen pyrkimykseen tehdä kaikista työntekijöistä moniotte-lijöitä. Tämä kohtaa ongelmia työpaikkojen arkitodellisuudessa. Useat haluavat lisää monitaitoisuutta, mutta on myös paljon niitä vaihetyöntekijöitä, jotka ovat tyytyväisiä keskittyttyään varsin kapeaan työnsuoraan.

Tutkimusavusteisen kehittämisen vaikuttavuutta voidaan arvioida erilaisin mittauksin ja kyselemällä tunteuksia ja kokemuksia. Muutoksessa mukana olevat eivät välttämättä huomaa muutoksia, ellei niitä dokumentoida ja tuoda esiin.

Tutkijoille haasteena on etenkin tavoittaa ruohonjuuritason ajattelu ja arvot ja löytää yhteinen kieli työpaikan henkilöstön kanssa. Tutkijan asiantuntemusta on kyetä tunnistamaan työpaikalla vallitsevat erilaiset voimat ja vastavoimat. Lisäksi tutkijan tulee kehittämistyössään olla tietoinen siitä, että ”työelämän arki tasapäistä”. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutuksessa ollessaan työntekijät saattavat vaikuttaa innokkailta ja aktiivisilta, mutta työelämän arki ajaa helposti toistamaan entisiä rutiineja.

Työmarkkinaneuvos *Päivi Järvinemi* Työministeriöstä pohti tutkimuksen tilaajan ja sektoritutkimuksen näkökulmasta tutkimustiedon hyödyntämiseen ja relevanttien tutkimusaiheiden tunnistamiseen liittyviä haasteita. Sektoritutkimuksella on aina tarkoituksensa. Näitä ovat hallitut muutokset, joihin pääsemiseksi tutkimus on resurssi ja väline. Asiakkaita taas ovat viime kädessä kansalaiset.

Tutkimuksen tilaajalla tulee olla tutkimuksellista kiinnostusta, laajaa lukeneisuutta, kykyä seuloa tarjolla olevaa tietomassaa. Tärkeää on myös olla avoin ulkopäin tuleville avauksille. Tämä ei ole itsestään selvää, sillä hallinnossa voi toisinaan olla ”not invented here” -tyyppinen asenne, eli vain itse tilattua tutkimusta hyödynnetään. Kaikesta työelämän tutkimuksesta kartalla pysyminen onkin haasteellista. Tutkimuksen tilaajalta saattaa myös puuttua rohkeutta tilata uusilta tutkijoilta. Toisaalta tutkimus edellyttäisi usein pitkiä aikajäniteitä, kun taas rahat kanavoitetaan helposti pikaselvityksiin ja evaluointeihin. On myös hankalaa saada erilaisilta yhteistyökumppaneilta irti tutkimusideoita. Sektoritutkimuksen haasteita ei ollenkaan helpota lainsäädäntö kilpailutuksineen ja uusi hankintalaki tulee vaikeuttamaan tilannetta entisestään.

Tutkimustulosten levittämisessä suurin merkitys on tutkijoilla itsellään. Tutkimuksen hyödynnettävyyttä käsitellessään Järvinemi viittasi tutkimuksen Suomen Akatemian julkaisuun, joka käsittelee aihetta. Tieteidenvälisyys ja monitieteisyys olisivat tarpeen, mutta käytännössä vaikeita. Eri oppiaineita edustavia tutkijoita ei saada rakentavaan vuoropuheluun toistensa kanssa kuin harvoin. Virkamiehilläkin on tässä suhteessa kehittämisen varaa, ja asiaa voisi paremmin huomioida akateemisessa koulutuksessa ja erityisten kehittämissuunnitelmien kautta. Tässä Järvinemi esitti haasteen yliopistoille. Työministeriön sisällä taas työpoliittisen tutkimusohjelman ja Tykesin välistä yhteyttä tulisi tarkastella ja kehittää.

Tutkimuksen kohdentumisessa Päivi Järvinemi toi esiin katvealueita ja tärkeitä tutkimuskohteita: pk-yritykset sekä hoitoalan työn tutkimus ja innovaatiot sekä rekrytointiongelmien liittyvät tutkimukset. Tutkimukseen tulisi myös pystyä liittämään yhteiskunnalliset trendit. Metodologian näkökulmasta painotus on ollut kvantitatiivisessa tutkimuksessa, nyt tarvitaan enemmän laadullista otetta. Erityisesti Järvinemi painotti case-tutkimusten tarvetta ja näihin tarvittavien pitkien resurssointien mahdollistamista.

Työelämän kehittämisen suhteen Järvinemi esitti näkemyksensä selkeän tarpeen työelämän kehittämisen ja aikuisten ammatillisen osaamisen kehittämisen yhdistämiselle.

Tykes-ohjelman projektikoordinaattori *Nuppu Rouhiainen* korosti pitkäjänteisen yhteistyön merkitystä. Tykes ei ole pelkästään työelämän kehittämisen rahoittaja, vaan kumppani. Projekti-ideoista pyritään siis yksissä tuumin kehittämään kriteerit täyttäviä kehittämissuunnitelmia. Pitkäjänteisyys näkyy muun muassa siinä, että edelleen käynnissä olevia aktiviteetteja on tuettu jo noin kymmenen vuoden ajan. Samaan pyritään myös uusimmalla toimintamuodolla, eli oppimisverkostoilla.

Tutkimus tulee Tykesin toiminnassa esiin siten, että yksi olennainen rahoituskriteeri on hankkeiden tutkimusavusteisuus. Jotkut hankkeet ovat myös selkeästi tutkimuksellisia. Tutkimusstipendit ovat Tykesin tutkimuksellisen toimintamuoto.

Tutkimukseen liittyvinä haasteina Rouhiainen toi esiin muun muassa sen, että Tykesin näkökulmasta relevantteja ovat tematiikaltaan laaja-alaiset ja laajalle levitettävissä olevat tutkimukset, kun taas tutkijat pitävät parempina omia varsin erikoistuneita ja tiettyyn asiaan hyvin syvälle meneviä lähestymistapoja. Lisäksi haasteena on, miten ohjelmassa toimivien tutkijoiden ja konsulttien ja muidenkin tahojen välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää. Yhtenä haasteena on lisäksi ohjelman oman toiminnan tutkimuksen avulla tapahtuva käsitteellistäminen.

Työpajassa käydyistä keskusteluista voidaan tehdä kokoavia havaintoja työelämän tutkimuksen merkityksen ja vaikuttavuuden pohdiskeluun. Vaikuttavuuteen liittyen työpajassa pohdittiin esimerkiksi eri toimijoiden välistä yhteistyötä, tutkimuksellisia lähestymistapoja, tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen katvealueita, tutkimuksen ohjautumista, rahoitukseen liittyviä kysymyksiä ja tutkijanuraa. Työpajan erityinen anti nousi siitä, että erilaiset näkökulmat keskustelivat keskenään. Käytännössä tämä tapahtui tutkimuksen yhteistyökumppaneiden, rahoitusta myöntävien tahojen ja tutkijoiden välillä.

Työpajassa korostui selkeästi toive pitkäkestoisista tapaustutkimuksista, jotka limittyvät muihin työelämän aktiviteetteihin (esimerkiksi kehittämiseen ja koulutamiseen) sekä näiden yhdistäminen verkostomaisiin rakenteisiin. Näin saavutettaisiin hankkeiden välinen keskustelu sekä tiettyä tulosten levitettävyyttä, pitkäjänteistä tutkimusta ja yhteistyötä. Tällaiset tutkimukset arvioitiin merkitykseltään ja vaikuttavuudeltaan kirikkaasti lyhytkestoisia, kvantitatiivisia sekä pääasiasa tutkijoiden akateemista uraa palvelevia tutkimuksia paremmiksi.

Työpajassa keskusteltiin tutkimuksen kohdentumisesta. Todettiin, että tutkimuksen kohdentumiseen vaikuttavat monenlaiset seikat, kuten rahoitusrakenteet. Tutkimuksen yhteistyötahot toivoivat enemmän yhteistoiminnallisuutta koko tutkimusprosessiin: tutkimusaiheiden määrittämiseen, tutkimusten toteuttamiseen ja tulosten hyödyntämiseen. Näissä kaikissa vaiheissa toivottiin tutkijoiden aktiivisuutta, mutta myös valmiutta kuunnella muita tahoja. Tutkimuksen varsinainen arviointi vaikutti kuitenkin jonkin verran aralta aiheelta. Yhteistyötahoilla ei ollut ehkä rohkeutta ottaa siihen suoraa kantaa. Todennäköisesti aihe mielletään työelämän tutkimuksen alueellakin tutkijoille pyhitetyksi.

Keskusteluissa tunnistettiin työelämän tutkimuksen keskeinen dilemma. Tutkijan uralla eteneminen perustuu toisentyypiseen tutkimustyöhön kuin mikä koettiin sidosryhmien näkökulmasta hyödylliseksi ja vaikuttavaksi. Tutkijan laaja ja pitkäaikainen työelämän käytäntöihin osallistuminen vie aikaa julkaisujen kirjoittamiselta. Tähän liittyen tutkijat kysyivät myös, miten työpaikoille voidaan päästä, miten tutkimus myydään. Ratkaisuksi profiloituivat yhteistyössä generoidut ja toteutetut tutkimukset. Lisäksi toivottiin, että tutkijat heittäytyisivät vuoropuheluun työelämän kanssa pelkän sivusta seuraamisen sijasta senkin uhalta, että akateeminen eteneminen kärsii tai hidastuu.

Työpajan perusteella voidaan asettaa kriittisiä kysymyksiä työelämän tutkijoille ja akateemiselle yhteisölle. Tutkijat ovat esimerkiksi haastaneet kouluttajien yksinoikeuden oppimistarpeiden määrittelyyn, mutta millainen oikeus yliopiston ulkopuolisilla toimijoilla

on tutkimusten määrittelyyn? Voitaisiinko työelämän tutkimuksen äänivaltaa jakaa vielä nykyistäkin enemmän työelämälle tutkimuksen tason silti kärsimättä tai saavuttaisiko työelämän tutkimus tätä kautta peräti entistä suurempaa merkitystä ja vaikutusta? Onko naivia luottaa siihen, että parhaat tai kriittisimmät tutkimusideat ja muut tutkimusprosessiin liittyvät linjat generoituvat tutkijan päässä tai akateemisen yhteisön sisällä eivätkä vuorovaikutuksellisissa prosesseissa muun yhteiskunnan kanssa? Entä mitä pitäisi ajatella siitä, että työelämäntutkijan akateemisella uralla eteneminen näyttäisi edellyttävän korvien sulkemista työelämän ääniltä?

Pasi Koski & Anu Järvensivu

Työelämän tutkimuksen vaikuttavuus

Työelämän tutkimuksen vaikuttavuus oli tutkimuspäivien päätteeksi järjestetyn paneelin teema. Osallistujat olivat saaneet etukäteen kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli väljästi ohjata keskustelua.

Niilo Hakonen (EK) totesi työorganisaatioiden tarvitsevan tutkimusta kilpailukykyä säilyttämiseksi. On tärkeää, että Suomessa on riittävät työelämän tutkijaresurssit sekä riittävän monitieteistä ja pitkäjänteistä tutkimusta. Tutkimuksen vaikuttavuuden kannalta entistä tärkeämpi merkitys on erilaisilla oppimisverkostoilla. Niilon esityksen pohjalta nousi esiin se, että tutkijoiden on Suomessa monia muita helpompaa päästä työpaikoille. Tämä ei ole itsestäänselvyys kaikkialla ja tätä voi pitää potentiaalisena kilpailuetuna maallemme.

Tapio Bergholm (SAK) totesi, että yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus on viime vuosina ollut Suomessa suojassa suurelta julkisuudelta. Tapion mielestä kolmikanta voisi ohjata työelämän tutkimusta nykyistä aktiivisemminkin. Esimerkiksi innovaatiotutkimuksessa sosiaali- ja ihmistieteiden rahoitusta tulisi vahvistaa. Käytännön realiteetti on, että työelämän tutkimuksen painotuksia ohjaa paljolti tutkijoiden oma tarve löytää uutta määräraikaista projektirahoitusta ja hallintoa palvelevan evaluaatiotutkimuksen buumi.

Terttu Pakarinen (KT) korosti Kunnallisen työmarkkinalaitoksen aktiivista kiinnostusta hyödyntää työelämän tutkimusta vaikuttavuusevaluoinnin tukena. Haasteena on, kuinka arviointien tulokset saadaan paremmin palvelemaan työorganisaatioiden arkea. Esimerkiksi vastikään valmistuneen kunta-alan Karttuehankkeen evaluaatiotutkimuksen tulokset korostavat 360-asteen arvioinnin ja jalostuneiden tietopankkien merkitystä uudenaikaisina kehittämisen välineinä. Toisena tärkeänä haasteena Terttu nosti esiin aidon monitieteisen tutkimuksen aikaansaamisen.

Ilkka Tahvanainen (Työsuojelurahasto) tarkasteli tutkimuksen kohdentumisen ohjausinstrumentteja, sitä mitä on jätetty tutkimatta ja sitä miten tutkijat

voisivat aktiivisesti levittää tutkimustietoa. Rahoittajan näkökulmasta tiedeyhteisöt eivät ole helposti ohjattavia tai nopeasti uudelleen orientoituvia. Ratkaisuna tiedon leviämisen ongelmaan ei ole pelkkä tutkijoiden viestintäkoulutus. Tutkijoilla ei usein ole erityistä intressiä tuotteistaa tutkimuksen myötä syntyvää tietämystä. Tutkimukselle ei ole silti Ilkan mukaan vaihtoehtoa, vaikka siihen kohdistuu usein yliodotuksia.

Lopuksi käytiin yleisökeskustelu, jonka jälkeen nostin paneelin puheenjohtajana esiin joitain tärkeinä pitämiäni teemoja. Korostin, että työelämän tutkimuksen vaikuttavuuden lisäämiseksi olisi tärkeää löytää sopivia makrotasoisia diskursseja, joihin tarttua kuten innovaatio- tai työhyvinvointidiskurssi. Työelämän tutkijat suuntaavat sanomansa yleensä kollegoilleen, mutta suuri yleisö tutustuu harvemmin tutkijoiden kirjoituksiin. Ehkä aktiivisempaa osallistumista myös populaarimmille areenoilla tarvittaisiin. Lopuksi nostin esiin *Timo Kauppisen* kanssa 1980-luvun alussa tekemäni telakoiden lakkotutkimuksen kohtalon. Tutkimus saavutti suurta mielenkiintoa. Jokainen lehti, taustaryhmästään riippuen, katsoi kuitenkin tulosten tukevan nimenomaan omia tulkintoja lakoista. Tarinan opetus oli, että hyvää tarkoittavat tutkijat voivat joskus joutua tilanteeseen, jossa heidän tutkimuksensa ehkä pikemminkin vahvistaa eri osapuolten käsityksiä kuin auttaa kriittisesti haastamaan niitä. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen on taitolaji, johon ei pidä lähteä liian naivilla asenteella.

Tuomo Alasoini

Työmarkkinoiden ja työvoimapolitiikan tutkimus

Ryhmässä pidettiin kaikkiaan kahdeksan esitystä. Työ jakautui kahteen temaattiseen osaan, työvoimapolitiikkaan ja työmarkkinoihin. Alustukset olivat tutkimuksellisesti korkeatasoisia ja varsin ajankohtaisia. Esityksillä oli myös selkeitä yhtymäkohtia tutkimuspäivien yleisteemaan.

Työvoimapolitiikkaan keskittyvä teema koostui kolmesta esityksestä. *Ulla Peltola* Kuntoutussäätiöstä käsittelee työllistymispalvelujen kehittämistä työvoimapolitiikan ja sosiaalipolitiikan yhteishaasteena. Peltola katsoo, että avoimista työmarkkinoista kauimpana olevalle, vaikeasti työllistyvälle työvoimalle suunnattujen työllistymispalvelujen kehittämiseen on paneuduttu lukuisissa hankkeissa. Työmarkkinoilta syrjäytettyjen tai syrjäytyneiden tarpeista lähtevien työllistymispalvelujen kehittämisessä törmätään kuitenkin usein siihen, etteivät löydetty palvelutarpeet noudata työvoimapolitiikan ja sosiaalipolitiikan hallinnonalojen välisiä raja-aitoja. Peltola käsittelee aihetta asiakastyön tekemisen, organisaatioiden johtamisen ja poliittisen ohjaamisen näkökulmista.

Raija Tiainen Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrisesta yhdistyksestä paneutui projektitasolle sosiaalisten yritysten kehittämiseen keskittyvän Sykäys-projektin kokemusten kautta. Kaikkiaan rekisteröityjä sosiaalisia yrityksiä on 62. Tiaisen mukaan voimassaoleva laki antaa toimintaedellytykset sosiaalisille yrityksille, muun muassa työntekijöiden alhaisempaa tuotavuutta kompensoidaan palkkatuella. Tässä vaativin kohta on tuen kesto, mikäli vajaakuntoisuus on pysyvää. Toistaiseksi sosiaaliset yritykset eivät ole olleet liiketaloudellisesti riittävän kannattavia. Keskeinen syy tähän on alalla toimivien järjestöjen puutteellinen yritys kokemus. Ongelmia on esiintynyt myös lain hitaassa toimeenpanossa ja työvoimatoimistojen tiedon puutteessa.

Simo Aho Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksesta käsittelee esityksessään työvoimapolitiittisten toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnin tilannetta ja haasteita Suomessa. Arviointia on Ahon mukaan Suomessa harjoitettu noin kymmenen vuotta. Tänä aikana on (ilmeisesti EU:n merkittävällä myötävaikutuksella) tullut normaalikäytännöksi, että jos johonkin panostetaan, sen vaikuttavuutta tulee arvioida. Vaikuttavuusarvioinnin menetelmät ja niihin liittyvä osaaminen ovat samaan aikaan merkittävästi kehittyneet. Myös kansainvälisen vertailun tarve ja arvo on tiedostettu entistä vahvemmin. Kuitenkin arvioinnissa on edelleen paljon aukkoja ja kehittämisen paikkoja. Keskeisiin ongelmiin kuuluu muun muassa lähes universaalista ja yleisesti toistuvasta osallistumisesta johtuvat vaikeudet vertailuasetelmien määrittämisessä.

Työmarkkinoihin keskittyvä teemakokonaisuus koostui viidestä esityksestä. *Heikki Räisänen* Valtion taloudellisesta tutkimuskeskuksesta (VATT) käsittelee rekrytointiongelmia ja niiden taustalla olevia tekijöitä. Rekrytointiongelmillä tarkoitetaan vaikeuksia avointen työpaikkojen täyttämässä. Tutkimushankkeen perusideana on ollut yhdistää seurantajärjestelmien tietoihin yksityiskohtainen julkisen työnvälityksen vakanssiaineiston analyysi. Tulosten perusteella muun muassa työn epätyypillisyystekijöillä on merkitystä rekrytointiongelmiin taustalla. Muu työaika muoto kuin päivätyö ja keskimääräistä pidempi työpaikan aukioloaika, alle kolmen kuukauden työ, muu kuin palkkatyö (yrittäjä-, provisio- tai vuorottelusijaisuuspaikka) sekä koulutusvaatimukset liittyivät rekrytointiongelmiin esiintymiseen.

Pekka Huuhtanen Työterveyslaitokselta esitteli eläkeajatusten ennustamista työn ja työkyvyn avulla kunta-alalla vuosina 1981–1997. Tulosten mukaan eläkeajatukset ennakoivat voimakkaasti eläkkeelle siirtymisestä. Fyysisen työn ja työympäristön haitat, työn virikkeettömyys, sidonnaisuus ja henkinen raskaus sekä välttämismäiset lisäivä eläkeajatuksia.

Niitä vähensivät etenkin vastuu ihmisistä, työkyky ja työtyytyväisyys. Eläkeajatuksia vähensivät myös kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä tilaisuudet työkokemuksen hyödyntämiseen. Työssä jatkamista tukevia asioita olivat myös liikunnan harrastaminen, hyvät ihmissuhteet sekä elämän hallinta ja tyytyväisyys elämään. Huono terveys, ikävät elämäntapahtumat, toimeentulohuolet ja tulevaisuuden pelko sen sijaan suuntasivat ajatuksia eläkkeeseen.

Terhi Kankaanranta Tampereen yliopistosta eritelti lääkäreiden työskentelysektorin valintatekijöitä. Lääkärit tekivät työskentelysektoriaan koskevat päätöksensä ainakin jossakin määrin jo ennen valmistumistaan. Opiskeluajoilta tutulla työpaikalla oli positiivinen yhteys julkisen sektorin valintaan. Mitä enemmän palkalla oli merkitystä työpaikan valinnassa, sitä useammin lääkäri valitsi sektorikseen yksityisen. Myös yrittäjiksi itseään luonnehtivat lääkärit näyttivät hakeutuvan yksityiselle sektorille. Työvoiman kysyntätekijöihin liittyvät alueelliset tekijät vaikuttivat niin ikään valintaan.

Ilkka Virjo Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksesta esitteli ryhmälle toimialojen välistä liikkuvuutta vuosina 1995–2003. Työvoiman liikkuvuus on tuotanto- ja väestörakenteen muutosten myötä noussut tärkeäksi yhteiskunnalliseksi kysymykseksi. Useimmiten esillä on kuitenkin ollut lähinnä alueellinen liikkuvuus. Ammatillista liikkuvuutta ei ole tutkittu Suomessa viime aikoina juuri lainkaan. Kansainvälistäkin tutkimusta on melko vähän.

Pertti Koistinen Tampereen yliopistosta käsittelee siirtymiä informaalista kotitalous- ja hoivatyöstä palkkatyöhän eri Euroopan maissa. Palkkatyö ja palkaton hoivatyö ovat usein rakenteellisesti erotettavissa erillisiksi kentiksi, mutta yksilön elämäkuluissa ja arkielämässä ne monesti limittyvät toisiinsa. Tutkimuksessa verrattiin muodollisen palkkatyön ja epämuodollisen kotitalous- ja hoivatyön välisiä siirtymiä eri maissa eurooppalaisen elinolututkimuksen, ECHP:n (European Community Household Panel) avulla vuosien 1996–2001 pitkäaika-seurantana. Hankkeen tavoitteena on kuvata sosiaalista valikoitumista kotitalous- ja hoivatyöhön, siirtymiä eri työmarkkina-asetemien välillä ja seurauksia yksilön myöhemmälle työmarkkina-asetemalle. Lisäksi tavoitteena on tutkia kotitalous- ja hoivatyötä tehneiden integroitumista työmarkkinoille.

Työryhmä on osoittanut tarpeellisuutensa. Temaattisesti aiheet liittyivät kiinteästi tutkimuspäivien yleisteemaan ja osaltaan syvensivät työelämän tutkimuksen vaikuttavuuden ja merkityksen sisältöä. Ryhmän keskustelussa havaittiin, että eri aiheilla oli myös monia yhtymäkohtia keskenään.

Heikki Räisänen & Simo Aho

Suostumus, psykologinen sopimus ja sosiaalinen pääoma

Työryhmään kutsuttiin esityksiä, jotka liittyvät suostumuksen, psykologisen sopimuksen tai sosiaalisen pääoman käsitteisiin. Työryhmään ilmoitettiin kuusi alustusta, joista monessa käsiteltiin luottamusta osana sosiaalista pääomaa. Erilaisista tulokulmista huolimatta – tai niistä johtuen – kaikki alustajat saivat asiantuntevia kommentteja. Keskustelu luottamuksesta oli niin vilkasta, että puheenjohtajan oli aikataulun vuoksi välillä katkaistava se.

Floora Ruokonen esitteli yhdessä *Pekka Mäkelän* kanssa tekemäänsä filosofista analyysiä luottamuksesta sosiaalisen pääoman määritelmien ydinkäsitteenä. Ruokonen erotti yhtäältä aidon luottamuksen ja toisaalta ”varaen laskemisen” eli relianssin. Kaksi ilmiötä esiintyy käytännössä päällekkäin, mutta ne on mielekästä erottaa käsitteellisesti esimerkiksi empiirisiä tuloksia tulkittaessa.

Tomi Kankainen muistutti, että luottamus ei ole kontekstista riippumaton ilmiö. Hän keskittyikin pohtimaan kontekstin merkitystä luottamuksen ilmiön yhteydessä sekä määrittelemään kontekstin erilaisiksi mikro- ja makrotason tekijöiksi. Lisäksi hän toi esiin luottamukselle vaihtoehtoisia tapoja kattaa epävarmuus.

Tuula Oksanen tarkasteli miten työssä kertyvä sosiaalinen pääoma ja sen muutokset vaikuttavat työntekijöiden koettuun terveyteen. Oksanen esitti, että sosiaalisen pääoman vähetessä sairastumisriski kasvaa erityisesti miehillä. Sen sijaan sosiaalisen pääoman lisääntyminen saattaa vastaavasti suojata terveyttä. Työyhteisön sosiaalisen pääoman vahvistaminen saattaa siis olla yksi keino työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin tukemiseen.

Puheenvuorossaan *Tanja Ketola* esitteli ajatuksia ja kysymyksiä, jotka liittyivät aineistonkeruuseen luottamuksen prosessien näkökulmasta eli käytännössä sähköasentajien haastattelamiseen ja havainnointiin. Ketola pohti erityisesti, miten tutkia luottamusta laadullisin menetelmin, miten sukupuolen voi linkittää luottamusproblematiikkaan ja miten kentällä herätetään luottamus luottamuksen tutkijaan.

Anne Linna keskittyi alustuksessaan siihen, miten kehityskeskustelut ovat yhteydessä koettuun oikeudenmukaisuuteen ja sitä kautta psykologisen sopimuksen täyttymiseen. Linna esitti, että ainoastaan hyödylliseksi koettu kehityskeskustelu parantaa kokemusta oikeudenmukaisuudesta. Hyödyttömäksi koettu kehityskeskustelu puolestaan heikentää kokemusta oikeudenmukaisuudesta enemmän kuin kehityskeskustelun pitämättä jättäminen.

Arja Haapakorpi käsittelee alustuksessaan luottamuksen ja vallan välistä suhdetta asiantuntijatyössä analysoimalla kahta asiantuntijatyötä koskevaa tutkimusta. Haapakorpi toi esiin sen, että luottamus antaa mah-

dollisuuden vallankäyttöön keskinäisen suhteen välityksellä. Toisaalta luottamussuhde voi myös ehkäistä vallankäyttöä asiantuntijatyössä, jos vallankäytön ennakoidaan heikentävän keskinäistä suhdetta.

Tuija Koivunen

Työn ja teknologian vuorovaikutus

Uusi teknologia jättää työorganisaatiot ja -yhteisöt harvoin kylmäksi. Arkipäiväiset työvälineet ovat niin elimellinen osa työtä, että ne muuttavat työtä ja työkokemusta hyvin monella tasolla. Työtehtävien sisältö voi muotoutua uudelleen, kokemus omasta työn hallinnasta tulee haastetuksi, kohtaamistilanteet työtovereiden ja asiakkaiden kanssa järjestyvät uudelleen.

Työn ja teknologian vuorovaikutusta on lähestytty tieteellisenä ja käytännöllisenä kysymyksenä niin työelämän tutkimuksen, organisaatioiden kehittämisen, taloustieteen, tietojärjestelmätieteen kuin sosiaalitieteiden näkökulmasta. Työryhmän avauspuheenvuorossa *Marika Pehkonen* valotti erityisesti tietojärjestelmätieteen parissa jo useamman vuosikymmen ajan tehtyä, teoreettisesti ja metodologisesti monipuolista tutkimusta, jonka päämääränä on ymmärtää ja suunnittelumenetelmällisesti muotoilla työn ja teknologian rajapinnat inhimillisten tavoitteiden ja kriteereiden kannalta suotuisiksi. Luonteenomaista tutkimusotteiden kehitykselle on ollut tarkastelun laajentaminen tietojärjestelmäkeskeisistä kysymyksistä laajempaan työn sosiaalisen, organisatorisen ja kulttuurisen kontekstin huomioimiseen.

Työn ja teknologian vuorovaikutus -työryhmän esityksissä tarkasteltiin erityisesti uuden teknologian käyttöönoton haastetta neljässä erilaisessa kontekstissa. Uuden teknologian käyttöönottoprosessi ei ole mikään omalakinen, kertaluonteinen tapahtuma, vaan siihen voidaan vaikuttaa jo välineiden suunnitteluvaiheessa. Toisaalta organisatorista ja henkilökohtaista käyttöönottoa ei voida kuitata vain muutaman tunnin teknisellä koulutuksella. Käyttöönoton laadullinen ja määrällinen toteutuminen riippuu lukuisista sekä yksilöllisistä että organisatorisista työn sisältö-, tila- ja ajankäyttöjärjestelyihin liittyvistä tekijöistä. Tämä vaatii useimmiten enemmän aikaa kuin on etukäteen ennakoitu. Uudet teknologiat haastavat aina olemassa olevat työn käytänteet ja välineet.

Hanna Toiviainen (HY) kuvasi globaalisti toimivan konsultointi- ja insinööritoimiston käyttöön tarkoitettua oppimisvälineistön suunnittelua. Työ tehtiin moniammatillisissa tiimissä, joka koostui ohjelmistosuunnittelijoista, käyttäjien edustajista ja tutkijoista. Suunnitteluprosessissa ongelmalliseksi osoittautui olemassa olevien valmiiden välineiden ja uusien innovatiivisten ideoiden kehittelyn suhteet. Näiden dilemmojen tunnistaminen, artikulointi ja kääntäminen ovat suunnittelun tuloksellisuuden edellytyksiä. Dilemman

käsitteilyn yhteydessä suunnittelukeskustelussa alkoi muodostua osallistujien sosiaalisia kieliä silottavaa uutta suunnittelukieltä, hybridikieltä.

Heljä Franssila ja *Marika Pehkonen* (TaY) avasivat teknologian käyttöönoton perusteluja työorganisaatioissa tarkastellen millaisia konkreettisia, laadullisia muutoksia työprosesseihin teknologialla on haettu. Tapausesimerkkinä oli lukiotyöorganisaation tieto- ja viestintäteknisesti tuetun toimintamallin suunnittelu- ja toimeenpanoprosessi, jota tuettiin toimintatutkimuksella. Tavoitteena oli saada tieto- ja viestintäteknistä toimintakykyisyyttä työyhteisöön. Toimintakykyisyys konkretisoituu työskentelyn aika- ja paikkariippumattomuutena, työn koordinoinnin tehostumisena, työn sujuvoitumisena, toteutusketjujen suoristumisena, tietämyksen ajantasaisuutena ja virheettömyytenä sekä vuorovaikutteisuuden lisääntymisenä. Kriittisen käyttäjämässan muodostumisen, yhteisöllisen teknologian käyttötavan suunnittelun, työprosessiyhteensopivuuden varmistamisen ja loppukäyttäjää osallistavan suunnitteluotteen todettiin tutkimuksessa vaikuttavan myönteisesti käyttöönoton onnistumiseen.

Anneli Pitkänen (TY) analysoi internet-perusteisen potilastuki- ja opetusjärjestelmän, Mieli.Net -portaalin käyttöönotettavuutta psykiatrisessa hoitotyössä erityisesti hoitohenkilökunnan työn näkökulmasta. Portaalisovelluksen hyödyntämisellä pyritään turvaamaan mielenterveyspalveluiden riittävyys ja tukemaan hoitohenkilöstön työtä. Keskeisiä käytön edellytyksiä ovat riittävä aika portaalin käyttöön opiskeluun ja tietosisältöihin tutustumiseen, riittävien tietoteknologisten perus- ja sovelluskohtaisten taitojen varmistaminen ja yksilöllisen koulutuksen tarjoaminen. Tärkeää oli niin ikään potilaan ja hoitajan kohtaamisen vuorovaikutteisuuden turvaaminen sekä asianmukaiset tilat ja laitteet sovellusta hyödyntäviä hoitokohtauksia varten.

Marika Rauma (TKK) tarkasteli teknologian käytön vaikutuksia hoivatyössä, esimerkkinä turvapuhelinjärjestelmän ja tietokoneella käytettävän asiakastietojärjestelmän käyttökokemukset. Teknologian käytön vaikutuksia tutkittiin hyödyntäen ihmiseen kohdistuvien vaikutusten arviointi (IVA) -viitekehystä. Lisäksi haastateltiin eri vanhustyön henkilöstöryhmiä. Uuden teknologian käyttö vaikutti tutkimuksen mukaan ajankäyttöön, asenteisiin, työn mielekkyyteen, työssä jaksamiseen, työilmapiiriin, koulutustarpeisiin ja työyhteisön toimivuuteen. Vaikutusten moninaisuudesta seuraa, että teknologian käyttöönotto on henkilöstölle ja johdolle sekä haaste että mahdollisuus.

Työryhmän ennakkotehtävänä oli pohtia esitelyjen tutkimuksen kohdalla ja tutkimuspäivien päätöskokouksen hengessä kuutta työn ja teknologian vuorovaikutuksen tutkimuksen merkitystä ja vaikuttavuutta koskevaa kysymystä. Kysymykset olivat seuraavat: 1) Millaisia työn muutoksia tai hyveitä haettiin teknologian kehittämi-

sellä tutkituissa tapauksissa? 2) Kenen tai keiden määrittelemiä ja tavoittelemiä muutokset olivat? 3) Mitä muutoksella saavutettiin, mitä ehkä hävitettiin? 4) Mitä lisäarvoa tutkimus toi ja kenelle? 5) Miten tutkimiasi käytänteitä tulisi kehittää tulostesi pohjalta? 6) Kenen tai keiden olisi hyvä ottaa vaarin tuloksistasi?

Uuden teknologian lanseerausohjelmilla pyritään tyypillisesti tehostamaan työprosesseja palveluiden tarjonnan tehostamiseksi, ylläpitämiseksi ja laajentamiseksi. Konkreettisesti tämä tarkoittaa tietojenkäsittelyn sähköistämistä ja systematisointia päämääränä työn helpottuminen ja ajan säästö, toisinaan myös työn statuksen nosto. Useimmiten uudistustarpeet ja -tavoitteet ovat ensimmäisinä tunnustaneet ja muotoilleet asiakkaat, päättäjät ja jopa tutkijat, harvemmin lähtökohtaisesti työntekijät, joiden työhön uusi teknologia tuodaan. Uudistuksilla on ollut sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Työ on muuttunut entistä sujuvammaksi, asiakaspalvelu parantunut. Uuden opettelu on myös lisännyt kiireen ja riittämättömyyden tunteita, sekä tuonut esiin uusia työprosessin ongelmia.

Työn ja teknologian vuorovaikutuksen tutkimuksen arvona on lisätä ymmärrystä tutkittavissa työyhteisöissä. Tutkimus auttaa päättäjiä, viranomaisia ja suunnittelijoita hahmottamaan teknologisten uudistusten haasteellisuutta, monivaikutteisuutta, realistisista toteutuskenaarioista ja muutosmetODOLOGIOITA. Teknologinen uudistus ei vaadi yksin teknis-taloudellisia resursseja, vaan myös ajankäyttöllisiä ja asenteellisia. Työryhmässä esitettyjen tutkimusten tulokset osoittavat, että työn arkipäiväiset toteutustavat ovat monisidoksia. Uuden työvälineen tuominen osaksi työtä aiheuttaa moninaisia seurausvaikutuksia, joista uudistuksista vastuussa olevien ja niitä suunnittelevien on hyvä olla tietoisia. Suunnittelu- ja käyttöönottoprosesseissa tämä tulisi ottaa huomioon soveltamalla kaikki asianomaiset huomioonottavia yhteissuunnittelumenettelyitä. Näin muutoksen moniäänisyys ja -tulkintaisuus huomioitaisiin asianmukaisesti.

Vaikka aina ei ole resursseja toteuttaa uudistusprojekteja yhteissuunnittelun avulla, on päättäjille ja toteuttajille annettavissa tehtyjen tutkimusten pohjalta kolme perusohjetta. Ensinnäkin työvälineet ja infrastruktuuri teknisessä mielessä on saatava kuntoon. Aidosti kömpelö ja huonosti käytettävä teknologia sekä vanhat ja lukumääräisesti riittämättömät laitteet heikentävät yhä edelleen teknologisiin uudistuksiin ladattujen odotusten toteutumista. Toinen ohje on varautua tunteita herättävään ja työn tekemisen eetoksen perusteita pöyhivään prosessiin, kun uutta teknologiaa integroidaan työhön. Työvälineiden muutos tekee yksilölliset työprosessit ja työn tekemisen tavat näkyviksi, mikä harvemmin jättää ketään kylmäksi. Erilaisten työn tekemisen tapojen ja eturistiriitojen tunnistaminen kuuluu kehitystyön diagnoosoivaan

vaiheeseen ennen muutosta. Kolmantena ohjeena on työjärjestelmien muutosten suunnittelu, resursointi ja läpivienti teknistä käyttöönottokoulutusta laajemmalla, kontekstiin soveltavalla otteella sekä muutosten seuranta ja tuki pidemmällä aikavälillä. Vasta silloin kun teknologia niveltyy yksilön työkäytäntöihin työn ja teknologian muutokselle asetetut tavoitteet voivat toteutua.

Heljä Franssila & Marika Pehkonen

Ammattien uusi kuosi ja kehittämistyön retoriikka

Työryhmän tavoitteena oli käynnistää keskustelua työelämän kehittämiseriikasta ja ammattien muodonmuutoksesta. Tarkastelimme työelämän rakenteiden ja kulttuuristen käytäntöjen liikettä sekä niitä poliittisten taustalinjauksien muutoksia, jotka näyttävät tekevän ammateista puhumisen lähes vastakulttuuriseksi. Pyrkimykset ammattien kollektiivisen eetoksen hajauttamiseen ja ohenemiseen haastoivat alustajia etsimään vastakulttuurisia resursseja. Kehittämiseriikkiin eri ulottuvuuksien ja erityyppisten ammattien vertaileva tarkastelu koettiin työryhmässä hyvin kiinnostavaksi työskentelytavaksi, jonka avasi ajattelua ja kannusti uusiin käsitteellisiin avauksiin työelämä tutkimuksen tieteidenvälisessä tutkimusmaastossa.

Kehittämistyön kulttuuriset ehdot olivat neljän alustuksen pääaiheena. *Jussi Onnismaa* valotti työelämän ideoita ja niiden vastamyrkkyjä Gregory Batesonin kuvaamaan sosiaalisen kommunikaation kaksoissidoksen näkökulmasta. Työntekijän tulee olla nuori, kilpailullinen ja joustava moniosaaja, jolla on samanaikaisesti mittava työkokemus. Solidaarisuuden ohenemisen hintana on tyhjiön täyttävä organisaatiokulttuuri. ”Koemme oppimisen intohimoa, emmekö koekin” -tyyppinen retoriikka kääntyy helposti itseään vastaan. Vastamyrkky voi etsiä foucault'laisia kielellisiä vastaiskuja: huumoria, runoutta tai taidetta. Vastamuisti voi olla radikaali keino avuttomaksi tekevän kielen maailmassa, joka vierastaa kokemuksen viisautta. *Kaija Karjalainen* tarkasteli organisaatiotason kehittämistyötä. Hän kysyi, miten työn uudet rajat syntyvät ja miten vanhat muuntuvat. Onko teknologia-asiantuntijan työn muuntuminen liiketoiminta-osaamiseksi merkintyn uuden asiantuntijuusalueen, ammatin vai työroolin syntyä? Keskustelussa teema alkoi elää goffmannilaisin sävyin. Kysymys kääntyi, mitkä ovat teknologiatyön etu- ja takanäyttämöt ja mitä niillä tapahtuu? Miten osaamisen uusi sosiaalinen järjestys syntyy? *Karin Filander* esitteli kehittämistyön vastadiskursseja ja dialektista ironiaa, jota hän on löytänyt toisen asteen opettajien haastatteluista. Siinä missä maalausalan opettajat kehittävä työelämän vallitsevaa kehittämistyötä kyseenalaistavia perusteluja, sosiaali- ja terveysalan opettajat hyväksyvät

kehittämistyön strategiset työkalut työnsä määrittäjiksi lähes sellaisenaan. Kaupan ja hallinnon opettajat arvioivat hurmoksellista kehittämisretoriikkaa yksityisajattelun keinoin. Ironian avulla on mahdollista rakentaa vastaymmärrystä, tehdä näkyväksi vallitsevien argumenttien kätkeytyksiä osia tai rakentaa uusia yhteyksiä asioiden välille. *Ulpukka Isopahkala-Bouret'n* ja *Kristiina Brunilan* teemana oli projektiyhteiskunnan itsesäätely tietotekniikka- ja tasa-arvotyössä. Heidän kiinnostuksena kohdistui projektoituvan työn sisäiseen hallintaan, joka pitää potentiaalista vastarintaa kurissa. Kompetenttina työntekijänä toimiminen pakottaa jatkuvaan osaamisensa myymiseen. Asiantuntijuus ei ole pysyvä määre tai pitkäjänteisen kasvun kysymys, vaan työntekijän on oltava fiksu ja osattava projektikieli alusta alkaen. Omasta minästä tulee johdettava yksikkö ja mitattavat tavoitteet liittyvät itsesäätelyyn. Tasa-arvotyössäkin tehdään ydintuotteita ja työn jatkuvuus mielletään projektien kautta.

Ammatin muodonmuutos oli pääaiheena kuudessa esityksessä. *Jyri Linden* pohti opettajan ammatin paikkaa ja luonnetta työprosessin näkökulmasta. Opetustyön eetos rakentuu snellmanilaisen mallikan-salaisuuden ideaaleille, vaikka nykyään opettajan tehtävänä on tuottaa projektiyhteiskunnan työvoimaa. Yksilöllisen kilvoittelun aikakauteen siirtyminen saattaakin olla erityisen kova muutos opettajan työssä, sillä siihen kohdistuu kollektiivisia odotuksia. *Marjo Vuorikoski* pohti, miten opettajadiskurssit muovaavat sukupuolitettua ammatti-identiteettiä. Stereotyyppiset opettajakuvat ovat vahvoja, vaikka asiantuntijuus mielletään sukupuolettomana. Naisopettajat nähdään yhteiskunnallisina äiteinä, jotka tekevät tunnettyötä. Ruumiin näkymättömyyden normi tekee opettajista abstrakteja opetussuunnitelmien toteuttajia ja häivyttää heidän toimijuuttaan. *Anu Korhonen* kysyi pitäisikö opettajan opettaa vai kasvattaa. Palveleeko opettaja työorganisaatiota tai yhteiskuntaa? Ammatin perustehtävän pohtiminen edellyttää henkilökohtaisen elämäntilanteen, yhteiskuntavastuun ja osallisuuden näkökulmien yhdistämistä. Ryhmässä pohdittiin, missä ovat ne opettajuuden kollektiiviset projektit, jotka määrittävät uutta ammatillista valtuutusta ja ammatillisuutta.

Keijo Räsänen pohti akateemisen työn mielekkyyttä. Yliopiston managerialistinen hallinnan politiikka näennyttää riviopettajan ja pakottaa etsimään uudenlaisia asennetta työhön. Hallinto näyttää olettavan, että työn muutokset tapahtuvat vain opetusministeriön tulosneuvottelujen ja johtajien tahtovisioiden kautta. Vastaisuksi Räsänen tarjoaa autonomisen praktiikan ideaa, eli opettaja suuntautuu työhönsä omilla ehdoillaan. Taktisten kysymysten lisäksi on pohdittava työn poliittisia, moraalisia ja ammatti-identiteettiin liittyviä näkökohtia. [...] Alustus tarjosi kuulijoille balsamia,

joka antaa luvan keskittyä siihen työhön, johon tutkijalla on intohimo. *Lea Henriksson* pohti pätkätöyläisen irrallista ammatillisuutta. Lähihoitajan tuli koulutusreformin mukaan olla joustava ja helposti työllistettävä, mutta heillä on vaikeuksia sijoittua työelämään. Rakentaako koulutus myös Suomeen uudenlaista alaluokkaa? Koulutus- ja rekrytointipolut eriytyvät, työmarkkinat segmentoituvat ja sosiaali- ja koulutuspolitiikka kietoutuvat epäselvästi toisiinsa. Ristiriitaiset vaatimukset synnyttävät ammatillisissa syällisyyttä ja eettinen kantokyky on ääri rajoilla. Kuka vielä ihmettelee, jos ala ei houkuttele nuoria? *Erja Kolari* taustoitti journalistisen työn suhdetta modernisaatioon. Journalistinen työeetos on muuttunut yhteiskunnallisesti tärkeästä työstä yritysidentiteettiä ja tiedon tuottajan roolia korostavaksi. Erityisen kiinnostavia Kolarin mielestä ovat ne resurssit, joilla eri sukupolvet pitävät kiinni työnsä autonomiasta sekä siitä, millaisin perustein työntekijöitä luokitellaan voittajiin ja häviäjiin. Eri työntekijäsu-kupolia yhdistää kuitenkin odotushorisontin levottomuus. Haastattelussa printtimediaa voidaan esimerkiksi pitää eräänlaisena auringonlaskun alana, vaikka haastateltava toimisikin vakituudessa työsuhteessa ja toiveammattissaan.

Karin Filander & Lea Henriksson

Dialogisten menetelmien työpajan yhteenvetoa

Työpajan tarkoituksena oli pohtia ja tutkia yhdessä dialogisia menetelmiä työpaikan kehittämisessä. Tavoitteena oli syventyä menetelmien taustoihin, viitekehysiin ja jäsentäviin käsitteisiin. Pohdinnan lähtökohtana olivat tutkimuksellinen näkökulma sekä kunkin osallistujan omat kokemukset dialogisten menetelmien käyttämisestä ja metodisista käytännöistä. Työpajan muotona oli yhteinen keskustelu, työpajan vetäjät kutsuivat osallistujat pohtimaan yhdessä dialogin olemusta työelämän kehittämisessä.

Työpajassa työskenneltiin kolmen kysymyksen parissa: Millainen teoreettinen ajattelu on ohjannut tutkijaa dialogisen menetelmän toteuttamisessa? *Vähämäki* esitteli työpajan vetäjien oman käsityksen siitä, mitä dialogi on, mihin teoreettisiin tai filosofisiin käsitteisiin se perustuu sekä mitä dialogisilla menetelmillä tässä työpajassa tarkoitamme. *Floora Ruokonen* Helsingin yliopistosta esitteli Sokraattisen dialogin taustoja, ja keskustelu lähti liikkeelle ensin esitettyjen ajatusten välisistä eroista ja yhtäläisyyksistä. Osallistujat kertoivat omaksumastaan dialogin käsitteestä lähinnä oman työnsä kautta. Tarkasteltiin myös Gustavsenin demokraattisen dialogin sääntöjen joitakin kohtia.

Keskustelu siirtyi pikku hiljaa lähemmäs seuraavaa kysymystämme. Miten teoriat toteutuvat käytännön kehittämisessä? Dialogin käsitettä avattiin omien kokemusten kautta.

Keskustelussa oli esillä muun muassa seuraavia teemoja:

- Dialogi suhteena. Suhde itseen, omien tuntemusten ja ajatusten tutkiminen, dialogi suhteena toiseen, tavoitteena ymmärtää toisen näkökulmia, dialogisuus organisaation tai yhteisön tasolla, pohtivana kulttuurina.
- Dialogin suhde tekemiseen, toimintaan. Keskustelussa tuli esille myös käyttäjien erilaiset lähtökohdat, jotka heijastavat taustateorioiden erilaisia lähtökohtia: dialogi ja (kehittämis)toiminta, dialogi ja dialogin oppiminen sekä dialogi ja jonkin asian oppiminen dialogin keinoin.
- Dialogissa sekä opiskellaan tai ratkaistaan yhdessä jotain asiaa että käydään metakeskustelua dialogin käymisestä. Metakeskustelu todettiin tarpeelliseksi mutta vaikeaksi toteuttaa myös kaikissa kehittämissankkeissa. Siten se jää usein vain tutkija-fasilitaattorin tehtäväksi.
- Dialogien säännöt luovat rajoja ja turvallisuutta: sääntöjen myötä voi olla turvallisesti vapaa, luova, ne luovat yhteenkuuluvuutta ryhmässä.
- Dialogit luovat mahdollisuuksia rajojen ylityksiin, roolirajat, organisaation vertikaaliset ja hierarkkiset rajat.
- Dialogi ja valta, dialogi ja manipulaatio - dialogin uhat ja riskit; valtarakenteen kyseenalaistaminen. Toisaalta työ vaatii yhä enemmän dialogia - toisaalta aikaa on yhä vähemmän sen käymiseen - tätä yritetään osin ratkaista tietojärjestelmin.
- Monikulttuurisuus yhteiskunnan tasolla korostaa dialogin tarvetta.

Kolmas käsiteltävä kysymys tarkasteli sitä, mihin sellaisiin käytännön asioihin teoriat eivät yllä, minkä toimijat olisivat kuitenkin kokeneet oleelliseksi omassa työssään? Entä millaisia käyttöteorioita kukin on itselleen luonut? Vastauksia etsittiin kolmessa ryhmässä keskustellen. Kunkin ryhmän keskustelut koottiin pajan lopussa fläppitauluille, ja ryhmät selittivät vielä toisille tarkemmin keskustelujensa sisältöä.

Ryhmässä yksi keskityimme puhumaan siitä, mikä merkitys dialogilla yhteiskunnassa ja organisaatioissa voi olla. Missä se näkyy, mihin uskomme sen yltävän. Totesimme, että se on mikroyhteisöissä mahdollinen toteuttaa, mutta [...] on myös voimia, jotka estävät dialogin demokraattisen perusolemuksen toteutumisen. Uutena käsitteenä *Tiina Rautkorpi* ehdotti 'mykkyysaukkoja'. Miten dialogin avulla pitäisi etsiä organisaatioista mykkyysaukkoja ja kuvata sitä karttana, jotta organisaation toimijat näkisivät ne katvalueet, jotka eivät osallistu keskusteluihin? Näin osattaisiin arvioida, mikä merkitys mykkyydellä on. Onko se kenties tulevan kriisin pesäke? Monet ryhmän keskustelussa esille ottamistamme dialogin keskeisistä tarpeista tai tavoitteista sisältyvät jossain muodossa aiempiin

teoreettisiin tai filosofisiin dialogin perusteluihin tai menetelmän sääntöihin. Kuitenkin totesimme, että dialogin teoriat eivät riittävästi ota huomioon nyky-yhteiskunnan vaatimuksia ihmiselle. Dialogin kriittikki puolestaan tarttuu osittain juuri näihin asioihin. Luettelimme seuraavia aikamme ilmiöitä, jotka asettuvat ristiriitaan dialogin ajatusten kanssa:

- aika ja stressi vastaan dialogin vaatima aika
- työelämän vaatimus joustavasta ajasta vs. niukaksi koettu aika
- fyysisen tilan mahdollistama kasvokkaisuus vs. virtuaalisuuden ylikorostaminen
- yhteiskunnan usko struktuureihin vs. spontaanin ja avoimen tekemisen ja puheen voima
- suuruuden ihannoiti vs. kasvokkaisuus.

Ryhmässä kaksi peilasimme dialogin ideaaleja ja käytännön kokemuksia, erityisesti dialogin sääntöjen käytännössä toteutumisen tai toteutumattomuuden kautta. Erityisesti pohdimme osallistumisen ongelmia ja niiden vaikutuksia dialogiseen prosessiin. Kaikkien on harvoin mahdollista osallistua, ja osallistujat valitaan kokemuksen ja asianosaisuuden perusteella. Valintaan vaikuttavat myös esimerkiksi valtarakenteen tai käytännön asettamien rajoitukset. Valinnan perusteet heijastuvat osallistujille asetettuihin rooliodotuksiin. Valitut osallistujat puolestaan eivät välttämättä sitoudu dialogiseen prosessiin vaan priorisoivat muita tehtäviä, jolloin esimerkiksi moninaisuus dialogissa ei toteudukaan. Osallistujien omat intressit saattavat olla ristiriidassa yhteisten intressien kanssa. Erityisesti piilotettuina, ei-julkituotuihin ne estävät avointa dialogia sekä yksityisen ja yksilöllisen sekä yhteisen ja yhteisöllisen huomioimista keskustelussa.

Dialoginen prosessi vaatii pitkäkestoisuutta, johon organisaatiot harvoin ovat valmiita sitoutumaan. Siksi neuvottelu organisaation todellisesta tarpeesta on tärkeä vaihe. Ryhmän mielestä dialogia koskevat taustateoriat ja säännöt eivät juuri sisällä keinoja dialogin käytännön toteuttamiseen. Ryhmässä pohdimme, miten käytännössä olemme pyrkineet edistämään dialogiin toteutumista, ja hyödyllisinä dialogia helpottavina ja aktivoivina pidimme muun muassa erilaisia ryhmäteknikoita, itsearviointia ja muita reflektointin keinoja.

Kolmannessa ryhmässä pohdittiin, millaisten teoreettisten silmälasien läpi dialogia voisi tarkastella. Pohdiskelimme, että tutkijalla on käytössään kahdenlaiset silmälasit: metateoriat ja käytäntöä ohjaavat teoriat. Metateoria sisältää ihmisten koko toiminnan piirin. Dialogi sisältää ajatuksen, sanan eli kielen ja toiminnan. Filosofialähtöisessä tarkastelussa "teorian ulkopuolelle ei semmoisenaan jää mitään". Ryhmän eräs jäsen esitti esimerkkinä tällaisesta metateoriasta ihmisten välisten suhteiden jäsentämistä plenum-puhujan, Olav Eikelandin esittämällä kehikolla. Siinä dialogisuus tar-

koittaa suhdetta, jossa dialogi avaa toimijoiden välille uusia toimintamahdollisuuksia. Dialogi edustaa humanistista ihmiskäsitystä ja eettistä valintaa. Esimerkkinä ei-dialogisesta olisi saman ajatuksen mukaan tekninen suhde, esimerkiksi ”toinen käsklee toista tekemään kyselemättä jotain”. Metateoria on läsnä, mutta tutkijan keinot todentaa ja soveltaa niitä sellaisenaan pidettiin rajallisina. Käytäntöä ohjaavat teoriat, kuten demokraattisen dialogin säännöt tai kehittämisorganisaation rakentaminen, tulevat tulkituksi aina yhä uudelleen käytännön sovellutusten kuvauksissa. Mietimme ryhmässä esimerkiksi Työkonferenssi-kirjan tekstejä. Kun ”todellisuus ei osaa itse puhua, niin sellaiset asiat, joita ei kyetä tai voida kuvata kielellä, jäävät katveeseen”. Ne eivät tule yhteisen todellisuuden piiriin tekstein. Sanaton kommunikaatio ei tule esille itsenään.

Maija Vähämäki

Työorganisaation tutkimuksen ryhmä

Työorganisaation tutkimuksen ryhmässä käsiteltiin työn järjestämisen kysymyksiä sekä sosiologisen ymmärryksen että hallinnollisen organisoinnin näkökulmista. *Pekka Ylöstalo* esitteli työn organisoinnin tapoja Suomessa ja OECD -maissa. Keskeinen tulos näyttää olevan se, että uusia työn organisoinnin tapoja [...] on sovellettu laajasti, mutta soveltaminen ei ole ollut kovin syvällistä. Tähän on osaltaan syynä organisaatiokulttuurien hidas muuttuminen. Voidaan kysyä, miksei työpaikoilla ole omaksuttu uusia tapoja edes silloin kun ne ovat toteutettavissa, vaikka ne hyödyttäisivät sekä työnantajia että työntekijöitä. Näyttää siltä, että kunnat ovat pystyneet omaksumaankin uusia käytäntöjä heikoiten.

Irja Kandolin ja *Pekka Huuhtanen* esittelivät työn jouston muotoja ja etätöiden käytäntöjä. Jouston ulottuvuudet esittäytyivät toisaalta määrällisinä ja laadullisina, toisaalta ulkoisina ja sisäisinä. Molemmipuoliset joustot taas merkitsevät, että työntekijät joustavat työaikojen kanssa ja työnantajat vastaavasti joustavat työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan. Suomessa etätö nähdään työntekijän etuoikeutena pikemmin kuin tuotannollisena pakkona.

Markku Jokisaari kuvaili uuden työnhakumenetelmän käyttöönottoa työvoimatoimistoissa innovaation diffuusionäkökulman ja uuden institutionalismin teoriakehityksen avulla. Työnhakumenetelmän käyttöönottoa selittivät osaltaan työvoimatoimistojen suhteet epävirallisessa viestintäverkostossa sekä samanlaiset verkostoasemat kokonaisverkostossa.

Tea Mäkelä kertoi biotekniikkaan liittyvän yritystoiminnan menestyksestä Suomessa. Pääsääntöisesti bioteknologia on menestynyt Suomessa heikosti. Esitelmässä käsitelty tapausorganisaatio on tässä mielessä poikkeus, koska se oli menestynyt jo pitkään omin avuin. Biotekniikkayritysten menestys ei ole kiinni rahoituksen puutteesta tai tieteellisen tiedon

aukoista. Pikemmin näyttää siltä, että menestyksen edellytyksenä on organisaation kyky aktivoida laajasta yhteistyöverkostosta kulloiseenkin ongelmanratkaisuun soveltuvat kumpanit.

Sebastian Godenhjelm kertoi projektiorganisaation piirteistä ja erityisesti projektiorganisaation soveluksista EU- projekteissa, joissa on mukana julkisen sektorin edustus. Projektiorganisaatiot ovat osaltaan esimerkki uusista hallinnan (governance) muodoista. Projektit ovat väliaikaisia ja siinä mielessä jokainen projekti on ainutlaatuinen kokonaisuus. Projektien suuren määrän ja väliaikaisuuden takia niiden ohjaaminen on vaikeaa. Toisaalta projektien tuloksista ja vaikutuksista on toistaiseksi erittäin vähän tutkimustuloksia. Oletettavasti projektiorganisaation muoto vaikuttaa siihen, miten hyvin ne tosiasiaa toimivat.

Jani Johanson

Kommunikaatio työvälineenä ja tuotantona

Työryhmän esitelmät käsitelivät kielen ja kommunikaation osuutta nykypäivän työelämässä. Ryhmän puheenjohtaja *Pekka Pälli* (Helsingin kaupparokkoulun) hahmotteli avausesitelmässään yhteiskunnallisia, taloudellisia ja sosiaalisia muutoksia, jotka ovat nostaneet kielen ja kommunikaation nykypäivän työn ytimeen. Pällin mukaan muutoksia ja niiden vaikutuksia voidaan katsoa kahdelta kannalta: Ensinnäkin voidaan puhua kielestä ja kommunikaatiosta elintärkeänä välineenä työn tekemisessä. Tämä välinenäkemyksellä johtaa pohtimaan muun muassa kommunikaatioteknologian - esimerkiksi sähköpostin tai Internetin - käyttöä ja hyödynnettävyyttä työssä. Toiseksi kielestä ja kommunikaatiosta voidaan puhua työn sisältönä. On esimerkiksi osoitettavissa, että nykyisen tietotalouden ja tietoyhteiskunnan aikana kieli ja kommunikaatio ovat itsessään seikkoja, joita työssä ja työnä tehdään tai tuotetaan. Sisältöä korostavassa näkemyksessä kieli itsessään otetaan tarkasteltavaksi työtä ja työelämää tutkittaessa. Näihin linjauksiin otettiin kantaa sekä ryhmän esitelmissä että keskusteluissa. Paikalla oli lähinnä kielentutkijoita ja viestinnätutkijoita. Yleisesti oltiin kannalla, jonka mukaan välinenäkemyks - käsitys, jossa kieli ja kommunikaatio irrotetaan muusta toiminnasta - ei sovi käytännössä eikä teoriassa kielen ja viestinnän roolin tarkasteluun.

Esitelmässään Voiko työtä tehdä ilman kieltä? Kielelliset käsitykset tietotyöstä *Marjut Johansson* (Turun yliopisto) analysoikin sitä, miten tietotyön kielellistä luonnetta hahmotetaan suomalaista tietoyhteiskuntaa ja työn tulevaisuutta käsittelevissä raporteissa. Johanssonin mukaan esimerkiksi kielen sosiaalinen ja toiminnallinen tulkinta ei raporteissa juuri nouse esille, kieli ymmärretään voittopuolisesti välineenä ja sivuroolissa.

Ville Virsu (Turun yliopisto) esitelmöi aiheesta Urheilukielestä yritysretoriikassa. Virsu loi kiinnostavasti näkökulmaa siihen, miten esimerkiksi työntekijään, työhön asennoitumiseen tai työyhteisöön liitettävät merkitykset ovat sidoksissa yritysretoriikkaan ja sen kanssa dialogisessa suhteessa olevaan urheilupuheen retoriikkaan.

Sekä *Kari Salon* (Seinäjoen ammattikorkeakoulu) esitelmässä Sähköposti liikeviestinnässä että *Tiina Rautkorven* (Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia) esitelmässä Moniääninen reflektio ja innovaatioiden mahdollisuus yhteiskehittelyyn perustuvassa työssä korostui näkemys kommunikaation käytöstä ja käytön mahdollisuuksista työelämässä. Myös näistä esitelmistä kävi selvästi ilmi, että kommunikaatio ja erityisesti kommunikaatioteknologia ei ole neutraali väline työnteossa, vaan teknologia muuttaa viestintää ja myös työhön liittyviä prosesseja.

Työryhmässä käytiin innokkaasti keskustelua myös kulttuurienvälisestä viestinnästä. *Kielo Brewis* (Jyväskylän yliopisto) käsittelee aihetta esitelmässään Suomalaisen viranomaisten monikulttuuriset asiakaskontaktit. Esitelmä johdatti keskusteluun ja pohdintoihin erityisesti siitä, miten viestintäkäyttäytymistä voidaan yleistää yksilöistä ja tilanteista ryhmätasoon ja kulttuuriin.

Monella tapaa päivän aikana käytyä keskustelua kiteytti *Elisa Juholinin* (Helsingin yliopisto) esitelmä, jossa hän kertoi Liiketalouden ammattikorkeakoulu Heliassa toteutettavasta Työyhteisöviestintä TYVI 2010 -tutkimus- ja kehittämishankkeesta. Hankkeessa tuotetaan tietoa 2000-luvun tietoperustaisten asiantuntijaorganisaatioiden viestinnästä. Kuten Pälli avausesitelmässään, myös Juholin korosti näkemystä työelämän muutoksesta. Hän tarkensi näkemyksen koskemaan viestintää ja erityisesti käsityksiä työyhteisöviestinnästä: vaikka työ ja työyhteisöt ovat muuttuneet, yhteisöviestinnän ajatus-, suunnittelu- ja arviointimallit pohjautuvat pääosin 1970- ja 1980-luvulla luotuihin teorioihin ja malleihin, jotka puolestaan perustuvat 1950-luvun tayloristiseen organisaatiokäsitykseen ja managerismiin. Myös viestinnän itsensä kehittämisen kannalta onkin siis tärkeää tutkia, millainen ajattelu ja millaiset mallit viestinnästä ohjaavat nykypäivän tietoperustaista työtä.

Työryhmässä keskusteltiin vilkkaasti ja ainakin oma puheenjohtajan kokemuksen on, että ryhmä oli varsin opettavainen ja onnistui sovittamaan yhteen erilaisia tutkimuksellisia näkökulmia, vieläpä niin, että yhteensovittamisesta on jatkossa hyötyä käytännön tutkimustyössä. Osallistujien yhteinen kokemus joka tapauksessa oli, että työelämän tutkimuksessa voisi hyvinkin olla sijaa kieltä ja viestintää koskeville näkemyksille.

Pekka Pälli

Hyvinvointi, mielekkyys ja luovuus työelämän uusissa organisaatorakenteissa

Työryhmä käsitteli monitieteisesti erilaisia kokemuksellisesti painottuneita työelämän organisatorisen muutoksen työelämän ilmiöitä. Esityksissä painottuivat yhtäältä työn sujuvuuden ja mielekkyyden kysymykset ja toisaalta työelämän toimijoiden välisen luottamuksen ja työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet.

Perjantaina *Ilkka Pirttilä* tarkasteli esityksessään Luova työ ja ”työelämän murros” luovan työn tekijöiden, etenkin yliopisto- ja teatterimaailmassa, selviytymistä työelämän murroksen ristiaallokossa. Esityksessä nostettiin esiin kysymyskimput, jotka käsitelivät ensinnäkin byrokratian ja jälkibyrokratian suhdetta luovaan työhön, toiseksi asiakaskeksien yritysmaailman seurauksia luovalle työlle ja kolmanneksi luovan työn mielekkyyden ja kollektiivisen koherenssin tilaa. *Katariina Pärnä* jatkoi omassa tarkastelussaan Moniammatillisuus aikalaisilmionä - mielekkyyden vai haasteellisuuden retoriikka työelämän aikalaisdiagnoosiikka. Hän tarkasteli erityisesti hyvinvointialoilla ilmenevää pyrkimystä ylisektoriseen toimintaan ja tähän liittyvään moniammatilliseen yhteistyöhön. Esityksen painopiste oli työryhmätasolla ja esityksen taustalla olevassa meneillään olevassa väitöskirjatutkimuksessa tarkoituksena on erityisesti pohtia moniammatillisen ryhmätyön haasteita ja mielekkyyttä.

Seuraavat kaksi esitystä perustuivat tekeillä oleviin väitöskirjoihin ja ne pureutuivat lähinnä sosiaalipsykologian näkökulmasta työelämän yksilötoimijoiden väliseen luottamukseen ja sen vaikutuksiin. Esityksessään Luottamus ja työstressi asiantuntijaorganisaatioissa *Jaakko Koivumäki* tarkasteli kahdeksaa erilaista valtion asiantuntijaorganisaatiota koskevan kyselyaineiston varassa luottamuksen ja työstressin yhteyttä. Aineiston analyysi näyttää osoittavan, että yhteys ei ole niin voimakas kuin voisi olettaa. Luottamusta enemmän työstressiin vaikuttavat työmäärän kasvu, työn vaativuus ja epävarma asema työmarkkinoilla. Perjantain viimeinen esitys oli *Tuija Seppälän* Luottamus ja valtaetäisyys organisaatioiden menestyksen mittareina: teoreettinen malli esitteli alullaan olevan väitöskirjatutkimuksen lähtökohta-ajattelua. Tulevan tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kokemuksellista valtaetäisyyttä ja luottamusta organisaatioiden työryhmien menestyksen ja koetun hyvinvoinnin syinä. Molempien luottamusta käsitteiden esitysten kommentoinneissa kiinnitettiin huomiota luottamuksen monimerkityksellisyteen (mm. sen suhde ennustettavuuteen).

Kun perjantaina esitysten painopiste oli yksilöissä ja yksilöiden välisissä suhteissa eli niin sanotulla mikrotasolla, niin lauantaina painopiste oli enemmän niin kutsutulla mesotasolla (työorganisaatio, toimintajärjestelmät, työsuhdetyypit työmarkkinoilla). *Eija-Majja Gerlanderin* erittely Työhyvinvoinnin tarkaste-

luikkunat - integroiva näkökulma työhyvinvoinnin edistämistyöhön oli käsitteellinen. Siinä esiteltiin kolme toisiinsa kietoutuvaa lähestymistapaa työhön ja työhyvinvointiin. Ensimmäinen oli työntekijöiden kokemusmaailmaan kytkeytyvä maallikkoikkuna. Toinen ikkuna eli kuormitusikkuna tarkastelee työn ja terveyden (hyvinvoinnin) suhdetta erilaisten kuormitustekijöiden avulla. Kolmas ikkuna eli paikallisen muutoksen ikkuna valottaa erityistä paikallista työtä (työorganisaatiota) konkreettis-historiallisena työn sujuvuuden näkökulmasta.

Rikka Ruotsalan esitys Toimintakonseptien muutokset ja työhyvinvointi: epäsynkronit ja häiriökuormitus katsasti maailmaa tästä paikallisen muutoksen ikkunnasta. Esityksessä esiteltiin käsitteet toimintakonsepti, epäsynkroni ja häiriökuormitus ja kerrottiin kuinka käsitteitä hyödynnetään tutkimuksessa, joka kohdistuu lentokentän maapalveluyhtiössä tehtävään työhön. *Tuula Piensohon* esitys Perheestä voimaa työhön -työstä voimaa kotiin. Työssäkäyvien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta esitteli tämän tutkimuksen tuloksia ja niihin pohjaavia toimintasuosituksia kun pyritään perheystävälliseen työhön. Tutkimus on osa laajaa ohjelmaa Oppimisverkostot työn ja perheen tasapainon rakentajana - hanketta (2004-2007). Esityksessä painotettiin, että työpaikat eivät ole rakentaneet työntekijöille riittävästi tukiverkostoja työn ja perheen nykyistä paremmalle yhteensovittamiselle. Keskustelussa tuli esiin myös perheystävällisen työpaikan suhde

opiskelu- ja vapaa-aikaystävälliseen työpaikkaan.

Päivän viimeisessä esityksessä Hyvinvoiva terveydenhuollon vuokratyöntekijä? *Tiina Tillikka* ja *Hannele Palukka* esittelevät yhtä terveydenhuollon vuokratyöyritysten henkilöstöä koskevan postikyselyn alustavia tuloksia. Tulokset osoittavat, että sekä lääkärit että eritasoiset hoitajat arvioivat kokemuksensa etupäässä myönteiseksi. Keskustelussa tuotiin korostetusti esiin, että terveydenhuollon vuokratyöntekijät on vuokratyöntekijöiden joukossa vain yksi ryhmä ja on syytä uskoa että monien muiden vuokratyöntekijäryhmien (esim. hotelli- ja ravintola-ala ja kemianteollisuus) kokemukset eivät ole yhtä myönteisiä, onhan terveydenhuollon vuokratyöntekijöiden kohdalla kysymys paljolti nuorista työntekijöistä ja vapaaehtoisesta valikoitumisesta vuokratyösuhteeseen.

Loppukeskustelussa pohdittiin sitä, miksi työelämän tutkimukset tätä nykyä painottuvat mikrota-solle (yksittäiset työntekijät, tiimit ja työryhmät) ja miksi esimerkiksi makrotason (Suomi, EU ja maailma) työpolitiikkaa ja työmarkkinoita koskevia tarkasteluja on vähän. Syinä tähän ilmiöön mainittiin muun muassa organisaatiokohtaiset tilaustutkimukset ja toisaalla sosiaalitieteiden metodologiset muotisuuntaukset (esim. vuorovaikutus ja keskusteluanalyysi). Aivan lopuksi pohdittiin lyhyesti ryhmässä esitettyjen tutkimusten mahdollisia yhteiskunnallisia vaikutuksia eri tasoilla.

Ilkka Pirttilä

IDIOSYNKRAATTISET SOPIMUKSET TYÖELÄMÄSSÄ

Denise M. Rousseau: *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves.*
M.E. Sharpe, New York, 2005. 259 s.

Viimeaikaisessa työelämän kehittymistä koskevassa keskustelussa on esitetty, että työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus on muuttumassa (Alasoini: Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Tykes Raportteja 45, 2006). Uudenlaisen tasapuolisen psykologisen sopimuksen on todettu tarjoavan mahdollisuuden tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät työelämän muutoksista ja mullistuksista huolimatta. Denise Rousseau'n uusiin teos idiosynkraattisista diileistä täydentää alkanutta keskustelua mielestäni oivallisesti.

Idiosynkraattinen diili, tai lyhyesti I-diili, on työntekijän ja työnantajan yhdessä neuvottelema ja molempia hyödyttävä sopimus tai 'diili' työsuhteesta tai jostakin sen osa-alueesta. Vaikka Rousseau kutsuukin työntekijän aloitteesta syntyvää ekplisiittisesti sovittua I-diiliä 'aidoksi' I-diiliksi, monet niistä tapahtuvat ilman erityistä neuvoteltua ja joskus myös työnantajan toiveesta. Keskeistä on, että diili tehdään tai se tapahtuu sulassa sovussa ja yhteisymmärryksessä. I-diili saattaa olla ex-ante, eli työsuhteen alussa neuvoteltu, tai ex-post, jolloin se sovitaan tai se 'vain' tapahtuu myöhemmin työsuhteen varrella. Työntekijä saattaa esimerkiksi ennen työsuhteen allekirjoittamista neuvotella mahdollisuudesta tehdä töitä kotona parina päivänä viikossa tai osallistumisesta

koulutukseen työajalla. Työntekijä saattaa myös työnantajan hiljaisella hyväksynnällä muokata työrooliaan tai nimikettään taitojensa ja intressiensä mukaisesti. Työnantaja puolestaan voi tehdä aloitteen I-diilin sopimiseksi kun esimerkiksi pitkään organisaatiossa olleen työnantajan osaamista kaivataan ulkomaan toimistossa.

Mitä innovatiivisempi ja joustavampi organisaatio, sitä keskeisemmässä asemassa niin ex-ante kuin ex-post I-diilit ovat. Työnantaja saattaa satunnaisesti sallia I-diilejä houkutelakseen uusia työntekijöitä tai välttääkseen vanhojen osaajien karkaamisen muualle. Toisaalta I-diili voi toimia koko organisaation henkilöstöhallinnon toimintaperiaattena. Näin voi olla etenkin pienissä ja uusissa yrityksissä, joissa ei olla kangistuttu kaavoihin. I-diili on myös prosessi-innovaation muoto: organisaatio on valmis toimimaan uudella sitä hyödyttävällä tavalla tilanteen niin vaatiessa.

Varsinaista empiiristä tutkimustietoa ja faktaa I-diileistä on kirjassa vähän. Todennäköistä onkin, että teos innostaa tutkijoita tekemään ekplisiittisesti I-diilejä koskevaa empiiristä tutkimusta. Rousseau on aikaisemminkin toiminut suunnannäyttäjänä: hänen edellinen psykologista sopimusta koskenut

kirja vaikutti keskeisesti psykologisen sopimuksen käsitteen tutkimuksen kehittämiseen (Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage

Publications, 1995). Merkkejä I-diileistä on kuitenkin esiintynyt akateemisessa tutkimuksessa jo jonkin aikaa. Rousseau'n mukaan esimerkiksi juuri psykologista sopimusta ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista käsittelevä tutkimus on sivuuttanut i-diilejä pitkään. Perheellisten työntekijöiden työntantajansa kanssa sopimista erityisjärjestelyistä ja niiden seurauksista on paljon tietoa. Psykologinen sopimus, joka viittaa työntekijän (tai työnantajan) ymmärrykseen työsuhteesta ja sen toiminnasta, on puolestaan käsitteenä hyvin lähellä I-diiliä. Psykologinen sopimus on sen osapuolten tulkinta I-diilistä. Rousseau'n mukaan I-diilejä neuvottelevalla työntekijällä on todennäköisesti tasapainoitettu psykologinen sopimus, joka sisältää sekä relationaalisia luottamukseen perustuvia että transaktionaalisia neuvoteltuja elementtejä.

Vaikka I-diilissä ei ole kysymys kenenkään suosimisesta eikä työnantajan kustannuksella tapahtuvasta hyötymisestä, ei I-diili ole kuitenkaan automaattisesti molempia hyödyttävä 'win-win'. Mitä tapahtuu, kun työnantajapuolen edustaja ylittää valtuutensa sopiesaan I-diilistä tai kun I-diilin neuvotellut ja sallitut manageri lähtee? Entä kun työmarkkinatilanne huononee radikaalisti? Ja kärjistään,

missä määrin pätkätöitä tekevä prekariaatti on työnantajan suosi-
van vääristyneen I-diilin armoilla?
Diiliin osapuolten on hyväksyttävä
siihen liittyvät riskit ja jatkuva
muutos: kuka leikkiin ryhtyy, se
leikin kestäköön. Työnantajapuolel-
la on kuitenkin oltava selvä kanta
I-diileihin: yksittäisten managerien
toimintaperiaatteena se ei toimi
ja kunkin on tiedostettava oman
valtansa rajat.

I-diilien seurauksena saman
organisaation työntekijöillä saattaa
olla hyvinkin erilaisia järjestelyjä
työnantajansa kanssa. Oikeuden-
mukaisuuden varmistaminen onkin
I-diilejä suosivan työnantajan suuri
haaste: työnantajan on varmistetta-
va, että I-diili ei ole vain 'win-win'
vaan myös 'win-win-no loss' sivus-
ta seuraavien näkökulmasta. Vaaka-
kupissa on luottamus ja oikeuden-
mukaisuus, ja ne painavat paljon.
Varovaisuutta vaaditaan etenkin
kun neuvotellaan ex-post diilejä:
työntekijöiden on helppo verrata
työpanoksiaan ja pohtia kunkin
diilin reilua. Vaarana on myös,
että työntekijöiden väliset suhteet
kärsivät. Kommunikointi, avoimuus
ja selkeät pelisäännöt varmistavat,

että kaikki ymmärtävät yksittäisten
diilien perusteet ja niiden legitimi-
teetti on kunnossa.

Kirja I-diileistä avautuu hel-
posti laajalle lukijakunnalle aka-
teemikoista kaikille työelämän
kehittymisestä kiinnostuneille.
Akateemiselle väelle se tarjoaa
ideoita tutkimukseen ja kuvailee
ja antaa nimiä jo ilmassa olleille
muutoksille työelämässä. Kirjan
perussanoma on mielestäni arvo-
kas: työelämän tutkimukseen tulisi
nähdä työntekijä selkeästi työsuhteen
aktiivisena osapuolena eikä
vain työnantajan ja organisaatioi-
den toimien kohteena ja reaktiivi-
sena toimijana. Teos sisältää myös
hyvin käytännönläheistä kuvausta
siitä, miten I-diilit solmitaan, miten
ne voidaan perustella ja miten ne
hallitaan. Kirja siis toimii paitsi aka-
teemisen keskustelun virikkeenä
myös helppolukuisena ja esimerk-
kejä paljon sisältävänä työelämän
(selviytyminen) oppaana niin työnteki-
jille kuin työnantajille.

Kuten Rousseau myöntää,
I-diilit koskevat – ainakin toistai-
seksi – pääosin tietointensiivistä
työtä tekeviä ja aloja, joilla taitava
työvoima on vähissä ja joilla työn-

tekijöiden valta on kasvanut. Joka
tapauksessa kirja herättää poh-
timaan, kuinka työsuhteen dyna-
miikka on muuttumassa ja kuinka
todella olemme Alasoinin (emt.)
esittämään tapaan siirtymässä
paternalistisesta pitkälti työnan-
tajan sanelemasta sopimuksesta
työntekijävetoiseen diili-työkult-
tuuriin. Nähtäväksi jää, missä mää-
rin I-diilit ja niiden sivussa uudet
psykologiset sopimukset yleistyvät
Suomessa, jossa perinteisesti on
sovittu kollektiivisin keinoin toisin
kuin Rousseau kotimaassa Yh-
dysvalloissa. Sekä työntekijät että
työnantajat tarvitsevat varmasti
harjoitusta, etenkin jos ja kun I-
diilien kattama osuus työsuhteesta
kasvaa. Mielenkiintoista on myös
se, millaiseksi Rousseau täysin
sivuuttamien ammattijärjestöjen
kanta I-diileihin pidemmällä täh-
täimellä kehittyi. Tärkeimpänä ky-
symysmerkkinä on mielestäni kui-
tenkin, missä määrin yritysjohto ja
managerit ovat valmiita ottamaan
vastuun I-diilien potentiaalisista
negatiivisista seurauksista niin diilin
tekevien työntekijöiden kuin niitä
sivusta seuraavien työkalvereiden
näkökulmasta.

Marjo-Riitta Parzefall

TIETO, TYÖ JA SUOMI

Pasi Pyöriä: Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus. Acta Universitatis Tamperensis 1143, Tampere University Press, 2006. 234 s.

Pasi Pyöriän väitöskirjan aiheena työ tietoyhteiskunnassa. Tutkimusaiheen parissa hän on toiminut jo pidempään Raimo Blomin ja Harri Melinin vetämissä projekteissa. Esipuheessa Pyöriä ilmoittaa tavoitteekseen

vetää yhteen ja päivittää aikaisempia tutkimustuloksiaan. Tarkastelun painopiste on teoria- ja käsitteopintojen ohella tiimi- ja etätyössä, jotka ovat olleet Pyöriän vastuualuetta tutkijaryhmän aiemmissa julkaisuissa. Väitöskirja on tutkijoiden ohella suunnattu laajemmalle – ja kansainväliselle – lukijakunnalle.

Väitöskirjan johdantoluvussa Pyöriä ilmoittaa motiivikseen ymmärtää ja arvioida alun perin Daniel Bellin hahmottelemaa jälkiteollisen yhteiskunnan muodostumista, jossa korostuu tiedon merkitys. Työn näkökulmasta katsottuna on Pyöriän mukaan muodostumassa korkeaan ammattitaitoon perustuva talous, jonka etulinjassa ovat tietotyöntekijät.

Pyöriän pääväite on, että yhteiskunnan taloudellinen menestys - samoin kuin yhteiskunnan vakaus ja koheesio - riippuu teknologiaa enemmän kansalaisten inhimillisestä ja intellektuaalisesta pääomasta sekä organisaatioiden kyvystä hyödyntää tätä potentiaalia. Lisäksi hyvän henkilöstöjohtamisen merkitys kasvaa -tai sen pitäisi kasvaa - yritysten tullen entistä riippuvaisemmaksi tietotyöntekijöidensä luovuudesta. Nämä argumentit Pyöriä määrittelee tutkimusongelmikseen ja ilmoittaa tavoitteekseen testata argumenttien validisuutta. Tarkastelutavan etuna on

mahdollisuus yleisluontoisempaan otteeseen, haasteena puolestaan se, miten kytkeä tutkimusongelmat empiiriisiin tuloksiin.

Empiirisenä aineistona Pyöriä käyttää aiemmissa projekteissa kerättyjä kysely- ja haastatteluaihteita. Edustava kyselyaineisto Suomen palkansaajista kattaa vuodet 1981–2000. Väitöskirjassa kyselyaineistoja on käytetty varsin vähän, vaikka niiden avulla olisi voinut tarkastella ajallista muutosta. Haastatteluaihteita on kerätty vuosina 2001–2003 seitsemästä organisaatiosta. Väitöskirjan painopiste on yksityisen sektorin yritysten teemahaastatteluihin, joita kertyi kaikkiaan 32. Mukana on eri toimialoja ja erikokoisia yrityksiä, vastaavasti ammattikirjo on laava. Vain yksi yritys on teknologiateollisuudesta, valtaosa on palveluista.

Toisessa luvussa Pyöriä määrittelee tavoitteekseen vastata kysymykseen, miksi pieni valtio kuten Suomi on kehittynyt kilpailukykyiseksi informaatiotaloudeksi? Kansainvälisten vertailujen sijasta Pyöriä on valinnut lähtökohdakseen historiallisen lähestymistavan Suomen kehitykseen. Suomen erikoisuutena on ollut myöhäinen, mutta nopea modernisaatio toisen maailmansodan jälkeen. Tiivis historiakatsaus pakottaa varsin yleiseen tarkasteluun, jossa Suomi ikään kuin yhtenä toimijana selviytyy vai-

keuksien kautta voittoon.

Tietoyhteiskunnan nopeaa kehitystä 1990-luvun puolivälistä lähtien Pyöriä selittää useilla tekijöillä: erikoistuminen korkean teknologian tuotteisiin ja palveluihin, suuret investoinnit tutkimus- ja kehitystoimintaan, poliittinen ja taloudellinen deregulaatio, laaja kansallinen yhteistyö yritysten, julkisen tutkimuksen ja politiikan välillä (kuten tiede- ja teknologianeuvosto) sekä koulutusjärjestelmän kehittäminen. Lista on varsin kattava, joskin itse olisin pohtinut myös laajemmin hyvinvointivaltion ja työmarkkinasuhteiden merkitystä. Samoin mielenkiintoista olisi ollut pohtia sitä, missä määrin tietoyhteiskuntamuutos on ollut yritysvetoinen prosessi ja mikä rooli on ollut julkisella politiikalla.

Kolmannessa luvussa Pyöriä määrittelee tarkemmin tietotyötä korostaen että teoreettisesta tiedosta on tullut tietotyöntekijöiden tärkein ominaispiirre. Pyöriä on hyvin perillä tietoyhteiskunnan kritikoista. Silti Pyöriän näkemys on, että tietoyhteiskunta on uusi kehitysvaihe, jota - erityisesti Suomessa - luonnehtii globaali korkean ammattitaidon talous, työn destandardisoituminen ja joustavuus, kasvavat koulutusvaatimukset ja teknologian kaikkialle ulottuva vaikutus. Uuden tietoyhteiskunnan kasvua ilmentää mm. ammattirakenteen muutos.

Tietotyön käsiteltäessä Pyöriän tavoitteena on muotoilla ideaali-tyyppinen profiili tietotyöstä ja analysoida tietotyön yleistymistä. Tarkastelun taustaksi Pyöriä käy

perusteellisesti ja ansiokkaasti lävitse aiempia teorioita (Bell, Touraine, Castells) ja luokitteluja tietotyöstä (Machlup, Porat, Reich, Rifkin). Tietotyön empiirisessä määrittelyssä Pyöriä tukeutuu Blomin projektin ratkaisuihin, joissa tietotyön kriteereinä eivät ole ammatti- tai sektoripohjaiset luokittelut vaan työn vaatimukset - tietotekniikan käyttö työssä, korkea koulutustaso ja työn autonomia. Tietotekniikan käyttäjiltä puuttuu jompikumpi jälkimmäisistä kriteereistä. Perinteiset työntekijät eivät puolestaan käytä tietotekniikkaa. Projektin kyselyaineistojen mukaan tietotyöntekijöiden osuus on noussut 12 prosentista 39 prosenttiin vuosina 1988–2000. Kriteerit ovat aina suhteellisia ja Pyöriä pohtii ansiokkaasti niiden rajoituksia.

Tietotyön yleistyminen on merkinnyt Pyöriän mukaan sitä, että työmarkkinoiden valikoivuus koulutustason mukaan on kasvanut, työvoima on jakautunut suhteellisen vakaaseen ytimeen ja epävakaaaseen periferiaan. Näkemys on peräisin Castellsilta, joskin sen pätevydestä Suomessa olisi kaivannut tarkempaa pohdintaa. Pyöriä jopa katsoo, että nykyiset työttömät eivät kerta kaikkiaan omaa sellaisia pätevyksiä, joita potentiaaliset työnantajat vaativat. Asia on tuskin näin yksinkertainen ja kaipaisi kriittisempää otetta. Luvun lopussa Pyöriä hahmottelee hyödyllisen ideaalityypin tietotyöstä erotuksena muusta työstä.

Seuraavissa luvuissa kohteena ovat tiimi- ja etätyö. Pyöriän mukaan tietotekniikalla itsellään on vain vähän vaikutusta tietotyöntekijöiden tuottavuuteen. Teknologian sijasta tietointensiivisten organisaatioiden tulisi panostaa aiempaa enemmän yhteistyön rakentamiseen luottamuksen ja pitkäaikaisuuden varaan. Tiimityön osalta Pyöriä tiivistää hyvin näkemyksensä kahteen argumenttiin. Ensinnäkin tietointensiivisten organisaatioiden tulisi arvostaa aina enemmän

ihmissuhteita kuin teknologiaa: tietoteknologia voidaan ostaa, sen sijaan motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa on vaikeampi korvata. Toiseksi teknologian avulla voidaan korvata rutiinivaihtelua ja vähentää rutiinimaisen kommunikation tarvetta, mutta vähemmässä määrin edistää kommunikaatiota. Pyöriä päättää tarkastelun Grothilta lainattuun listaan tekijöistä, jotka ovat tyyppillisimpiä epäonnistuneissa it-projekteissa. Näistä 13 tekijästä vain yksi liittyy teknologiaan.

Etätyö (telework) on Pyöriän mukaan yleistynyt yllättävän hitaasti, erityisesti verrattuna siihen asetettuihin odotuksiin. Blomin projektin kyselyaineistossa etätyö määriteltiin työksi, jota tehdään kotona ja josta on sovittu työnantajan kanssa. Määritelmä rajaa siten paikan ja sopimusmuodon, sen sijaan siinä ei rajata työn kestoa (aikaa) eikä teknologiaa. Vuoden 2000 kyselyaineiston mukaan vain neljä prosenttia palkansaajista teki etätyötä, tietotyöntekijöistäkin vain kuusi prosenttia. Saman verran ilmoitti kokeilleensa aiemmin etätyötä. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa (1997) tulokset olivat samansuuntaisia. Sen sijaan kotona työskentely (homeworking) eli (yli-)töiden teko osittain kotona on selvästi yleisempää, erityisesti tietotyöntekijöiden ryhmässä.

Etätyöhavaintonsa Pyöriä kiteyttää kahteen seikkaan. Ensinnäkin yksilötasolla tietotyöntekijät tekevät muita työntekijäryhmiä todennäköisemmin etätyötä, joskin vähemmän kuin kirjallisuudessa on oletettu. Tietotyöntekijöiden haaste on yhdistää työn vaatimukset kanssakäymiseen ja mahdollisuus keskittyä työhön, johon ratkaisuksi Pyöriä suosittelee osa-aikaista etätyötä. Toiseksi yritystasolla rakenteellisesti joustavat tiimipohjaiset organisaatiot tarjoavat parhaat mahdollisuudet etätyöhön.

Yhteenvetoluvussa Pyöriä kokoaa keskeiset tutkimustuloksensa

sekä pohtii Suomen kokemuksia ja haasteita. Pyöriän mukaan Suomi on matkalla tietoyhteiskunnaksi, joskin tietoyhteiskunta rakentuu teollisen yhteiskunnan pitkän perinteen päälle. Tiimi- ja etätyöanalyysien mukaan muutokset ovat olleet hitaita ja niissä korostuvat luottamus ja sitoutuminen. Silti Pyöriä painottaa yritysten ympäristön radikaalia muutosta. Kiristynvä kansainvälinen kilpailu uhkaa muuttaa työn aiempaa epävakaaammaksi, minkä seurauksena tiimityön mahdollisuudet heikkenevät. Markkinapaineet näyttävät toimivan keskeisenä kontrollimekanismina tietotyöntekijöiden työssä yksilöllisen vapauden sijasta samalla kun tietotyöntekijöiltä odotetaan luovuutta. Toimihenkilöiden työtä ilmentävätkin vastakohtaisuudet. Työtä luonnehtii edelleen hierarkkinen työn organisointi monissa perinteisissä yrityksissä. Pyöriä olettaa, että tulevaisuudessa kaikenlaiset hierarkkiset organisaatiot joutuvat kyseenalaisiksi, varsinkin tietotyönsä. Näkemys on varsin optimistinen ajatellen vaikkapa yliopistoja ja niiden viimeaikaista muutosta.

Kaiken kaikkiaan Pyöriän väitöskirja on monessa suhteessa ansiokas. Tutkimuksen aihealue – työ tietoyhteiskunnassa – on erittäin tärkeä. Tutkimuksen kysymyksenasettelu on laaja ja vaativa, ja sitä on lähestytty toisaalta teoreettisen viitekehyksen kautta, toisaalta kysely- ja haastatteluaineiston avulla. Myös tuotos on laaja, yli 200 sivua. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä Pyöriä osoittaa perehtyneensä laajasti tietotyötä käsitteleviin tutkimuksiin. Pyöriä esittelee ja kommentoi perusteellisesti ja ansiokkaasti erilaisia teorioita ja näkemyksiä työn muutoksesta tietoyhteiskunnassa sekä pohtii teorioiden soveltamista omiin aineistoihinsa. Tutkimus tuottaakin monessa mielessä uutta tietoa tietotyöstä Suomessa. Tutkimus on myös kirjoitettu selkeästi ja sujuvasti.

Jouko Nätti

LEHDEN PÄÄTOIMITTAJA VAIHTUU

Vuoden 2007 alusta Työelämän tutkimus – Arbetslivsforsking- lehden päätoimittajana toimii YTT Pasi Pyöriä. Uuden päätoimittajan ja lehden uusi osoite on:

Pasi Pyöriä
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos
33014 Tampereen yliopisto
puh (03) 3551 6573
s-posti: pasi.pyoria@uta.fi

Ohjeita kirjoittajille

Työelämän tutkimus julkaisee artikkeleita, katsauksia ja kirja-arvioita.

Suosittelava artikkelin pituus on 3000–5000 sanaa, katsauksen sopiva mitta on 2000–3000 sanaa ja kirja-arvion enimmäispituus on 1000 sanaa. Artikkelit käyvät läpi referee-menettelyn, katsausten ja kirja-arvioiden julkaisemisesta päättää lehden toimitus.

Artikkeleissa ja katsauksissa lähdeviitteet merkitään sulkeisiin seuraavasti: (Ahonen 2000, 35; Ahonen & Bergström 2002, 50). Kirja-arvioissa ei käytetä lähdeviitteitä. Alaviitteiden käyttöä tulee välttää.

Lähdeluettelo liitetään kirjoituksen loppuun otsikolla kirjallisuus. Luettelo laaditaan seuraavien esimerkkien mukaisesti:

ALAPURO, R. (1988). *State and Revolution in Finland*. Berkeley: University of California Press.

KINNUNEN, M. & KORVAJÄRVI, P. TOIM. (1996). *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino.

VIRKKI, T. (2004). *Työelämän haavoittamat*. Teoksessa E. Jokinen, M. Kaskisaari & M. Husso (toim.) *Ruumis töihin. Käsite ja käytäntö* (s. 218-239). Tampere: Vastapaino.

MORRISON, E.W. & ROBINSON, S.L. (1997). *When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

Kirjoittajan tulee ilmoittaa seuraavat tiedot: nimi, koulutus- ja ammattinimike, työnantaja sekä täydelliset yhteystiedot.

Lehdelle tarjottava materiaali toimitetaan sähköpostitse päätoimittajalle Word-tiedostona.