

# TYÖELÄMÄN TUTKIMUS - ARBETSLIVSFORSKNING 1/2007

## Uudistuneen Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning -lehden 5. vuosikerta.

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

### Päätoimittaja

Pasi Pyöriä, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos,  
33014 Tampereen yliopisto, 03 3551 6573 / 040 5013  
097, [pasi.pyoria@uta.fi](mailto:pasi.pyoria@uta.fi)

### Toimitussihteeri

Raisa Aho, 050 366 0357, [raisa.aho@uta.fi](mailto:raisa.aho@uta.fi)

### Toimituskunta

Annikki Järvinen, puheenjohtaja, [kaanja@uta.fi](mailto:kaanja@uta.fi)  
Timo Anttila, [antiei@yfi.jyu.fi](mailto:antiei@yfi.jyu.fi)  
Jan-Erik Johanson, [jan-erik.johanson@helsinki.fi](mailto:jan-erik.johanson@helsinki.fi)  
Pauli Juuti, [pauli.juuti@jto.fi](mailto:pauli.juuti@jto.fi)  
Irja Kandolin, [irja.kandolin@ttl.fi](mailto:irja.kandolin@ttl.fi)  
Aki Kangasharju, [aki.kangasharju@vatt.fi](mailto:aki.kangasharju@vatt.fi)  
Anneli Pulkkis, [anneli.pulkkis@hut.fi](mailto:anneli.pulkkis@hut.fi)  
Keijo Räsänen, [keijo.rasanen@hse.fi](mailto:keijo.rasanen@hse.fi)

### Graafinen suunnittelu ja taitto

Timo Lehtinen, 040 5880090, [timo.lehtinen@alku.org](mailto:timo.lehtinen@alku.org)

### Toimitukselle osoitettava posti

Työelämän tutkimus  
Pasi Pyöriä  
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos  
33014 Tampereen yliopisto tai [pasi.pyoria@uta.fi](mailto:pasi.pyoria@uta.fi)

### Tilaukset ja osoitteenmuutokset

Toimituksen postiosoitteella tai lehden verkkosivuilla, tilausmaksu vuodelle 2007 30 euroa (sisältää Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenyyden), opiskelijahinta 15 euroa. Irtonumerohinta 10 euroa. Vuonna 2007 lehti ilmestyy kolme kertaa.

### Lehden verkkosivut

<http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/ttlehti/>

### Julkaisija

Työelämän tutkimusyhdistys ry.  
<http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tutkimusyhdistys/>

### Painopaikka

Saarijärven Offset Oy

## SISÄLLYS

### Pääkirjoitus

- 1 Pasi Pyöriä: Vuoron vaihtuessa

### Artikkelit

- 3 Juhani Tiuraniemi: *Esimiestyön ongelmatilanteiden attribuointi*  
12 Anu Järvensivu: *Työprosessitiedon ja organisaatiopolitiikan merkitys: tapaustutkimus siirtymisestä taylorismista monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin*  
24 Karoliina Tapola & Tomi J. Kallio: *Tarvitaanko luovan työotteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta*  
40 Virpi Ruohomäki & Satu Koivisto: *Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa: tapaustutkimus kolmessa yrityksessä*

### Katsauksia ja keskustelua

- 52 Tuomas Martikainen & Elina Moisio: *Monimuotoisuuden haaste suomalaiselle työelämälle*  
57 Katri Jakosuo: *Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet – tapaustutkimus Suomen Postista*  
62 Ari Ojapelto: *Osaaminen vain hävittää työpaikkoja*

### Lectio praecursoria

- 67 Sanna Joensuu: *Kaksi kuvaa työntekijästä - sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma*

### Kaj Ilmonen in Memoriam

- 70 Pertti Jokivuori & Martti Siisiäinen: *Tuottelias ja aktiivinen sosiologi*

### Kirjasto

- 71 Ilkka Pirttilä: *Käsitteellisiä lähtökohtia työssä oppimisen monitasoiseen erittelyyn (Kirsi Heikkilä: Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena)*  
73 Pasi Pyöriä: *Löytöretki työssä oppimiseen (Kati Tikkamäki: Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen)*  
75 Anu Järvensivu: *Kapitalismin uuden vaiheen symboli? (Nelson Lichtensteinin toim.: Wal-Mart: globalisaation kova ydin)*  
77 Minna Zechner: *Kauppiasmoraalin voitto? (Tuula Helne & Markku Laatu toim.: Vääryyskirja)*  
79 Jussi Onnismaa: *Mikael Hakim Aleksandrian kirjastossa (Juha T. Hakala: Informaatiohyöky: tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä)*  
81 Liisa Häikiö: *Kilpailuyhteiskunta - innovaatioita ja intressikamppailuja (Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio toim.: Uusi jako: miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?)*

- 83 Ohjeita kirjoittajille

**K**ädessäsi on Työelämän tutkimus -lehden viidennen vuosikerran ensimmäinen numero. Kiitän Antti Saloniemeä edeltävistä neljästä vuosikerrasta. Päätoimittajakaudellani lehti jatkaa tutulla linjalla: artikkeliosaston käsikirjoitukset käyvät läpi normaalin referee-arvioinnin, minkä lisäksi lehti julkaisee toimituksen päätöksellä katsauksia ja keskustelupuheenvuoroja sekä kirja-arvioita.

Suurin muutos koskee lehden toimituspohjan laajentamista. Uuteen toimitusneuvostoon on nimetty kahdeksan jäsentä. Annikki Järvisen johtaman neuvoston tehtävänä on vastata lehden toimituspoliittisista linjauksista. Lisäksi Saloniemen ehdotuksesta lehden käytännön teon tueksi on valittu pieni toimituskunta ja toimitussihteeriksi Raisa Aho, jonka apu on osoittautunut korvaamattomaksi. Kiitän tasapuolisesti kaikkia lehden uusia ja vanhoja avustajia - ilman talkoohenkeä tieteellisen julkaisutoiminnan harjoittaminen ei onnistu.

Lehden tekemisessä riittää silti huolta. Tilaajien palveleminen ja lehden markkinointi ovat asioita, joita pyrimme kehittämään. Lehden artikkelitarjontaakaan ei voi pitää erityisen runsaana, ja katsauksista ja kirja-arvioista on ajoittain ollut jopa suoranaista pulaa. Ilokseni olen kuitenkin huomannut, että monitieteiselle työelämän asiantuntijoiden omalle foorumille on olemassa aito tarve. Suomessa tehdään varmasti riittävän paljon korkeatasoista työelämän tutkimusta ja käytännön kehittämistä, jotta lehtemme olemassaolo on perusteltua jatkossakin.

Työelämän tutkijoilta eivät ainakaan tutkimuskohteet lopu. Esimerkiksi kysymys työelämän suorituspainesta ja niiden yhteydestä mielen-terveysongelmiin on vakava haaste niin tutkimukselle kuin koko yhteiskunnallekin. Toiseksi niin sanottujen epätyypillisten työsuhdemuotojen normalisoituminen ja vuokratyövoiman käytön laajentuminen ovat seuraamisen arvoisia aikamme ilmiöitä.

Kolmas esimerkki uusien avausten tarpeesta on keskustelu yrittäjyydestä. Yrittäjyys on nouseva trendi koulutuksessa aina perusopetuksesta yliopistoihin ja ammatilliseen täydennys- ja aikuiskoulutukseen saakka.

Emme kuitenkaan vielä tiedä, johtaako tämä kehitys aidosti elinkelpoisten uusien yritysten nousuun, vai merkitseekö yrittäjyyskasvatuksen leviäminen vain itse itsensä pakkotyöllistämien freelancereiden määrän kasvua.

Neljäs työelämän haaste, jonka haluan nostaa esiin, on maahanmuuttajien työllistyminen. Vaikka Suomessa ulkomaalaisväestön osuus on edelleen pieni, maamme muuttuminen monikulttuurisemmaksi on väistämätöntä. Maahanmuuttajien työttömyys on moninkertainen valtaväestöön verrattuna, mikä kertautuu maahanmuuttajaperheiden lasten potentiaalisena syrjäytymisenä tulevilta työmarkkinoilta. On toiveajattelua kuvitella, että maahanmuuttajista olisi työvoimareserviksi, jos heidän integroitumisensa suomalaiseen yhteiskuntaan ja kulttuuriin jää puolitiehen.

Työelämän tutkimus haluaa jatkossakin olla monipuolinen ja poikkitieteellinen tutkijoiden ja muiden asiantuntijoiden foorumi. Kirjoittajat tekevät lehden. Pyydänkin osoittamaan mahdolliset kiitokset lehtemme kirjoittajille - risut voitte lähettää allekirjoittaneelle.

*Tampereella 29. maaliskuuta 2007*

*Pasi Pyöriä*

Juhani Tiuraniemi  
**Esimiestyön  
 ongelmatilanteiden  
 attribuointi**

**T**utkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset alaiset esimiehet kokevat hankaliksi, millaisia tunteita nämä henkilöt herättävät ja miten esimiehet selittävät omat reaktionsa näissä hankalissa tilanteissa. Useimmiten sitoutumattomuus ja itsekeskeisyys koettiin hankalaksi ja esimiehet reagoivat tähän aggression tunteilla tai turhautumisella. Hankaluutta he selittivät tavallisesti tilanetekijöillä, alaisiin liittyvillä tekijöillä tai omaan tilanteeseen puuttumiseen tähtäävällä toimintatavalla tai ominaisuudella. Johtamistyyliään he olivat sekä tehtävä- että henkilöjohtamiseen suuntautuvia. Osa johtamistyyliään vuorovaikutuskeskeisistä naisiesimiehistä selitti hankalia tilanteita itseen liittyvillä negatiivisilla tekijöillä. Esimieskoulutuksessa ja työnohjauksessa olisi tärkeää tarkastella hankalia tilanteita sekä tehtävä- että henkilöjohtamisen näkökulmasta.

## Johdanto

Esimiehet kohtaavat työssään monia ongelmatilanteita. Hyvä johtaminen edellyttää hyvää ongelmatilanteiden ratkaisukykyä ja kykyä tulla toimeen alaisten kanssa. Yleensä esimiehet valikoituvat tehtäväosaamisensa kautta, eikä ongelmanratkaisu- tai vuorovaikutustaitoja välttämättä edellytetä. Nämä taidot voivat kuitenkin olla ratkaisevia sen kannalta, miten esimies onnistuu tehtävässään. Mikäli hänellä on taito motivoida alaisiaan, työyhteisön tuloksellinen toiminta on todennäköisempää.

Työyhteisön ongelmatilanteet herättävät voimakkaita tunteita, erityisesti jos työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä (Jehn & Manniz 2001). Esimiehillä on ongelmatilanteissa ratkaiseva merkitys ja heidän kykynsä tunnistaa ongelmatilanne ja luoda puitteita tilanteen ratkaisulle on ensiarvoisen tärkeää. Vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaito-

jen lisäksi tämä edellyttää esimiehiltä myös erilaisia tunnetaitoja (Looman 2003). Työyhteisöjen ongelmatilanteiden tutkimuksen avulla on saatu kattava kuva ongelmatilanteista ja niihin liittyvistä tekijöistä. Erityisesti tunteiden tarkastelu tutkimuksessa on korostunut viime vuosien aikana ja tunteiden merkitys myös työyhteisöissä ymmärretään aikaisempaa paremmin (George 2000).

Yksi näkökulma ongelmatilanteisiin on attribuution näkökulma. Ongelma pyritään usein selittämään ulkopuolisen aiheuttamaksi tai siihen liitetään joku henkilö, vaikka tilanne saattaisi edellyttää monipuolisempaa tarkastelua (Goerke ym. 2004; Miller & Ross 1975). Esimiesten olisikin hyvä olla tietoisia siitä, mitkä tekijät vaikuttavat heidän arviointiinsa ongelmatilanteista. Inhimilliseen havaitsemiseen liittyvät attribuutiovirheet voivat usein ylläpitää ongelmatilanteita tai jopa

pahentaa niitä. Inhimilliseen havaitsemiseen liittyy se, että oma toiminta nähdään parempana tai oikeampana kuin muiden toiminta (Gawronski 2003; Van Boven ym. 2003). Tässä artikkelissa tarkastellaankin tunteiden ja attribuution osuutta esimiesten ongelmatilanteiden havaitsemisprosessissa erityisesti attribuutioteorian ja -tutkimuksen näkökulmasta.

## Esimiestyö ja ongelmat

Työyhteisön ongelmat ryhmitellään tavallisesti tehtävä- ja prosessiongelmiiksi (esimerkiksi Jehn & Mannix 2001). Tehtäväongelmat liittyvät usein perustehtävään, jonka määrittely työyhteisössä voi olla ristiriitaista tai epämääräistä (Amason & Sapienza 1997; Jehn 1995; Jehn & Mannix 2001; Vartiainen, 2005). Tällöin organisaatiossa on erilaisia näkemyksiä tehtävistä ja niiden merkityksestä ja seurauksena voi olla toiminnan tehotomuutta. Erilaiset näkemykset voivat kuitenkin myös lisätä päätöksenteon moniarvoisuutta ja siten palvella työyhteisön parempaa toimintaa (Weick & Sutcliffe 2001). Prosessiongelmat kiteytyvät usein koettuun huonoon johtajuuteen ja huonoon tiedonkulkuun. Nämä ovat kuitenkin vain pintailmiöitä taustalla olevista tekijöistä. Ongelmat ovat nimenomaan prosessiongelmiä silloin, kun yhteisössä ei ole muotoutunut yhtenäistä näkemystä siitä, miten toiminnot ja erilaiset prosessit toteutetaan (Jehn & Mannix 2001).

Sosioemotionaaliset ongelmat tarkoittavat henkilökohtaisesti koettuja ongelmatilanteita, jotka liittyvät organisaation jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja joihin liittyy eriasteisesti koettuja tunteita (Amason 1996; Jehn & Mannix 2001; Xin & Pelled 2003). Sosioemotionaaliset ongelmat liittyvät usein edellä kuvattuihin tehtävä- tai prosessiongelmiin, eli ne ilmenevät asiaongelmien kautta. Asioiden käsittely on kuitenkin tunnevaltaista ja vaikuttaa kaikkiin vuorovaikutuksen osapuoliin. Toisen osapuolen loukkaava käyttäytyminen voi olla laukaisevana tekijänä ongelmatilanteen syntymiselle (Tepper ym. 2004). Tällöin osapuolet kokevat voimakkaita tunteita, kun asioita yritetään käsitellä (Tiuraniemi 2004). Tunnevaltaisiin tilanteisiin liittyy monesti aggression tunteita, jotka voivat liittyä esimiehen valtaan. Onkin todettu, että aggressio on yhteydessä johtajuuteen ja toisaalta tilannetekijöihin työyhteisössä (Hepworth & Towler

2004). Sosioemotionaalisten ongelmien ratkaisu edellyttää reflektion käyttöä eli osapuolten on pystyttävä muuttamaan omaa vuorovaikutustyyliään (Riggio ym. 2003; Shalley & Gilson 2004; Tiuraniemi, 2002). Esimieheltä edellytetäänkin monipuolisia tunnetaitoja (Looman 2003; Marshall-Mies ym. 2000).

Voidaankin todeta, että esimiehet joutuvat tarkastelemaan ongelmatilanteita monesta eri näkökulmasta ja myös tunteiden huomioon ottaminen esimerkiksi informaation lähteenä on tärkeää. Esimiehillä pitää olla selkeä näkemys organisaation strategioista ja tavoitteista (Simeilius 2003) ja ne on pystyttävä myös välittämään henkilöstön suorituksiin (Hannus 2004). Keski johdon merkitys korostuu toimintamallien luomisessa, kun ylemmän johdon merkitys painottuu vision välittämiseen (Järvenpää & Immonen 2002). Työntekijöiden roolien selkeä määrittely sekä tehtävä- ja vastuumäärittelyt edellyttävät esimieheltä aktiivisuutta (Schaubroeck ym. 1993). Ongelmatilanteet edellyttävät esimiehiltä neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja, jotta erilaiset ongelmat tulevat käsittelyyn (Ford & Gioia 2000; Jehn & Mannix 2001; Zaccaro ym. 2000). Varsinkin sosioemotionaalisten ongelmien osalta tilanne voi helposti muuntua pattitilanteeksi (Simons & Peterson 2000; Vapaavuori 2001).

Ongelmien työstäminen edellyttää erilaisten ongelmanratkaisutekniikoiden käyttöä. Johtajat eroavat ongelmanratkaisutaidoiltaan, ja taitojen on todettu olevan yhteydessä johtajien kognitiiviseen kyvykkyyteen, motivaatioon ja persoonallisuuteen sekä työyhteisön hyvinvointiin (Connelly ym. 2000; Mumford ym. 2000; Van Dierendonck ym. 2004). Tutkimusten perusteella voi olettaa, että esimiesten kyky ongelmatilanteiden ratkaisuun on todennäköisesti yhteydessä heidän subjektiiviseen pätevytyden kokemukseensa.

Muutosjohtamisessa johtamistyyli on tärkeä ulottuvuus ja naisjohtajat voivat olla tässä taitavampia ja tehokkaampia (Eagly ym. 2003). Toisaalta on myös havaittu, että naisjohtajia kohtaan ilmaistiin enemmän negatiivisia tunteita (Koch 2005). Henkilöstön johtamisessa voi korostua osallistuminen, yksilöllinen riskinotto, henkilöstölle kohdistetut vaatimukset tai henkilöstön vakaus (Cameron & Quinn 1999). Johtamistyyliä voi tarkastella myös tehtäväorientoituneena tai henkilö- ja vuorovaikutuskeskeisenä (Tiuraniemi 1994).

## Attribuointi

Attribuutio sosiaalisissa tilanteissa tapahtuu automaattisesti ja nopeasti (Clore & Centerbar, 2004). Laajan meta-analyysin perusteella Amy Mezulis tutkimusryhmineen (2004) totesi, että ihmiset tekevät yleensä helpommin sisäisiä, vakaita ja globaaleja attribuutioita positiivisista tapahtumisista tai onnistumisista kuin negatiivisista tapahtumista tai asioista.

Oikeudenmukaisuuden kokeminen on sekä yksilöön liittyvä että laajemmin sosiaalinen ja kollektiivinen kokemus, joka on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja sitoutumiseen (Wiili-Peltola ym. 2005). Epäoikeudenmukaisuuden kokemus liittyy myös tunteisiin voimakkaasti. Mikäli tilanne koetaan hyvin epäoikeudenmukaiseksi, tunteet ovat ulospäin fokusoituneita (aggressio) ja mikäli epäoikeudenmukaisuus ei ole voimakasta, tunteet ovat sisänpäin suuntautuneita (häpeä, syyllisyys) (Barclay ym. 2005). Tunteiden aktivoitumiseen vaikuttaa jo sosioemotionaalisen epäoikeudenmukaisuuden havaitseminen, vaikka tulos ei välttämättä olisikaan negatiivinen havaitsijan kannalta. Tilanteen oikeudenmukaisuuden attribuointi on siis yhteydessä tunteiden suuntaan.

Yleensä työyhteisössä suuntaudutaan yksimielisyyteen jo ryhmäpaineidenkin vuoksi. Johdon kanssa saatetaan kuitenkin olla helposti eri mieltä, mikäli havaitaan painostusta kuuliaisuuden tai ollaan epäluuloisia yksimielisyyden vaatimuksen suhteen (Fein 1996, Conway & Schaller 2005). Ryhmäpaine voi vaikuttaa myös siihen, että ryhdytään tietoisesti vastustamaan yleistä mielipidettä tai ehdotettua tehtävää. Erityisesti tähän vaikuttaa attribuointi siitä, että menetetään henkilökohtainen vapaus tehdä valintoja (Crawford ym. 2002). Jos esimiehen kehoitus loukkaa henkilökohtaista valinnanvapautta, siitä voi seurata kieltäytymisiä tai erimielisyyttä (Conway & Schaller 2005).

Yhteenvetona voidaan todeta, että työyhteisön ongelmatilanteissa tapahtuu usein attribuutiivirhe, jolloin ongelma pyritään selittämään ulkopuolisen aiheuttamaksi tai siihen liitetään usein joku henkilö (Goerke ym. 2004; Miller & Ross 1975). Tällöin ongelma ei ratkea, vaan toinen henkilö voi kokea tilanteen hyvinkin loukkaavana. Kun yksilö havainnoi toisen ihmisen

käyttäytymistä, hänen attribuutiotyylinsä voi vaikuttaa siihen, mihin hän kiinnittää huomionsa. Havaitseminen voi perustua tarkkailtavan henkilön luonteenpiirteisiin, hänen vuorovaikutustapaansa, ilmaistuihin tunteisiinsa tai tilannetekijöihin (Robins ym. 2004).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää 1) millaisten alaisten kanssa esimiesten on ollut vaikea työskennellä, 2) millaisia tunteita nämä henkilöt ovat herättäneet verrattuna esimiesten tunnekokemuksiin yleensä, 3) miten omat reaktiot selitettiin ja 4) miten johtamistyyli ja koettu pätevyys tunne esimiehenä olivat yhteydessä hankalien tilanteiden selityksiin.

## Menetelmät

Tutkittavat esimiehet olivat länsisuomalaisen kaupungin esimieskoulutukseen osallistuneita esimiehiä. Tutkimus toteutettiin koulutuspäivän ennakkotehtävän yhteydessä siten, että esimiehille lähetettiin kyselylomake sähköpostitse ja he palauttivat sen joko sähköpostitse tai kirjeitse. Kokonaisuudessaan koulutukseen osallistui 148 esimiestä, joista kyselyyn vastasi 78. Palautusprosentti oli siten 53 %. Esimiehistä miehiä oli 19 (24 %). Esimiehistä 20 oli sosiaalitoimesta, 17 oli sivistystoimesta, samoin 17 teknisestä virastosta. Loput olivat muilta sektoreilta (keskusvirasto, puhtaanapito jne.). Vastanneista sosiaalitoimen osuus oli lievästi suurempi kuin koulutukseen osallistuneiden joukossa ja teknisen viraston vastanneiden esimiesten osuus hieman pienempi kuin koulutukseen osallistuneista. Otos ei ole kuntasektorin esimiehiä ajatellen edustava, mutta antanee jonkinlaista suuntaa.

Kysymykset kehitettiin nimenomaan tätä tutkimusta varten. Hankalia tilanteita kartoitettiin seuraavalla kysymyksellä: ”Millaisten alaisten kanssa sinun on henkilökohtaisesti vaikeinta tehdä työtä tai solmia toimiva yhteistyösuhde?” Reaktioita kysyttiin seuraavasti: ”Millaisia reaktioita he sinussa herättävät?”. Lisäksi kysyttiin viimeaikaisista tunteista omassa työssä: ”Millaisia tunteita olet kokenut viimeisen kahden viikon aikana erilaisissa vuorovaikutustilanteissa työssäsi joko asiakkaiden tai työtovereiden kanssa?” Hankalan tilanteen attribuutiota kysyttiin seuraavalla kysymyksellä: ”Osaatko sanoa miksi edellä kuvaamasii

henkilöt tai tilanteet ovat juuri sinulle vaikeita?” Lisäksi esimiehiä pyydettiin arvioimaan omaa koettua pätevyyttään seuraavalla kysymyksellä: ”Kuvaa skaalalla 0–100, missä määrin tällä hetkellä täytät pätevän esimiehen vaatimukset”. (100=niin hyvin kuin voit kuvitella pystyväsi ne täyttämään)”. Esimiesten johtamistyylillä koulutaja arvioi esimieskoulutuksen ennakotehtävään annetun vastauksen perusteella. Ennakotehtävässä esimiesten tuli kuvata jokin työyhteisön ydinprosessi sekä siihen liittyen henkilöstön osaamista ja kehittymistarpeita. Vastausten perusteella esimiehen johtamistyylillä luokiteltiin kolmeen luokkaan. Ensimmäiselle luokalle annettiin nimi tehtävöorientoituneet johtajat, jotka kuvauksessaan korostivat yksikön tehtäviä ja työntekijöiden ammatilliseen toimintaan liittyviä asioita. Näitä esimiehiä oli 22 (miehiä 8 ja naisia 14). Toiseen luokkaan luokiteltiin vuorovaikutusorientoituneet esimiehet, jotka korostivat vuorovaikutusta ja kommunikaatiotaitoja prosessikuvauksissaan (n=14, joista 13 naisia). Kolmanteen luokkaan luokiteltiin esimiehet, joilla oli sekä tehtävään että vuorovaikutukseen liittyviä kuvauksia (n=17, joista miehiä 5). Luokittelu pystyttiin tekemään vain 53 esimiehen vastauksen perusteella (68 % aineistosta), sillä muiden vastaus oli joko puutteellinen tai

puuttui kokonaan. Nämä esimiesryhmät (luokitellut vastaukset ja luokittelemattomat) eivät eronneet toisistaan sukupuolen tai sektorijaan perusteella.

Vastausten sisällön luokittelu toteutettiin aluksi avoimen luokittelun periaatteen mukaisesti, jolloin luokkia syntyi sen mukaan, miten kuvaukset erosivat toisistaan. Toisessa vaiheessa luokkia yhdistettiin tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti (Miles & Huberman 1994). Tilastolliset merkitsevyydet laskettiin SPSS-ohjelmalla (versio 12.0.1). Merkitsevyyksien testaukset tehtiin ryhmien välillä t-testillä tai mikäli ryhmiä oli useampia, varianssianalyysillä ja tällöin ryhmien väliset erot testattiin Scheffén testillä.

## Tulokset

Alaisten luonteenpiirteet koettiin esimiesten näkökulmasta selvästi hankalimmaksi asiaksi (Taulukko 1). Erityisesti esimiehet pitivät hankalina alaisia, jotka olivat itsekkäitä, jotka eivät kuunnelleet toisten mielipiteitä tai asettuivat muiden yläpuolelle. Myös aggressiivinen, hyökkäävä tai jyrkkä suhtautuminen koettiin hankalaksi. Alaisen sitoutumattomuus, motivoitumattomuus, joustamattomuus tai epävarmuus koettiin hankalaksi. Epäluotettavien ja pinnareiden osuus oli jonkin verran pienempi.

Taulukko 1. Millaiset alaiset hankalia (mainintojen lukumäärä).

	N	%
Itsekkäät	20	28
Aggressiiviset, vastahankaiset, sulkeutuneet	19	26
Epäluotettavat, pinnarit, kiusaajat	13	18
Ei sitoudu, ei motivoitu, joustamaton, epävarma	20	28
<b>Yhteensä</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Ensisijaisina tunteina hankalat tilanteet herättivät selvästi aggression tunteita, kuten ärtymystä,

kiukkua ja suuttumusta (Taulukko 2).

Taulukko 2. Millaisia tunteita hankalat tilanteet herättävät (ensisijainen maininta).

	N	%
Ärtymys, kiukku, suuttumus	39	59
Turhautuminen, pettymys, epäluottamus	12	18
Pelko, välttely, ahdistus, syällisyys, hämmennys	15	23
<b>Yhteensä</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Myös turhautuminen ja pettymys aktivoituvat tilanteissa. Neljännes arvioi tunteikseen pelon, välttelyn, ahdistuksen, syyllisyyden tai hämmennyksen. Pääasiassa tunteet suuntautuivat ulospäin itsestä (aggressio, turhautuminen) ja sisäänpäin suuntautuneiden tunteiden osuus oli selvästi pienempi. Miehistä 75 % ilmaisi ärtymyksen tunteita, kun naisista vastaava osuus oli 54 %.

Esimiesten tunteita viime viikkoina selvitettiin kysymyksellä ”Millaisia tunteita olet kokenut viimeisen kahden viikon aikana erilaisissa vuoro-

vaikutustilanteissa työssäsi joko asiakkaiden tai työtovereiden kanssa.” (Taulukko 3). Pääasiassa esimiehet olivat kokeneet ennen koulutuspäivää hyviä tunteita (69 % esimiehistä). Rungas kolmannes oli kokenut erilaisia aggression tunteita ja viidennes pettymystä tai turhautumista. Väsymystä ja voimattomuutta raportoi noin viidennes esimiehistä. Sen lisäksi kahdeksan prosenttia raportoi kiireestä ja stressistä. Negatiiviset tunteet olivat samoja (aggressio ja pettymys) kuin hankalissa tilanteissa.

**Taulukko 3. Millaisia tunteita esimies tuntenut viime viikkoina (mitä tunteita mainittu eniten).**

Tunteet	N	%
hyviä tunteita, hyvänolon tunne, ilo, tyytyväisyys, riemu	53	68
ärtymys, harmi, kiukku, viha, suuttumus, taistelu	27	35
pettymys, turhautuminen	16	21
voimattomuus, väsymys	16	21
Onnistuminen	12	15
Innostus	6	8
yhteenkuuluvuus, kaveruus	6	8
hämmästyys, ihmetys	5	6
kiire, stressi	6	8

Eniten omaa reaktiota selitettiin omalla toimintatavalla, joka nähtiin nimenomaan positiivisena (esi-

merkiksi itse on sitoutunut ja jos alainen ei ole sitoutunut, se luo hankalan tilanteen) (Taulukko 4).

**Taulukko 4. Miten omat reaktiot hankalissa tilanteissa selitetään.**

	N	%
Oma positiivinen toimintatapa aiheuttaa hankalan tilanteen	11	19
Oma positiivinen asennoituminen tai piirre aiheuttaa hankalan tilanteen	10	18
Oma negatiivinen toimintatapa aiheuttaa hankalan tilanteen	9	16
Oma negatiivinen asennoituminen tai piirre aiheuttaa hankalan tilanteen	7	12
Tilanne tai vuorovaikutus aiheuttavat hankalan tilanteen	10	18
Alaisen toiminta tai asenteet vaikuttavat	10	18
<b>Yhteensä</b>	<b>57</b>	<b>101</b>

Oma asennoituminen tai piirre voitiin myös nähdä positiivisena (olen suorapuheinen). Jotkut arvioivat oman toimintatapansa negatiiviseksi (pyrin liian suoraviivaisesti tavoitteeseen). Noin viidennes tähän kysymykseen vastanneista arvioi itsessään olevan negatiivisen piirteen vaikuttavan siihen, että tilanne tulee hankalaksi (olen liian kiltti). Osa arvioi tilanteen tai vuorovaikutuksen vaikuttaneen siihen, että tilanne muodostui han-

kalaksi. Kymmenen esimiestä arvioi alaisen toiminnan tai asenteiden vaikuttaneen siihen, että tilanne muodostui hankalaksi. Sukupuolten osalta huomattava ero oli se, että pääasiassa naiset arvioivat omien negatiivisten toimintatapojensa tai piirteidensä aiheuttavan hankalia tilanteita. Miehistä näin arvioi vain yksi.

Omaa pätevyyttä arvioitiin skaalalla 0–100 (100=niin pätevä kuin voi olla). Vastausten keskiarvo



oli 73,5, keskihajonta 14,5 ja vaihteluväli 30–100. Pätevyiden arvioinnin keskiarvot eivät eronneet sukupuolten välillä tai sektoreittain laskettuna.

Hankalan tilanteen attribuointitavan ja oman pätevyiden välistä yhteyttä kartoitettiin varianssianalyysillä (Taulukko 5).

Taulukko 5. Selitystavan ja oman pätevyiden välinen yhteys.

Selitystapa	keskiarvo	keskihajonta
Syynä negatiivinen piirre itsessä tai neg toimintatapa	66,3	11,5
Syynä positiivinen piirre itsessä tai pos toimintatapa	76,3	11,5
Syynä tilanne tai vuorovaikutus	82,2	11,3
Syy alaisessa	81,6	6,8

$F=6,1$ ,  $df(3,49)$ ,  $p<.001$ ,  $n=53$

Allieviivattu keskiarvo eroaa lihavoituista Scheffe  $p<.05$

Esimies, joka attribuoi hankaluuden tilanteeseen tai vuorovaikutukseen tai kokonaan alaisen syyksi, arvioi myös oman pätevytensä merkittävästi paremmaksi kuin esimies, joka attribuoi hankaluuden negatiivisesti itseensä (Taulukko 5). Pääasiassa hankaluuden negatiivisesti itseensä attribuoinneet esimiehet olivat naisia. Attribuoin-

nin monimuotoisuus ei vaikuttanut tuloksiin, sillä monimuotoisesti attribuoiden esimiesten pätevyiden keskiarvo ( $m=77,1$ ,  $sd=11,7$ ) ei eronnut tilastollisesti merkittävästi niiden esimiesten attribuoinnista, joka perustui yhteen tekijään ( $m=73,6$ ,  $sd=11,8$ ,  $F=0,8$ ,  $p=ns.$ ).

Taulukko 6. Johtamistyylin ja attribuoinnin yhteys.

		Attribuointi				Yhteensä
		Syy alaisessa	Syynä negatiivinen asenne tai toiminta itsellä	Syynä positiivinen asenne tai toiminta itsellä	Syy tilanteessa tai vuorovaikutuksessa	N
Johtamistyyli	Vuorovaikutuskeskeinen	1	7	4	1	13
	Vuorovaikutus ja tehtäväkeskeinen	3	4	3	2	12
	Tehtäväkeskeinen	5	4	3	3	15
Yhteensä		9	15	10	6	40

Lähes kaikki vuorovaikutuskeskeisesti orientoituneet esimiehet attribuivat syyn itseensä joko positiivisiin tai negatiivisiin tekijöihin (Taulukko 6). Pääasiassa he olivat naisia. Tehtäväkeskeisesti orientoituneiden esimiesten attribuointien frekvenssit olivat samankaltaisia kuin esimiesryhmällä, joka orientoitui sekä vuorovaikutus- että tehtäväkeskeisesti. Ryhmät eivät eronneet tunneluokitusten tai hankalien alaisten luokittelun osalta.

## Pohdinta

Hankalien tilanteiden havaitsemisessa oli tunnistettavissa erilaisia havaitsemisstrategioita. Ensimmäisessä ryhmässä havaitseminen perustui alaisten luonteenpiirteisiin, ja hankalissa tilanteissa alaisten itsekkyyttä määriteltiin ongelmalliseksi. Toinen luokittelustrategia perustui alaisten ilmaisemiin tunteisiin, joista aggression tunteet eri muodoissaan liitettiin hankalisiin. Kolmas luokittelustrategia perustui alaisten

vuorovaikutustapaan, jolloin tilannetta kuvattiin kiusaamisen, pinnaamisen ja osallistumisen tai luotettavuuden näkökulmasta. Nämä luokittelustrategiat sopivat yhteen Richard Robinsin ja hänen tutkimusryhmänsä esittelemien strategioiden kanssa. Neljäs luokittelustrategia liittyi alaisen sitoutumattomuuteen, joka voisi vastata Robinsin tilannetekijöihin perustuvaa strategiaa. (Robins ym. 2004.) Yhteistä kaikille luokitteluille on se, että pääasiassa esimies tarkastelee alaisen hankalaa toimintaa sitoutumisen kannalta. Itsekäs tai aggressiivinen alainen ei vaikuta kovin sitoutuneelta tai yhteistyöorientoituneelta.

Suurin osa esimiehistä raportoi aggression tunteita ja ylipäättään ulospäin suuntautuneita tunteita. Tällöin voidaan olettaa, että esimiehet arvioivat alaisensa toiminnan epäoikeudenmukaiseksi ja he myös reagoivat siihen suhteellisen voimakkaasti. Selvästi pienempi osa esimiehistä raportoi sisäänpäin suuntautuneita tunteita, jolloin epäoikeudenmukaisuuden kokemus ei välttämättä ole niin voimakas Barcklayn ja muiden mukaan. (Barcklay ym. 2005.) Hankalat tilanteet näyttävät kuitenkin varsin luonnollisilta esimiesten näkökulmasta: esimiehet kokevat alaisen sitoutumattomuuden tai itsekkyuden hankalana ja reagoivat tähän aggressiolla tai turhautumisella. Ongelmat ovat tällöin asiaongelmia ja painottuvat enemmän prosessiongelmien suuntaan, koska prosessien johtaminen nimenomaan edellyttää alaisten motivoitumista ja sitoutumista. Tällöin esimiesten tunteiden voidaan ajatella sisältävän informaatiota tilanteesta tai alaisen toiminnasta. Esimiehen tunne voidaan nähdä myös asemaan liittyvänä, mikäli aggression tunne liittyy valtaan (Hepworth & Towler 2004). Voi olla, että esimiehen on helpompi olla aggressiivinen oman asemansa kautta.

Vaikka hankalan tilanteen määrittely kysymyksen pohjalta ohjasi attribuutiota tilanteeseen tai alaiseen, niin syyn määrittelyssä suurin osa esimiehistä pohti oman toimintansa vaikutusta. Vain runsas kolmannes määritteli syyn suoraan joko alaiseen tai tilanteeseen ja tämä ei ole attribuutiotutkimusten tulosten mukaista (Goerke ym. 2004; Mezulis ym. 2004). Voidaan kuitenkin ajatella, että itseen attribuointi on positiivista ja ilmentää enemmänkin esimiehen halua puuttua ongelmalliseen tilanteeseen. Hankalissa tilanteis-

sa esimiehet näkevät pääasiassa syynä tilannetekijät, alaisen toiminnan tai asenteen tai oman toiminnan siinä mielessä, että he aktiivisesti puuttuvat ongelmalliseen tilanteeseen. Negatiivisesti itseään arvioivien osuus oli vain 28 % kaikista esimiehistä.

Esimiesten attribuointitavan ja koetun pätevyuden yhteyttä tarkasteltiin vertaamalla koetun pätevyuden keskiarvoja eri attribuointiryhmissä. Tällöin havaittiin, että esimies, joka sijoitti hankalan tilanteen syyn alaiseen tai tilanteeseen, arvioi pätevyytensä paremmaksi kuin esimies, joka arvioi syyn olleen itsessä olevan negatiivisen piirteen tai toimintatavan. Pääasiassa nämä esimiehet olivat naisia. Lisäksi tämän ryhmän johtamistyyli arvioitiin vuorovaikutuskeskeiseksi. Tässä tutkimuksessa näyttäisi löytyvän esimiesryhmä, jolla on hankaluuksia ongelmallisissa tilanteissa. Tavallisesti he ovat naisia, jotka hankalissa tilanteissa näkevät syyn itsessään, orientoituvat johtamisessaan yksipuolisesti vain vuorovaikutukseen ja ilmaisevat näissä tilanteissa sisäänpäin suuntautuneita tunteita. Vastaavasti voidaan ajatella, että hankalassa tilanteessa esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota tilanteeseen sekä tehtävä- että henkilöjohtamisen näkökulmasta ja välttää tilanteen attribuointia pelkästään itseensä. Tosin sosioemotionaalisten ongelmien näkökulmasta usein tilanteen ratkaisukeinot perustuvat oman toiminnan tarkasteluun ja oman toiminnan muuttamiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että naisia kohtaan ilmaistaan herkemmin negatiivisia tunteita (Koch 2004). Ehkä tämä on yhteydessä siihen, että naisia pidetään tunteiden käsittelyn osalta taitavampina kuin miehiä (Eagly ym. 2003). Tämän tutkimuksen perusteella ei voi ottaa kantaa siihen, mikä attribuointityyli on paras. Esimerkiksi esimiesten oman johtamistoiminnan arviointi ei aina ole yhteydessä alaisten arviointiin ja esimiehen toiminnassa voi olla ongelmana se, ettei tämä suuntaudu riittävästi alaisten näkökulmaan. Tällöin esimies voi arvioida oman toimintansa hyväksi, mutta alaiset arvioivat sen huonoksi (Tiuraniemi 1994).

Tutkimustulosten yleistettävyyttä on suuntaa antava. Kato oli ilmeisen suuri, eikä katoanalyysia ollut mahdollista tehdä. Esimiesten kokemuksen vaikutusta ei kontrolloitu tässä tutkimuksessa. Esimiesten johtamistyylin arviointi ennako-

tehtävään annettujen vastausten perusteella ei ole paras mahdollinen tapa arvioida johtamistyyliä. On huomioitava myös se, että tutkittavat aiheet selvitettiin kukin yhdellä kysymyksellä. Aihepiiri on kuitenkin tärkeä esimiesten työn kehittämisen kannalta. Tutkimuksen puutteista huolimatta tulokset antavat selviä viitteitä siitä, että esimiestyön hankalat tilanteet liittyvät yleisemmin työyhteisön toimintaan esimerkiksi alaisten motivaation tai sitoutumisen ongelmien kautta. Lisäksi hankalia tilanteita on hyvä tarkastella sekä tehtävien että vuorovaikutuksen näkökulmasta, jotta nähdään myös tilanteiden havaitsemis- ja attribuointitavan yhteys ongelmiin. Liian yksipuolinen keskittyminen vuorovaikutukseen näyttäisi olevan yhteydessä attribuointityyliin, jossa syy nähdään itseen liittyvässä negatiivisessa tekijässä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tuloksia voi soveltaa erityisesti esimiesten työhönohjaukseen ja koulutukseen. Esimerkiksi esimieskoulutuksessa hankalien tilanteiden tutkiminen on tarpeellinen koulutusaihe. Tilanteet voisivat olla suoraan esimiesten arkipäivästä, jolloin esimiehet yhdessä voisivat jakaa kokemuksiaan ja pohtia erilaisten tilanteiden havaitsemis- ja attribuointityylien vaikutusta itse tilanteiden ratkaisuun. Esimiesten työhönohjauksessa puolestaan voidaan pohtia tilanteita laajemmin pyrkien myös oman havaitsemisen ja attribuoinnin kriittiseen tarkasteluun. Oman toiminnan muuttaminen voi monestikin olla tarpeellista, mutta vaarana on se, että syyllistää itseään enemmän kuin tilanteet edellyttävät.

## Kirjallisuus

- AMASON, A.C. (1996). *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams.* *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.
- AMASON, A.C., & SAPIENZA, H. (1997). *The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict.* *Journal of Management*, 23, 496–516.
- BARCLAY, L.J., SKARLICKI, D.P. & PUGH, S.D. (2005). *Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation.* *Journal of Applied Psychology*, 90, 629–643.
- CAMERON, K.S., & QUINN, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- CLORE, G.L., & CENTERBAR, D.B. (2004). *Analyzing anger: how to make people mad.* *Emotion*, 4, 139–144.
- CONNELLY, M.S., GILBERT, J.A., ZACCARO, S.J., THRELFALL, K.V., MARKS, M.A. & MUMFORD, M.D. (2000). *Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance.* *Leadership Quarterly*, 11, 65–86.
- CONWAY, L.G.III & SCHALLER, M. (2005). *When authorities' commands backfire: attributions about consensus and effects on deviant decision making.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 311–326.
- CRAWFORD, M.T., MCCONNELL, A.R. LEWIS, A.C., & SHERMAN, S.J. (2002). *Reactance, compliance, and anticipated regret.* *Journal of Experimental Social Psychology*, 82, 359–378.
- EAGLE, A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. & VAN ENGEN, M.L. (2003). *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men.* *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- FEIN, S. (1996). *Effects of suspicion on attributional thinking and the correspondence bias.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1164–1184.
- FORD, C.M. & GIOIA, D.A. (2000). *Factors influencing creativity in the domain on managerial decision making.* *Journal of Management*, 26, 705–732.
- GAWRONSKI, B. (2003). *Implicational schemata and the correspondence bias: on the diagnostic value of situationally constrained behavior.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1154–117.
- GEORGE, M., MÖLLER, J., SCHULZ-HARDT, S., NAPIERSKY, U. & FREY, D. (2004). *“It's not my fault – but only I can change it”: Counterfactual and prefactual thoughts of managers.* *Journal of Applied Psychology*, 89, 279–292.
- GIOIA, D.A., SCHULTZ, M. & CORLEY, K.G. (2000). *Organizational identity, image, and adaptive instability.* *Academy of Management Review*, 25, 63–81.
- HARDY, C., PHILLIPS, N. & CLEGG, S. (2000). *Reflexivity in organization and management theory: A study of the production of the research subject.* *Human Relations*, 54, 531–560.
- HEPWORTH, W. & TOWLER, A. (2004). *The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression.* *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 176–185.
- HANNUS, J. (2004). *Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit.* Jyväskylä: Gummerus.
- JEHN, K.A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and deriments of intragroup conflict.* *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–283.
- JEHN, K.S., & MANNIX, E.A. (2001). *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance.* *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.

- JÄRVENPÄÄ, E. & IMMONEN, S. (2002). *Tietointensiivisten organisaatioiden dynamiikka: tietotyö, johtaminen ja organisaatioiden verkostot. Working Paper No 28/2002/Work and Organizational Psychology and TAI Research Centre.* Vantaa: Dark Oy.
- KOCH, S.C. (2005). *Evaluative affect display toward male and female leaders of task-oriented groups.* *Small Group Research*, 36, 678–703.
- LOOMAN, M.D. (2003). *Reflective leadership: strategic planning from the heart and soul.* *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 55, 215–221.
- LÖNNQVIST, J. (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista.* Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus/Edita.
- MARSHALL-MIES, J.C., FLEISHMAN, E.A., MARTIN J.A., ZACCARO, S.J., BAUGHMAN, W.A. & MCGEE, M.L. (2000). *Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential.* *Leadership Quarterly*, 11, 135–153.
- MEZULIS, A.H., ABRAMSON, L.Y., HYDE, J.S., & HANKIN, B.L. (2004). *Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias.* *Psychological Bulletin*, 130, 711–747.
- MILES, M.B., & HUBERMAN, A.M. (1994). *Qualitative data analysis.* Thousand Oaks: Sage.
- MILLER, D.T. & ROSS, M. (1975). *Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?* *Psychological Bulletin*, 82, 213–225.
- MUMFORD, M.D., ZACCARO, S.J., HARDING, F.D. JACOBS, T.O. & FLEISHMAN, E.A. (2000). *Leadership skills for a changing world: solving complex social problems.* *Leadership Quarterly*, 11, 11–35.
- RIGGIO, R.E., RIGGIO, H.R. SALINAS, C., & COLE, E.J. (2003). *The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness.* *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 83–103.
- ROBINS, R.W., CONNELL, J.B., MENDELSON, G.A., & KWAN, V.S.Y. (2004). *Do people agree about the causes of behavior? A social relations analysis of behavior ratings and causal attributions.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 334–344.
- SCHAUBROECK, J., GANSTER, D.C., SIME, W.E. & DITMAN, D. (1993). *A Field experiment testing supervisory role clarification.* *Personnel Psychology*, 46, 1–25.
- SHALLEY, C.E., & GILSON, L.L. (2004). *What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity.* *The Leadership Quarterly*, 15, 3–53.
- SIMELIUS, K. (2003). *Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana (väitöskirja).* Helsinki: Helsingin yliopisto.
- SIMONS, T.L. & PETERSON, R.S. (2000). *Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust.* *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–111.
- TEPPER, B.J., DUFFY, M.K., HOOBLER, J., & ENSLEY, M.D. (2004). *Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes.* *Journal of Applied Psychology*, 89, 455–465.
- TIURANIEMI, J. (2004). *Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä.* *Hallinnon Tutkimus*, 23, 61–69.
- TIURANIEMI, J. (2002). *Reflektiivisyys asiantuntijan työssä.* Teoksessa P. Niemi & E. Keskinen (toim.) *Taitavan toiminnan psykologia (s. 165-195).* Helsinki: Turun yliopiston psykologian laitos, Helsinki.
- TIURANIEMI, J. (1994). *Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi.* Turku: Turun yliopisto.
- WEICK, K., & SUTCLIFFE, K. (2001). *Managing the unexpected.* San Francisco: Jossey-Bass.
- VAN BOVEN, L., KAMADA, A., WHITE, K., & GILOVICH, T. (2003). *Intuitions about situational correction in self and others.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 249–258.
- VAN DIERENDONCK, D., HAYNES, C., BORRIL, C. & STRIDE, C. (2004). *Leadership behavior and subordinate well-being.* *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165–175.
- VAPAAVUORI, J. (2001). *Dialoginen muutos ryhmäkeskuteluisia: työyhteisön jumi konsultaation kohteena.* Väitöskirja. Joensuu: Joensuu yliopisto.
- VARTIAINEN, E. (2005). *Organisaatiokäsityksen merkityksestä johtamisessa.* *Työelämän tutkimus*, 3, 65–77.
- WHELAN-BERRY, K.S., GORDON, J. & HININGS, C.R. (2003). *Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis.* *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 186–207.
- WILLI-PELTOLA, E., KIVIMÄKI, M., ELOVAINIO, M., & VIRTANEN, M. (2005). *Johtamisen oikeudenmukaisuus sairaalahenkilökunnan kokemana.* *Työelämän tutkimus*, 3, 78–91.
- WINUM, P. (2003). *Developing leadership. What is distinctive about what psychologists can offer?* *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 41–46.
- XIN, K.R., & PELLÉ, L.H. (2003). *Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study.* *The Leadership Quarterly*, 14, 25–40.
- ZACCARO, S.J., MUMFORD, M.D., CONNELLY, M.S., MARKS, M.A. & GILBERT, J.A. (2000). *Assessment of leader problem-solving capabilities.* *Leadership Quarterly*, 11, 37–64.

Anu Järvensivu

## Työprosessitiedon ja organisaatiopolitiikan merkitys: tapaustutkimus siirtymisestä taylorismista monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin

**A**rtikkelissa tarkastellaan organisatorista innovaatioprosessia ikkunatehtaassa. Tavoitteena on siirtymisen varsin ositetusta työprosessista työntekijöiden monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin. Siirtymää on mahdollista perustella sekä tehokkuuteen ja tuottavuuteen että työntekijöiden kokeman työelämän laadun paranemiseen liittyvin argumentein. Monitaitoisuuteen voidaan kuitenkin liittää myös muita työpaikan intressiasetelmista juontuvia näkökulmia. Artikkelissa kuvataan monitaitoisuuden kehittämiseen tähtäävää innovaatioprosessia virallisen ohjauksen ja työpaikan epävirallisten käytäntöjen välisen vuoropuhelun näkökulmasta. Tämän ohella tarkastellaan työpaikan ja osaamisen kehittämiseen kohdistuvan asiantuntijatuen mahdollisuuksia vaikuttaa muutosprosessin etenemiseen. Tutkimuksen yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä on, että henkilöstön työprosessitiedon kehittämisellä voidaan edistää yhteisen näkemyksen kehittymistä ja työntekijöiden valmiuksia kiinnittää huomio yksittäisten prosessin osien rinnalla työprosessin muihin osiin ja kokonaisprosessiin. Niin ikään voidaan todeta innovaatioiden muotoutuvan organisaatiopoliittisissa käytännöissä.

### Työprosessitieto monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin siirtymisen osana

Tayloristisen tuotantoprosessin peruselementtejä ovat tiukkarajainen jakaantuneisuus, kapeat tehtäväkuvat ja huomion kiinnittyminen yksittäisiin osiin ja niiden tehokkaaseen toteuttamiseen (ks. esim. Julkunen 1987). Koska organisatorisesta joustavuudesta on tullut yrityksille entistä keskeisempi markkinoilla pärjäämisen ehto, lohkotusta työprosessista pyritään pois laajentamalla tehtäväkuvia ja kehittämällä työntekijöiden monitaitoisuutta. Tässä artikkelissa tarkastellaan organisatorista innovaatioprosessia ikkunatehtaassa,

jossa johdon linjauksen mukaisesti pyritään siirtymään tayloristisesta tuotantomallista työntekijöiden monitaitoisuuteen. Artikkelissa arvioidaan myös mahdollisuuksia tukea muutosta työntekijöiden työprosessitietoa lisäämällä.

Monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin siirtymisellä tarkoitetaan työntekijöiden osaamisen, taitojen ja kompetenssien lisäämistä sekä uusien tehtävien mahdollistamista eri työntekijäryhmille. Monitaitoisuutta voidaan lisätä vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Vertikaalisella

monitaitoisuuden lisäämisellä tarkoitetaan esimerkiksi toimihenkilöiden tehtävien lisäämistä työntekijöiden osaamiseen ja tehtäväkuvaan. Horisontaalinen puolestaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation toisen osaston suorittamien tehtävien ja niissä tarvittavan osaamisen lisäämistä työntekijän työnkuvaan. Mahdollista on myös laskea taitojen syventäminen osaksi monitaitoisuuden kehittämistä. (Horbury & Wright 2001, 2–3.) Työn organisoinnin tutkimuksen näkökulmasta vastaavista toimenpiteistä on puhuttu työn rikastamisena ja laajentamisena. Rikastamisella viitataan työtehtävien tai -roolien pystyvuoraan yhdistämiseen ja laajentamisella työn osittelulle vastakkaiseen työtehtäviä horisontaalisessa mielessä lisäävään toimenpiteeseen (esim. Julkunen 1987, 53–57).

Monitaitoisuuteen pohjaava työn organisointi edellyttää työntekijöiltä huomattavasti laajempaa ymmärrystä työpaikan prosessista kuin tayloristinen. Tätä ymmärrystä voidaan kuvata työprosessitiedon käsitteellä. Fischerin ja Borehamin (2004) mukaan työntekijät tarvitsevat työprosessitietoa työskennellessään organisaatiossa, joka on kehittänyt joustavampia rakenteita ja ottanut käyttöön uutta teknologiaa kilpailukykyään parantaakseen. Käsitettä käytetään erityisesti keskusteluissa, jotka luotaavat työn, työssä oppimisen, organisaation kehittämisen ja ammattillisen pätevyyden välisiä suhteita. Työprosessitiedon käsite nostaa tarkasteluun työtehtävien väliset rajapinnat, mutta samalla myös yksittäisten tehtävien sisällöt. Käsitteen kautta voidaan niin ikään hahmottaa, miten käytännön ja teorian välinen vastakkainasettelu puretaan työkontekstissa. (Fischer & Boreham 2004, 13, 18.) Työprosessin käsitteeseen sisällytetään työprosessitiedon tutkimussuunnassa liiketoimintaprosessit, tuotantotai palveluprosessit sekä työn organisoinnilliset prosessit (vrt. Boreham 2004).

Työprosessitiedon muotoutuminen edellyttää Borehamin ja kumppaneiden (2002) mukaan teoreettisen ja käytännöllisen tiedon konstruointia ja kombinoimista. Näiden tiedon lajien välinen suhde on dynaaminen ja dialektinen, ja ne ovat sekä yksilöllistä että kollektiivista tietoa. Työprosessitieto pitää sisällään enemmän kuin proseduaalisen, kokemuksellisen tai hiljaisen tiedon. Käsite perustuu oletukselle, että työntekijän työtä ohjaavasta ja tukevasta

tiedosta huomattava osa syntyy itse työprosessissa työntekijöiden välisen jaetun ymmärryksen kehkeytyessä. Käsite linkittyikin keskeisesti tiedon ja osaamisen käytäntöperustaisuutta ja yhteisöllistä luonnetta korostaviin teorioihin (esim. Lave & Wenger 1991).

Työprosessitietoa on havaittu kehittyvän ja siirtyvän ikään kuin oheistuotteena, kun työntekijät ovat osallistuneet yhtenäistä työkuultuuria kehittämään suunniteltuihin toimintoihin, kuten laatupiireihin (ks. myös Järvensivu 2006a). Tässä yhteydessä työprosessitietoa on luonnehdittu olennaisesti muuksi kuin se tekninen tieto, jota ammatilliset oppilaitokset tarjoavat. Työprosessitietoa voidaan kuvata jopa tunteeksi, joka syntyy työpaikan eri osastojen keskinäisriippuvuuden oivaltamisesta ja halusta tehdä yhteistyötä eri ammattiryhmien välisiä rajoja ylittävällä tavalla. Työprosessitiedon yhdeksi erityispiirteeksi suhteessa esimerkiksi kokemuseräisen tiedon käsitteeseen on luonnehdittu eksplisiittisten ja implisiittisten tietämisen tapojen sekoittuminen yhden kognitiivisen prosessin sisällä. (Fischer & Boreham 2004, 15.)

Työprosessitiedon muodostumisen kannalta keskeistä on ongelmanratkaisu, ennen muuta työssä vastaan tulevien ongelmien ratkaiseminen työntekijöiden yhteistyönä (Boreham 2004). Monet työssä oppimisen tutkijoista korostavat ongelmanratkaisun merkitystä oppimiselle ylipäänsä (Billett 1999). On niin ikään esitetty, että ihminen oppii parhaiten, kun etenemissuunta on konkreettisesta abstraktiin (Garrick 1999, 216). Jotkut tutkijat väittävät myös, että monet tai jopa kaikki työtehtävät itsessään ovat mitä suurimmassa määrin ongelmanratkaisua. Tätä perustellaan esimerkiksi sillä, että työsopimusta tehtäessä sen paremmin työntekijä kuin työnantajakkaan eivät yleensä ole tarkalleen selvillä siitä, mitä kaikkea työntekijän työ tosiasiaassa tulee sisältämään. Toisaalta on havaittu, että noviisista ammattilaiseksi kehitytään työtä tekemällä, eli työssä eteen tulevia ongelmia ratkomalla. Tällaista kehitystä ei tapahtuisi, ellei työssä tulisi vastaan uusia tilanteita, jotka vaativat uudenlaisia toimintatapoja. (Pankhurst & Livingstone 2006.) Monitaitoisuuteen perustuvassa organisaatiossa työskentelevät tarvitsevat, käyttävät ja luovat työprosessitietoa aivan toisella tavalla kuin tayloristisessa organisaatiossa.



## Organisaatiopolitiikan huomioiva prosessinäkökulma innovaatioiden tutkimiseen

Ikkunatehtaan muutosta kohti monitaitoisuutta tarkastellaan tässä artikkelissa organisatorisen innovaatioprosessin näkökulmasta. Organisatorisista innovaatioista ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää. Tutkimusten kannalta keskeistä on ratkaista, voidaanko kaikkia organisatorisia muutoksia luonnehtia innovaatioiksi. Ellei voida, millaisten tekijöiden kautta erottelu muutoksen ja innovaatioiden kesken on mahdollista tehdä? Yksi mahdollisuus erottaa innovaatiot muutoksista on arvioida aste-eroja sellaisilla ulottuvuuksilla kuin uutuus, tehokkuus, merkittävyys ja muutos parempaan. Innovaatioksi määrittäytällöin muutos, jossa voidaan havaita kontekstinsa kannalta riittävästi uutuutta, tehokkuutta, merkittävyyttä ja edistystä. (Schienstock 2007.) Näillä kriteereillä muutosta taylorismista kohti monitaitoisuuteen perustuvaa työn organisointia voidaan luonnehtia innovaatioksi ikkunatehtaan kontekstissa.

Organisatorisia innovaatioita voidaan tutkia toisaalta rakennetta painottavasta ja toisaalta prosesseja painottavasta näkökulmasta. Nämä erot näkyvät myös erilaisissa tutkimuksissa käytetyistä organisatoristen innovaatioiden määrittelyistä (Schienstock 2007). Edellisten näkökulmien lisäksi on mahdollista erottaa individualistinen tutkimussuunta, joka korostaa yksilöiden toimintaa innovaatioiden synnyttäjinä ja käytäntöön viejinä. Individualistisessa tutkimussuunnassa innovaatioiden synty ja käyttöönotto nähdään rationaalisena ja lineaarisena ja innovaatiot staattisina ja objektiivisesti määriteltävissä olevina. (Slappendel 1996.) Innovaatioita rakenteen näkökulmasta lähestyttäessä tausta-ajatuksena on usein etsiä ”aiempaa parempia” organisatorisia muotoja tai organisaation ympäristöjä, jotka voisivat saada aikaan tehokkuutta ja synnyttää lisää innovaatioita (Schienstock 2007). Kuten individualistisessa lähestymistavassa, myös rakennetta painottavissa tutkimuksissa innovaatioprosessi hahmottuu lineaarisena ja innovaatio itsessään staattisena ja objektiivisesti määriteltävissä olevana. Molemmista lähestymistavoissa suositaan tutkimusmenetelminä tapaustutkimuksia ja survey-tutkimuksia. (Slappendel 1996.)

Kun organisatorisia innovaatioita lähestytään prosessinäkökulmasta, innovaatio ajatellaan kompleksiseksi prosessiksi. Kiinnostuksen kohteena on organisatoristen muutosten alku- ja lopputilan lisäksi, mitä näiden välissä tapahtuu, sekä muutosten jatkuvuus. Tavoitteena on huomioida sekä rakenteelliset seikat että toiminnan merkitys. Erityisesti pyritään ymmärtämään sitä, miten rakenne ja toiminta ovat yhteydessä toisiinsa. (Slappendel 1996.) Prosesseja korostavissa tutkimuksissa kannatetaan pitkäkestoisia tapaus-tutkimuksia (esim. Pettigrew 1985).

Organisatoristen innovaatioiden määritelmässä on havaittavissa käänne rakennetta painottavista määritelmistä kohti prosessien korostamista. Prosessinäkökulma löytyy myös organisatoriset käytännöt huomionkohteeksi valitsevasta innovaatioiden tutkimuksesta. (Schienstock 2007.) Erityisesti on todettu olevan tarvetta tutkimuksille, jotka paneutuvat monimutkaisiin ja epälineaarisiiin muutosdynamiikkoihin, ja sitä kautta lisäävät tietoa muutoksen hallinnan teorioista ja käytännöistä. Tällaisten tutkimusten tulisi Patrick Dawsonin mukaan kyetä huomioimaan ensinnäkin organisatoristen muutosten sisältö ja aihealue, toiseksi poliittiset prosessit ja kolmanneksi muutoksen konteksti. (Dawson 2005, 400.)

Tässä artikkelissa organisatorista innovaatioita lähestytään prosessinäkökulmasta painottaen organisatoristen käytäntöjen merkitystä (ks. Reckwitz 2002). Tavoitteena on valottaa tapaus-esimerkin kautta organisatorista innovaatiota vähittäisenä, jatkuvana, heikosti suunniteltavissa olevana mikropoliittisena prosessina. Tässä prosessissa organisatoriset periaatteet, eli periaatteet limittyvät työpaikan intressiasetelmiin sekä virallisiin ja epävirallisiin käytäntöihin. Mikro- tai organisaatiopolitiikan käsitteessä keskeistä on organisaation sisäinen valta ja intressit sekä se, miten erilaisia ja jopa vastakkaisia päämääriä tavoittelevista ohjaavista signaaleista muokkautuvat toimintaa jäsentävät tavoitteet (ks. Minett 1992, 44). Michael Burawoyn (1985, 254) mukaan politiikalla tarkoitetaan tietyn areenan tiettyyn suhteiden joukkoon kohdistuvia kampaailuja. Hän puhuu työntekijöiden harjoittamista tehdastai työpaikkapeleistä, jotka kääntävät huomion työvoiman hyväksikäytöstä aktiviteetteihin, joissa työntekijät voivat tuntea päihittävänsä työnantaj. Pelien kautta työntekijät tavoittelevat talou-

dellisiä hyötyjä, mutta Burawoy korostaa myös pelien merkitystä selviytymisstrategioina työn kielteisistä puolista. Yksinkertaisessa tehdastyössä selviytyminen tarkoittaa hänen mukaansa ennen muuta tylsyyden vähentämistä, valinnan mahdollisuuksien lisäämistä ja kontrollia työn organisointiin. (Burawoy 1979; 1985.)

On todettu, että uusille organisaatiomuodoille annetut tulkinnat vaikuttavat suuresti siihen, miten työpaikan henkilöstö näkee muutoksen ja vastaa siihen. Sosiaalisilla prosesseilla on vahva vaikutus siihen, miten ja millaiseksi muutos tai innovaatio muokkaantuu. Organisaation poliittiset prosessit läpäisevät muutoksen ja linkittyvät muutoksen kanssa vahvistaen, hämmentäen ja uudelleen muokaten areenoja, joilla tehdään muutoksia koskevia päätöksiä. (Dawson 2005.)

### Menetelmät ja aineisto

Artikkeli perustuu noin kahdensadan työntekijän tayloristisesti organisoidussa ikkunatehtaassa toteutettuun syvälliseen tapaustutkimukseen (vrt. Stake 1998, 88–90). Tutkimusaineisto kerättiin puolen vuoden aikana talvella 2005–2006 työpaikalla järjestettyjen työpaikkakoulutusten yhteydessä. Kaikki ikkunatehtaan tuotannon työntekijät jaettiin 12 ryhmään, joista kullekin järjestettiin kuuden päivän koulutus. Tämän artikkelin kirjoittaja toimi kouluttajana kahdeksalle ryhmälle ja tapasi koulutusten aikana noin kolme neljästä ikkunatehtaan työntekijästä.

Koulutukset toteutettiin Työyhteisö PBL®-menetelmällä<sup>1</sup>, joka on luotu työpaikkojen kehittämishankkeissa. Sillä tähdätään muun muassa organisaation muutoskyvyn ja kokonaistehokkuuden kasvattamiseen (ks. myös Järvensivu ym. 2006). Ikkunatehtaan koulutuksissa pyrittiin erityisesti parantamaan työntekijöiden työprosessitietoa ja sen kehittymisen edellytyksiä tulevaisuudessa sekä kartoittamaan kehittämistarpeita. Esiin nousseista teemoista ja kehittämistarpeista pyrittiin keskustelemaan laajasti. Ongelmia myös ratkottiin. Tilaisuuksissa työntekijät olivat äänensä huomattavasti enemmän kuin kouluttaja. Tämä lähtökohta ja tiiviit keskustelut mahdollistivat sen, että kouluttaja sai varsin kattavan aineiston ja hyvän kuvan tehtaasta.

Ikkunatehtaalta kerätty aineisto kattaa yhteensä noin 300 keskustelun täyteistä koulutustuntia. Aineisto on dokumentoitu osin muistiinpanoiksi ja osin koulutustilaisuuksissa tuotetuiksi materiaaleiksi. Dokumenttiaineistot kattavat vain osan koulutustilaisuuksien tapahtumista ja keskusteluista, koska tilaisuuksia ei ollut mahdollista nauhoittaa ja tutkijan toimiessa kouluttajana muistiinpanojen tekeminen oli rajoitettua. Lisäksi aineistoon kuuluu useita keskusteluja toimitusjohtajan, tuotantopäällikön ja luottamushenkilön kanssa kolmen vuoden (2003–2006) ajalta. Tutkija osallistui useille opastetuille tehdaskierroksille sekä kierteli itseksensä tehtaassa. Aineistona on myös koulutuksiin osallistuneille tehty kysely, jolla kartoitettiin ilmapiiriä, viihtyvyyttä, oppimismahdollisuuksia ja kahden viimeisen vuoden aikana tapahtuneita muutoksia sekä työntekijöiden kokemuksia toteutetusta koulutuksesta. Tässä artikkelissa esitetään sekä laadulliseen aineistoon ja sen analyysiin perustuvia tulkintoja että kyselyn kautta tuotettua tietoa. Jälkimmäistä hyödynnetään kuitenkin lähinnä koulutusten vaikutusten arviointiin. (Kattavampi selvitys ks. Järvensivu 2007.)

### Tayloristinen työn organisointi ja suuret läpimenot pääperiaatteina

Ikkunatehdasta voidaan luonnehtia tayloristiseen työn organisointiin pohjaavaksi työpaikaksi. Siellä toteutuu karkealla tasolla tayloristiselle työprosessille tunnusomainen työvaiheiden, tehtävien, funktioiden ja osastojen jyrkkä horisontaalinen ja vertikaalinen työnjako (vrt. Julkunen 1987). Ikkuna valmistuu aihio-osastolta kokoonpanoon ja pakkaukseen ulottuvassa tuotantoprosessissa, jossa pääperiaatteena on tuotteen liikkuminen ja jalostuminen. Työntekijät pysyvät pääsääntöisesti paikoillaan muutaman neliömetrin kokoisilla alueilla. Tuotannon organisointi perustuu erilaisiin liukuhihnoin ja ratoihin sekä koneiden ja välivarastojen ryhmytyksiin, jotka erottelevat eri työvaiheet toisistaan. Kyse ei siis ole yhteen tehtaan läpi virtaavaan liukuhihnaan, vaan osastoihin ja nii-

<sup>1</sup> Problem based learning eli ongelma-perustainen oppiminen.



den välisiin varastoalueisiin perustuvasta organisointitavasta.

Työ on ositettu melko pieniksi vaiheiksi eikä tiimi- tai ryhmätyötä virallisten linjausten mukaan tehdä. Tästä huolimatta työntekijät muodostavat epävirallisia porukoita, joita voidaan luonnehtia käytäntöyhteisöiksi (Lave & Wenger 1991). Porukat muodostuvat lähellä toisiaan työskentelevistä työntekijöistä tiettyjen laajempien työvaiheiden tai koneryhmien ympärille. Jotkut porukoista ovat kiinteämpiä kuin toiset. Osassa kierrätetään tehtäviä, osassa ei. Tehtävien kierrätys rajoittuu kuitenkin sitä toteuttavissakin porukoissa vain muutamaa työvaiheeseen. Toimihenkilöt on sijoitettu selkeästi erilleen tehdassalista "lennonjohtotorniksi" nimettyyn rakennuksen osaan, jossa he suunnittelevat, kontrolloivat ja koordinoivat työprosessia ja tuotteita sekä hoitavat tehtaan ja sen ulkopuolisen maailman välisiä suhteita. Nämä tehtävät eivät virallisen organisaation puitteissa kuulu työntekijöille.

Ikkunatehtaan johtaja luonnehtii tuotantoprosessia alan tehokkaimmaksi. Kilpailijoiden tasoa vastaavat tuotantomäärät saavutetaan huomattavasti vähäisemmällä henkilöstöllä. Tehtaan toimintaa ohjaava pääperiaate on mahdollisimman suuret läpimenomäärät, joita mitataan tarkoin. Läpimenoja lasketaan molempien vuorojen osalta ja paikoin jopa työpistekohtaisesti. Työntekijöitä palkitaan ja sanktioidaan sekä taloudellisin että sosiaalisin keinoin. Palkitsemisen keinoja ovat muun muassa viikoittainen tuotantopalkkio ja vuosibonus. Sanktioista voidaan mainita erilaisten ryhmien väliset läpimenomäärien vertailut ja työntekijöiden puhuttelut. Työntekijöiden mukaan erityisesti 1990-luvun lopussa tehokkuutta pyrittiin lisäämään vahvistamalla eri porukoiden ja vuorojen keskinäistä kilpailua. Esimerkiksi tehtaan tuotantopalkkioiden järjestelmä oli jaettu osastoittain useaan eri osaan, mikä aiheutti osastojen välistä kilpailua. Tällä hetkellä enää prosessin alkupään aiiosaston tuotantopalkkio lasketaan erikseen. Työntekijöiden kokemuksen mukaan keskinäistä kilpailuttamista on muutenkin jonkin verran vähennetty. Eri porukoiden välinen kilpailu ja sen ylläpitäminen kuitenkin värittävät edelleen tehtaan arkea.

## Tuotannon tasaisuuden periaate vastauksena työntekijöiden osaoptimointiin

Viime vuosina ikkunatehtaan johto on havainnut ongelmia toimintaa ohjaavassa peruseriaatteessa. Tuotantoprosessi on jäykkä ja haavoittuvainen. Esimerkiksi reklamaatioiden vuoksi uudelleen tehtäviksi tulleita kappaleita ei haluta hoitaa joustavasti muun tuotannon seassa, koska niiden vaikutus läpimenomääriin on kielteinen. Reklamaatioita ei lasketa läpimenoihin ja ne jätetään mielellään toisen vuoron hoidettavaksi. Samoin työntekijöiden siirtely tuotannon eri osiin on osoittautunut erittäin vaikeaksi, mikä aiheuttaa tuotannon epätasaisuutta ja pysähtelyä.

Ikkunatehtaasta voidaan löytää runsaasti työntekijöiden epävirallisia käytäntöjä ja tehdaspelejä, joilla työntekijät pyrkivät työprosessin hallintaan. Tehdaspeleihin kohdistetun analyysin perusteella peleillä on erilaisia funktioita. Niillä voidaan parantaa oman työtehtävän hallintaa sekä osoittaa ammattitaitoa työnjohdolle ja toisille työporukoille. Peleillä hallitaan työvoiman käyttöä ja pyritään pärjäämään paremmin suhteessa muihin porukoihin. Niillä valikoidaan mukavia töitä, lisätään sosiaalista vuorovaikutusta ja harjoitetaan ryhmäkuriä. (ks. Järvensivu 2006b.) Suhteessa läpimenoja painottavaan työnantajastrategiaan työntekijöiden pelejä voi luonnehtia vastarinnaksi, joka kuitenkin ilmentää myös suostumusta työnantajan tavoitteisiin (vrt. Burawoy 1979). Työntekijät eivät haasta läpimenoitavoitetta suoraan oman porukan kohdalla, vaan kokonaisuuden tasolla. Työntekijöiden toiminnalle leimallista on läpimenoihin liittyvä osaoptimointi.

Esimerkiksi työntekijöiden tuotannon sääntelyyn liittyvistä peleistä käy alumiiniosaston työntekijöiden pumppausliikkeeksi nimeämä menettely. Usein nimenomaan perjantaisin alumiiniosastolla kiristetään työtahtia hyvissä ajoin, jotta saadaan perjantai-ilta vapaaksi. Kun kaikki mahdolliset alumiiniosat on tehty, päästään lähtemään pois. Näin seuraavankin vuoron työt tulevat tehdyiksi. Tästä seuraa ensinnäkin se, että suurin osa seuraavan vuoron työntekijöistä joutuu joko siirtymään johonkin alumiiniosaston työntekijöiden mielestä ikävämpään työpisteeseen tai hanttihommiin luudanvarteen ja lunta luomaan. Toiseksi samalla saadaan varmistettua

työpisteen täysmiehitys omaan vuoroon. Pumpausliikkeessä työntekijäporukka aiheuttaa taitavalla yhteistyöllä tuotantoprosessiin aaltomaista epätasaisuutta, jolloin omalle vuorolle pystytään varmistamaan korkeankuormituksen tilanne. Toinen vuoro sen sijaan ajautuu aallonpohjalle, jossa alumiinitöitä ei ole tehtävänä. Menetelmä voi toimia varsin pitkään ilman, että toinen vuoro kykenee rikkomaan sitä. Pumpausliike on nerokas keksintö, sillä se on täysin linjassa läpimenojen määrän porukkakohtaisen korkeana pitämisen kanssa. Samalla se palvelee työntekijöiden vapaiden sääntelyä, porukan yhdessä pysymistä, mukavien töiden valikointia ja toisten porukoitten (erityisesti toisen vuoron) nöyryyttämistä. Kaiken lisäksi se antaa työntekijöille voimakkaan tuotannon hallinnan tunteen.

Kautta linjan ikkunatehtaan työntekijöiden harjoittamat pelit aiheuttavat tuotannon epätasaisuutta, mikä on noussut johtajien huolenaiheeksi. Tuotantopääliikkö nimesikin koulutusten yhteydessä tuotannon tasaisuuden uudeksi strategiseksi tavoitteeksi suurten läpimenojen rinnalle. Tämä linjaus on mikropolitikan näkökulmasta mahdollista tulkita työntekijöiden työprosessin hallintapyrkimysten vastastrategiaksi. Työntekijöiden pelit on helpompi tuomita vastarinnaksi suhteessa tuotannon tasaisuuden tavoitteeseen kuin suhteessa läpimenojen tavoitteeseen. Kun huomio kohdistetaan yksittäisiin osiin taylorismin hengessä, työnantaja ei pysty määrittelemään työntekijöiden pelejä vastarinnaksi. Jos sen sijaan toimintaa ohjaa tuotannon tasaisuus, työntekijöiden peleihin on helpompi puuttua. Toistaiseksi tuotannon tasaisuuden kontrollointia ei kuitenkaan ole ikkunatehtaassa aloitettu eikä siihen ole valmiita välineitä. Työntekijöiden näkökulmasta tuotannon tasaisuuden periaate on houkutteleva siinä mielessä, että ikkunatehdas kärsii varsin rankoista kausivaihteluista, joiden yhteydessä tasaisuusperiaatteesta myös puhutaan. Tasaisuustavoitteen toteutuminen tarkoittaisi työntekijöiden työllisinä pysymistä hiljaisinkin aikoina.

Parantaakseen tuotannon tehokkuutta tasaisuutta lisäämällä ikkunatehtaan johto on tehnyt linjauksen, jonka mukaan työntekijöiden monitaitoisuutta tulisi kehittää. Ikkunatehtaalla ensisijaisena kiinnostuksen kohteena on työntekijöiden horisontaalisen monitaitoisuuden lisääminen. Tällä tähdätään tuotannon tasaisuuden edistä-

miseen. Linjauksen mukaan työn organisointi ei enää perustuisikaan tarkoin rajattuihin tehtäväkuviin, kapeisiin osaamisalueisiin ja yhdessä pisteessä pysyviin työntekijöihin, vaan laajasti ikkunavalmistuksen eri vaiheita hallitsevien työntekijöiden joustaviin siirtymiin tuotannon kulloistenkin vaatimusten mukaan. Hurjimmissa kuvitelmissa työntekijät päättäisivät itse, minne päin tehdassalia he milloinkin siirtyvät. Maltillisemmissä versioissa työntekijöiden siirroista päättäisi työnjohtaja. Tutkimushetkellä sen paremmin työntekijöillä kuin johtajillakaan ei vielä ollut selvillä, miten suuri autonomia tuotannon tasaisuutta ylläpitävissä siirtymisissä olisi optimaalinen. Sen sijaan työntekijöiden monitaitoisuutta on ikkunatehtaassa parin viime vuoden aikana kehitetty erilaisilla hankkeilla, kuten järjestämällä monitaitoisuuskoulutuksia. Niin ulkopuoliset konsultit kuin tehtaan johtajatkin ovat painokkaasti puhuneet monitaitoisuuden puolesta ja siihen liittyvistä hyödyistä. Edelleen yhdelle tehtaan työntekijöistä annettiin tehtäväksi monitaitoisuuden edistämiseen liittyvien toimien suunnittelu ja toteutus. Kaikki nämä toimet on kuitenkin todettu epäonnistuneiksi. Työntekijöiden halu vaihdella tai mahdollisuudet opetella eri tehtäviä eivät ole havaittavasti lisääntyneet.

Tehtaalla talvella 2005–2006 toteutettujen koulutusten yhtenä tavoitteena oli luoda pohjaa työntekijöiden monitaitoisuuden kehittämiseksi. Kytkenä muodostettiin työprosessitiedon kehittämisen kautta. Teoreettisiin tarkasteluihin pohjaavana oletuksena oli, että työntekijöiden työprosessitiedon kehittyminen vähentäisi eri työntekijäryhmien välisiä jännitteitä ja ennakkoluuloja ja toimisi eräänlaisena vastavoimana tayloristisen työn organisoinnin mukanaan tuomille oppimiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyville esteille. Koulutuksissa esiin tulleiden seikkojen perusteella ikkunatehtaan työntekijöiden monitaitoisuuden kehittäminen on monimutkainen ilmiö (myös Järvensivu 2006b). Kun koulutuksissa puhuttiin monitaitoisuudesta, suurin osa työntekijöistä ilmoitti kannattavansa sitä. Työntekijät myönsivät, että monitaitoisuudesta on kiistattomia etuja esimerkiksi terveyden kannalta. Toisaalta mahdollisuudet tehdä erilaisia tehtäviä tuovat vaihtelua. Työntekijöitä kuunnellessa tuntui uskottomalta, etteivät monitaitoisuus ja tehtävien kierrättäminen olleet vuosien yrittämisenkään

jälkeen onnistuneet. Puhelukäytäntöjen tasolla työntekijät eivät kovin hanakasti vastustaneet monitaitoisuuden perustuvaa työn organisointia. Toisin oli kuitenkin muiden käytäntöjen laita.

Monitaitoisuuden ja tehtäväkierron kehittäminen haastavat organisaatiopoliittisessa tilanteessa selvästi työntekijöiden intressejä ja heidän omaksumiaan pelistrategioita. Monitaitoisuuden mahdollistama työntekijöiden siirtely esimerkiksi rajoittaisi tehokkaasti työntekijöiden mahdollisuuksia hankkia lepoa ja taukoja, mikä olisi omiaan lisäämään työntekijöiden kokemaa kiirettä. Kiirekokemukset ovat ikkunatehtaalla varsin selkeitä. Työntekijöistä 72 % ilmoitti kiireen lisääntyneen viimeisen kahden vuoden aikana. Monitaitoisuus ja sen mahdollistama työn organisointi vähentäisivät niin ikään mahdollisuuksia osoittaa omaa pärjäämistä ja tärkeyttä tietyn työvaiheen hallitsijana niin toisille työntekijöille kuin työnjohdollekin. Aivan samoin se vaikeuttaisi töiden valikointia ja pakottaisi työntekijöitä siirtymään mielekkäistä tehtävistä myös vähemmän kiinnostaviin. Työntekijöiden vakiintuneet käytäntöyhteisöt hajoaisivat ja heidän pitäisi tutustua tovereihin, joita he eivät ennalta tunne tai joihin he eivät välittäisi lähemmin tutustua. Uudenlaisen työn organisoinnin myötä tuotantovirran tasaisuus kehittyisi ja todennäköisesti läpimenot koko tehtaassa kasvaisivat. Toisaalta keskinäiseen kilpailuun tottuneiden porukoiden olisi luovuttava kilpailun ajatuksesta ja keskittävä huomionsa kokonaisuuteen.

Työkierron ja monitaitoisuuden edistäminen törmää ikkunatehtaassa mikropoliittisten intressietelmien lisäksi läpimenojen painottamiseen ja työntekijöiden ja heidän porukoidensa jatkuvaan kilpailuun. Myös kilpailuttamisen kautta erityisen tiiviiksi muotoutuneiden epävirallisten yhteisöjen hajottamisen on vaikeaa. Lisäksi palkkausjärjestelmä pidetään irrallaan monitaitoisuuden kehittämisestä. Merkityksellisiä ovat myös tehtävien osaamiseen ja oppimiseen liittyvät kysymykset. Näistä keskeisiä ovat ensinnäkin halu opetella tiettyjä (esimerkiksi heikosti arvostettuja) tehtäviä ja toisaalta mahdollisuus opetella ylipäätään mitään, kun läpimenojen määrä ei saa hetkeksikään vähentyä ja esimiehet ja toiset työntekijät asettavat rajoja oppimiselle.

Monitaitoisuuden perustuva organisointi on tehtaassa käytäntö vain puheiden tasolla, jolla

monitaitoisuus muodostaakin eräänlaisen kollektiivisen todellisuuden. Sekä tehtaassa johto että työntekijät näkevät uuden organisointitavan positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena. Nämä puhelukäytännöt peittävät kuitenkin alleen toisen todellisuuden. Monitaitoisuus ja tehtäväkierto eivät sovi osaksi käytäntöjä. Monitaitoisuutta pidetään johdon hankkeena, joka kerta toisensa jälkeen kaatuu työntekijöiden hiljaiseen vastarintaan. Mikäli monitaitoisuudesta ja tehtäväkierron hahmottamiseen organisaatorinen käytäntö ja toteutus asti yltävä innovaatio, tarvitaan vielä neuvotteluprosesseja yhteisen ymmärryksen ja tavoitteen syntymiseksi. Osaamisen näkökulmasta tarvetta on työntekijöiden koko työprosessiin liittyvän tiedon lisäämiselle. Erityisesti viimeksi mainittuun tarpeeseen pyrittiin vastaamaan työntekijöitä kouluttamalla.

## Henkilöstön työprosessitiedon kehittyminen

Ikkunatehtaassa toteutetuilla Työyhteisö PBL -valmennuksilla pyrittiin sekä lisäämään työntekijöiden työprosessitietoa koulutustilaisuuksissa että edesauttamaan sen kehittymistä tulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteena oli avata tilaa eri henkilöstöryhmien ja porukoiden välisille neuvotteluprosesseille.

Suurimmaksi osaksi työprosessitieto syntyy työtä tehtäessä, työssä oppimisen kautta. Sen tavoitteellista lisäämistä ei Suomessa juuri ole harjoitettu. Ikkunatehtaassa tayloristisen organisaation vuoksi työntekijöiden mahdollisuudet hankkia tietoa työssä oppien tulkittiin vähäisiksi. Ositetun työnjaon lisäksi erityisen kriittistä työntekijöiden työprosessitiedon muodostumisen kannalta on jatkuva kiire. Riittävä aika on todettu ratkaisevan tärkeäksi työssä oppimisen ja ongelmanratkaisun kannalta (Pankhurst & Livingstone 2006). Toisaalta tehtaassa työntekijöillä oli kollektiivisesti hallussa runsaasti työprosessitietoa. Haasteeksi muodostui siis luoda menetelmä, jolla työprosessitietoa olisi mahdollista jakaa työyhteisössä tehokkaasti. Lisäksi piti varata työprosessitiedon kehittymiselle tarvittava aika työtehtäviä ja työn organisointia toistaiseksi muuttamatta. Niiden muuttaminen tulevaisuudessa oli kuitenkin tehtävä mahdolliseksi.

Työyhteisö PBL -menetelmä tarjoaa työelämän kehittämistä ja työyhteisöjen oppimista

koskevan näkökulman, jossa työpaikan tekniseen, kulttuuriseen, poliittiseen ja sosiologiseen analyysiin yhdistetään näkemys oppimisesta ja tiedon tuottamisesta sosiaalisena ja käytäntöperustaisena ilmiönä. Sellaisena se asettuu yksilöllistä, epäkontekstuaalista ja formaalia koulutusta ja oppimista korostavaa näkemystä vastaan (vrt. Livingstone & Sawchuk 2005). Ikkunatehtaan koulutusohjelma sisälsi seuraavanlaisia asioita:

- Yrityksen toimintaympäristö
- Yrityksen tuloksen kehitys, tilanne ja tulevaisuuden suunnitelmat
- Tehtaan layout ja prosessit
- Työprosessin erilaiset työvaiheet
- Toimihenkilöiden työnkuvat
- Kehittämistarpeet
  - Ongelmien listaus
  - Yksinkertaisimpien ongelmien ratkominen
  - Aikaa vievien ongelmien dokumentointi ja jatkosta sopiminen
- Arviointi ja palaute

Työprosessitiedon lisääntymiseen pyrittiin sekä koulutuksen järjestämistavan että sisältöjen avulla. Koulutus organisoitiin käytäntölähtöisesti. Tavoitteena oli tukea työntekijöiden keskinäistä tiedonvaihtoa sekä toisaalta kehittämisaikojen syntyä. Valmennuksessa ryhmät koostettiin tehtaan tuotantoprosessia noudattaen. Jokaiseen ryhmään pyrittiin saamaan mukaan mahdollisimman monen eri työvaiheen tai porukan työntekijöitä. Lisäksi tuotantopäällikkö valitsi jokaiseen ryhmään vähintään yhden ”luottopelaajaksi” nimeämänsä työntekijän. Hän kuvasi luottopelaajia henkilöiksi, jotka ovat aktiivisia, saavat suunsa auki ja pystyvät innostamaan myös muita keskusteluihin. Koulutusten aikana nämä luottopelaajat osoittautuivat myös työntekijöiksi, joille oli muotoutunut tehtaassa jollain tapaa erityinen toimenkuva. Heidän työprosessitietonsa oli siis keskimääräistä parempi. Luottopelaajat tai runsaan työprosessitiedon ryhmät on mahdollista jakaa toisaalta erikoistehtävissä toimiviin ja toisaalta monitaitureihin. Ensimmäisen ryhmän työntekijät työskentelivät esimerkiksi konemiehinä, virallisina tai epävirallisina työnjohtajina tai kympeinä, kunnossapidossa tai reklamaatioiden hoidossa. Toiselle ryhmälle oli leimallista se, että he vaihtoivat hyvin usein työtehtäviä ja heitä siirreltiin tuotannossa tarpeen mukaan.

Ryhmien työprosessitieto oli jonkin verran erilaista. Erikoistehtäviä hoitavilla oli parempi yleiskuva koko tehtaasta ja he tunsivat runsaasti tehtaan henkilöstöä, myös toimihenkilöitä. Vastaavasti lähes kaikki tunsivat heidät. Monitaitoisten työntekijöiden kohdalla kyse oli lähinnä keskimääräistä useampien tehtävien hyvästä hallinnasta ja keskimääräistä useampien tuotannon työntekijöiden tuntemisesta. Luottopelaajat osoittautuivat paremman työprosessitietotasonsa vuoksi arvokkaiksi myös koulutuksen tavoitteiden toteutumisen kannalta.

Koulutuksen tuloksia arvioitiin sekä palautetilaisuuksien että osallistujille kohdistetun kyselyn avulla. Kyselyyn vastasivat lähes kaikki koulutuksiin osallistuneet (139 noin 140 osallistuneesta tuotantotyöntekijästä, toimihenkilöt osallistuivat koulutuksiin vain asiantuntija- ja kouluttajarooleissa). Palautelomake sisälsi muun muassa kysymykset työntekijöiden kokemukista hyödyistä ensinnäkin itsensä ja toiseksi työnsä kannalta. Valmennuksesta koki työnsä kannalta hyötyneensä 61 % ja itsensä kannalta 76 % osallistujista. Tarkemmin työntekijöiden kokemuksia koulutusten hyödyistä kartoitettiin 51 kysymyksen viisiportaisella (5=erittäin paljon, 4=melko paljon, 3=jonkin verran, 2=vain vähän, 1=ei yhtään) patteristolla. Valmennuksen hyötyjä esitetään tässä listaamalla vähintään ”jonkin verran vaikutusta” vastanneiden osuudet niiden muutujien kohdalla, joihin vähintään 60 % vastaajista on valinnut jonkin vaihtoehdoista 3–5 (yhteensä 22 muuttujaa). Listasta puuttuu ainoastaan kaikkein suurimman yksimielisyyden taakseen saanut tekijä: 91 % vastanneista koki koulutuksen levähdyshetkeksi työstä, mitä voidaan toki pitää oppimisen mahdollisuutena suhteessa kiireiseen työprosessiin.

Työprosessitiedon välittömästä kehittymisestä kertovat seuraavat asiat, joihin työntekijät olivat kokeneet koulutuksen vaikuttaneen:

- muiden työtehtävien selkiytyminen sinulle (vähintään jonkin verran vaikutusta 86 %:n mielestä)
- sinun tehtäväkuvasi selkiytyminen muulle henkilöstölle (82 %)
- eri työvaiheiden muodostaman kokonaisuuden ymmärtäminen (82 %)
- ymmärrys eri työvaiheiden välisistä riippuvuuksista (80 %)

- ymmärrys työntekijöiden välisen yhteistyön merkityksestä (77 %)
- tietosi työpaikallasi tehtävän työprosessin eri vaiheista (72 %)
- ymmärryksi siitä, miten laatu muodostuu
- työpaikallasi (68 %)
- työpaikkasi kilpailutilannetta koskevien tietojen lisääntyminen (66 %)
- tietosi työpaikan ulkoisista asiakkaista (66 %)
- tietosi siitä, millaisia työskentelytapoja työtoverisi käyttävät (64 %)
- tietosi työsi merkityksestä työpaikkasi menestykselle (61 %)
- oman työsi arvostuksen lisääntyminen omissa silmissäsi (62 %)

Työprosessitiedon kehittymistä tulevaisuudessa taas edesauttavat seuraavat asiat:

- keskustelujen lisääntyminen työntekijöiden välillä (77 %)
- työpaikalla koetun yhteishengen lisääntyminen (74 %)
- halusi oppia uutta työpaikalla (73 %)
- halusi kehittää omaa työtäsi (72 %)
- työntekijöiden välisen tiedonkulun paraneminen (71 %)
- halusi kehittää työpaikkaasi (70 %)
- työntekijöiden yhteistyön kehittyminen (68 %)
- halusi opiskella ja kehittää itseäsi tulevaisuudessa (68 %)
- työsi arvostuksen lisääntyminen muiden silmissä (62 %)
- työntekijöiden yhteisen kehittämistoiminnan mahdollistuminen (60 %)

Sekä edellä esitettyjen tulosten että kyselylomakkeen avokysymysten ja palautetilaisuuksien perusteella voidaan todeta, että asetetut tavoitteet saavutettiin. Koulutuksella pystyttiin sekä lisäämään työntekijöiden työprosessitietoa että avaamaan mahdollisuuksia sen edelleen kehittymiselle tulevaisuudessa. Toteutettu koulutus selkiytti työntekijöiden kuvaa työprosessin kokonaisuudesta sekä siihen kuuluvista osa-alueista ja näiden välisistä riippuvuuksista. Koulutus kehitti työntekijöiden ymmärrystä siitä, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja millaisia seurauksia koituu, jos tehdään toisin. Työntekijöiden arvostus omaa ja muiden tekemää työtä kohtaan lisääntyi työprosessitiedon kasvun myötä ja potentiaalisia ristiriitojen aiheuttajia kyettiin poistamaan. Niin ikään työntekijöiden halu oppia uutta ja kehittää

omaa työtä ja työpaikkaa lisääntyi ja yhteisöllisyyden kokemukset vahvistuivat. Kyse oli ennen muuta kehittämistoiminnan ja monitaitoisuuteen perustuvan työn organisoiminnan potentiaalinen ja perustan luomisesta lähinnä työntekijöiden tasolla.

Koulutusten jälkeen jatkettiin keskusteluja työpaikan johdon ja luottamushenkilön kanssa. Keskusteluissa tuotiin esiin tutkimuksen ja koulutusten tuloksia sekä suunniteltiin, mitä jatkossa kannattaisi tehdä. Lopputuloksena linjattiin, että jatkossa olisi tärkeintä kiinnittää huomiota työn organisatoristen ratkaisujen kehittämiseen, kontrollimuotojen uudelleen arviointiin, monitaitoisuuden kehittämisen tueksi tarvittaviin kannustinjärjestelmiin (esim. palkkausjärjestelmä) sekä tuotannon tasaisuuden tavoitetta palveleviin mittareihin ja palautejärjestelmiin. Näiden tiimoilla yhdessä henkilöstön kanssa ideoitavien muutosten ja työntekijöiden suostumuksen uudelleen neuvottelun myötä ikkunatehtaan mikropoliittiset asetelmat todennäköisesti muotoutuisivat uudelleen tämän hetkistä tilannetta suosiollisemmiksi suhteessa työntekijöiden monitaitoisuuteen.

Erittäin keskeiseksi nousi myös tehtaan toimitusjohtajan linjaus. Hän totesi, että sekä monitaitoisuutta että yhteisöllisyyden kokemusta voitaisiin tehokkaasti edistää lopettamalla puhuminen erilaisista porukoista tai ammattiryhmistä, kuten kittareista, helottajista tai tiivistäjistä. Toimitusjohtaja linjasi, että tästä lähtien tehtaalla korostetaan ammattinimikettä ”ikkunatyöntekijä”. Linjaukseen sisältyi muun muassa se, että uudet työntekijät opetetaan heti mahdollisimman moniin tehtäviin eikä enää tehokkuuden nimissä vain yhteen. Pyrittäisiin siis puuttamaan tayloristisen työn organisoiminnan työntekijöiden osaamiselle aiheuttamiin kielteisiin vaikutuksiin heti työsuhteen alussa, mutta vaikuttamaan myös työntekijöiden asenteisiin ja siihen, miten he mieltävät tehtävänsä ja sen suhteen ikkunatehtaan kokonaisuuteen.

## Yhteenvedo ja johtopäätökset

Monitaitoisuuteen ja laajoihin työnkuviin liittyvä uudistus on ollut ikkunatehtaalla vireillä vuosia. Siihen on liittynyt erilaisia koulutuksia ja sisäisiä kehittämistoimia. Kyse on kuitenkin ollut johdon toiveesta, joka ei vielä tutkimushetkellä ollut edennyt käytännöksi asti. Poikkeuksen tästä te-

kivät puhekäytännöt, jotka jo olivat muuttuneet jonkin verran. Työntekijät osasivat halutessaan keskustella monitaitoisuudesta niin sanotusti oikealla tavalla ja ilmaista sellaisia monitaitoisuuteen liitettävissä olevia hyötynäkökulmia, joita johtajat toivoivat tuotavan esiin.

Tehtaan mikropoliittisissa asemoineissa työntekijöiden monitaitoisuuden lisääminen muodostui kuitenkin haasteelliseksi ja uusi tavoitteena oleva toimintamalli näyttäytyi monimerkityksisenä. Muutoksen vauhtiin pääsemistä estivät tehtaan toimintaa ja henkilöstön tekemiä tulkintoja ohjaava mahdollisimman suurten läpimenojen tavoite, sekä sitä edistämään osin tarkoituksellisesti ja osin tarkoittamatta aikaansaatu keskenään kilpailevien porukoiden välinen jännitteinen ilmapiiri. Vallitsevassa mikropoliittisessa tilanteessa työntekijöiden joustava kiertäminen eri tehtävissä ja monitaitoiseksi kehittyminen oli vastoin työntekijöiden intressejä ja heidän oppimiaan pelistrategioita. Työntekijöillä oli perustelua olettaa, että monitaitoisuutta korostavan periaatteen mukaan toimiminen vähentäisi heidän omaa tilaansa ja vaikuttamismahdollisuuksiaan sekä kiristäisi jo ennestään tiukaksi koettua työtahtia. Käytännössä työnantaja painotti edelleen korkeiden läpimenojen tärkeyttä monin tavoin, kuten eri tuotannon vaiheiden tehokkuuslukuja esittelevin tiedottein ja eri porukoiden ja vuorojen läpimenoja koskevin vertailuin.

Työnantajan kannalta taas läpimenoja painottavaan periaatteeseen liittyvä työntekijöiden vahva identifioituminen pienten prosessin osien hallitsijoiksi ja epävirallisten kiinteiden porukoiden jäseniksi oli vääränlainen, koska asetelmasta seurasi korkeiden läpimenojen toteutuminen ensisijaisesti porukkatasolla sekä tuotannon epätasaisuus. Näitä seikkoja voidaan luonnehtia korkeita läpimenoääriä tavoittelevan periaatteen ei-toivotuiksi seurauksiksi. Toisaalta niissä on mahdollista nähdä myös se, miten johdon aikoinaan tavoittelema malli ja sen tuottamat tulokset ovat mikropoliittisissa prosesseissa muuttuneet toisenlaisiksi. Esimerkiksi virallisesti tuotannon ei pitäisi olla organisoitunut ryhmiksi, mutta käytännössä (epäviralliset) ryhmät on helppo hahmottaa. Osastojen ja vuorojen keskinäisen kilpailuttamisen piti tuottaa kokonaistehokkuutta. Käytännössä erilaiset keskenään kilpailevat porukat harjoittivat tavoitteen kannalta kielteis-

tä osioita pyrkiä kasvattamaan oman porukan läpimenoja muiden kustannuksella. Tehtaan johdon näkökulmasta olikin tärkeää saada henkilöstö näkemään ikkunatehdas yhtenä kokonaisuutena, jonka tehokasta toimintaa jokaisen työntekijän tulisi edistää. Tähän kytkeytyi ikkunatehtaan toimintaa ohjaavan pääperiaatteen haastaminen ja uudelleen muokkaaminen monitaitoisuuden lisäämispyrkimyksineen.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että tehtaan sisäistä toimintaa ohjaaviin periaatteisiin ja niihin linkittyviin organisatorisiin käytäntöihin liittyvää neuvotteluprosessia oli mahdollista edistää parantamalla työntekijöiden työprosessitietoa ja sen kehittymisen mahdollisuuksia. Koulutuksen seurauksena työntekijöiden kehittynyt työprosessitieto selkiytti kuvaa kokonaisuudesta ja sen eri osien välisistä keskinäisriippuvuuksista sekä paransi työntekijöiden välistä yhteishenkeä ja halukkuutta oppimis- ja kehittämistoimintaan. Voidaan todeta, että työntekijöiden runsas työprosessitieto edesauttaa yhteisen todellisuuskuvan kehittymistä. Lisäämällä työprosessitietoa parannetaan työntekijöiden mahdollisuuksiaan irtaantua tayloristiselle työnjaolle tyypillisestä huomion kohdentamisesta prosessin pieniin osiin. Näin edistetään valmiuksia kiinnittää huomio kokonaisuuteen. Ulkopuolinen asiantuntija auttoi selkiyttämään tehtaan johdon kuvaa siitä, miksi työntekijät eivät suostu monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin. Kun oli yhdessä todettu muun muassa sanktio- ja palkkiojärjestelmien ensisijaisesti ehkäisevän tuotannon tasaisuutta ja tehtäväkiertoa, oli mahdollista nostaa nämä tekijät kehittämisen kohteiksi. Huomion kohdentamista kokonaisuuteen päätettiin tukea välttämällä erilaisia rajoja vahvistavia puhetapoja. Työntekijöiden identifioitumista pyrittiin ohjaamaan käsitteellä ikkunatyöntekijä ja läpimenoäärien ohella alettiin korostaa yhä enemmän tuotannon tasaisuuden periaatetta. Tällaiset puhekäytäntöjen muutokset – diskursiivinen ohjaaminen ja koordinointi – voidaankin todeta olennaisiksi osiksi organisatorisia innovaatioprosesseja. Niiden kautta luodaan ja neuvotellaan työorganisaation yhteinen todellisuuskäsitys. Ilman työkäytäntöjen muutoksia jäädään kuitenkin pelkän puheen tasolle.

Taylorismin mukainen työn organisointi ja siihen liitetty korkeiden läpimenoäärien pääperi-



aate palkitsemis- ja sanktiojärjestelmien kiinnittävät siis työntekijöiden huomion työprosessin osiin. Kun tehokkuutta pyrittiin vielä lisäämään kilpailuttamalla tehtaaseen syntyneitä toisistaan ammattinimikkein eroteltuja porukoita, päädyttiin mikropoliittiseen osaoptimointiin. Tässä tilanteessa työntekijöiden työprosessitiedon kehittymisedellytykset jäivät heikoiksi. Seurauksena oli myös tuotannon epätasaisuutta ja sitä kautta tehottomuutta. Syntyi tarve organisatoriselle innovaatiolle. Työnantaja pyrki lisäämään tehokkuutta kohdistamalla työntekijöiden huomion entistä enemmän kokonaisuuteen. Lanseerattiin uusi organisatorinen pääperiaate: tuotannon tasai-

suus. Uutta toimintamallia tukemaan luotiin uusi kaikkia koskeva ammattinimike ”ikkunatyöntekijä”. Organisaatiomuutos asetti uusia vaatimuksia työntekijöiden osaamiselle. Työntekijöiden tuli kehittyä monitaitoisiksi ja tässä he tarvitsivat lisää työprosessitietoa. Työntekijöiden paremman työprosessitiedon tason taas voidaan olettaa edesauttavan uuden mikropoliittisen asetelman muotoutumisessa ja tätä kautta organisatorisen innovaation synnyssä. Innovaatioprosessi on kuitenkin edelleen kesken, sillä tehtaasta puuttuu monitaitoisuuteen perustuvaa työn organisointia tukevia käytäntöjä, kuten kannustinjärjestelmät ja mittarit.

Taulukko 1. Ikkunatehtaan uusi ja vanha toimintamalli.

	<b>Ikkunatehtaan vanha toimintatapa: huomion kohdentuminen prosessin osiin</b>	<b>Ikkunatehtaan uusi toimintatapa: huomion kohdentuminen prosessin kokonaisuuteen</b>
<b>Ohjaava pääperiaate</b>	mahdollisimman korkea läpimenoäärä	mahdollisimman tasainen tuotanto
<b>Kannustinjärjestelmä (palkkaus, palkitseminen, sanktiot ja mittaristot)</b>	viikoittainen tuotantopalkkio, bonus, vertailut ja porukoiden keskinäinen kilpailuttaminen	puuttuu (tukee edelleen vanhaa toimintatapaa)
<b>Työn organisointiperiaate</b>	taylorismi (osastopainotteinen; osissa epävirallista ”tiimityötä”)	tavoitteena joustava organisaatiokerenne (vielä täsmentymätön)
<b>Yhteistyö ja identifioituminen</b>	tiukkarajaiset keskenään kilpailevat porukat ja identifioituminen porukoihin	tavoitteena rajapinnat ylittävä yhteistyö ja identifioituminen ikkunatehtaan kokonaisuuteen
<b>Ammattinimikkeet</b>	osastoittaisia (kittarit, tiivistäjät)	kaikille sama (ikkunatyöntekijä)
<b>Työntekijän osaaminen</b>	yhteen tai muutamaan prosessin osaan kohdentuvaa	monitaitoisuus

Ikkunatehtaalla toteutettu tutkimus tukee käsitystä organisatorisista innovaatioista inkrementaalisina, jatkuvina, monimutkaisina, monimerkityksisinä, ennalta-arvaamattomia osia sisältävinä sekä monifunktionaalisina prosesseina. Organisatorista innovaatioprosessia voidaan tutkimuksen perusteella luonnehtia prosessiksi, jossa erilaiset organisatoriset käytännöt vähittäisesti neuvotellaan koherentiksi kokonaisuudeksi. Tällaista puhe- ja muiden käytäntöjen välistä koherenssia voidaan pitää yhtenä keskeisenä organisatorisen innovaation esiintymisen kriteerinä. Organisaatioissa tapahtuu monenlaisia muutoksia matkalla innovaatioon eikä voida ajatella muutosten pysähtyvän tiettyyn koherenssitilaan, mutta tutkittaessa organisatorisen innovaation olemassa oloa ja

syntyä tietynasteisen koherenssitilan hahmottaminen on keskeistä. Innovaatioprosesseja tutkittaessa huomion keskiöön nousevat koherenssia horjuttavat ilmiöt ja käytännöt. Koherenssitilalla tarkoitetaan tässä ennen muuta organisaation tilannetta, jossa puhe- ja muut organisatoriset käytännöt ovat kohtuullisen yhteneväiset ja keskenään tasapainossa. Tuota tilaa ei ajatella pysähtyneeksi, vaan koherenssin tilassa on mahdollista hahmottaa muutosprosesseja: läsnä on menneisiin toimintamalleihin liittyviä käytäntöjä ja uusia signaaleja, innovaatioaihioita. Näistä aihioista syntyvät organisatoriset innovaatiot ja käytännöt hioutuvat seuraavassa koherenssitilassa ilmentyvään muotoonsa työpaikan mikropolitiikassa käytävissä ”neuvotteluprosesseissa”.

Koherenssitilaa arvioitaessa tulisi tutkimuksen perusteella kiinnittää huomiota ainakin toiminta-ohjaavien periaatteiden, niihin kytkeytyvien kontrollimuotojen ja kannustinjärjestelmien, työn organisatoristen ratkaisujen sekä työntekijöiden osaamisen, identifioidumisen ja ammattinimikkeiden muodostamaan kokonaisuuteen. Nämä kaikki osa-alueet ovat keskeisiä osia organisatorisissa

innovaatioprosesseissa ja niitä tulisi lähestyä sekä puhe- että muiden käytäntöjen tarkastelemisen kautta yhtenä keskeisenä näkökulmana innovaatioprosessin muotoutuminen organisaation mikropoliittisissa käytännöissä. Kyseiset osa-alueet muodostavat myös hyvän lähtökohdan mietittäessä työkaluja organisaatiomuutosten hallintaan ja johtamiseen.

\* \* \*

Artikkelissa esitettyä tutkimusta ovat osarahoittaneet Tykes-ohjelma ja Työsuojelurahasto. Kiitokset näille tahoille, kuten myös artikkelia kommentoineille henkilöille.

## Kirjallisuus

- BILLET, S. (1999). *Guided learning at work*. Teoksessa Boud, D. and Garrick, J. (eds.) *Understanding Learning at Work* (s. 151–164). London: Routledge.
- BOREHAM, N. (2004). *Orienting the work-based curriculum towards work process knowledge: a rationale and a German case study*. *Studies in Continuing Education*, 26, 209–227.
- BOREHAM, N. & SAMURCAY, R. & FISCHER, M. (EDS.) (2002). *Work process knowledge*. London and New York: Routledge Studies in Human Resource Development.
- BURAWOY, M. (1979). *Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.
- BURAWOY, M. (1985). *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. London: Verso.
- DAWSON, P. (2005). *Changing Manufacturing Practices: An Appraisal of the Processual Approach*. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15, 385–402.
- FISCHER, M. & BOREHAM, N. (2004). *Work Process Knowledge: Origins of the Concept and Current Developments*. In *European Perspectives on Learning at Work. The Acquisition of Work Process Knowledge: 12–55*. Luxembourg: CEDEFOP.
- GARRICK, J. (1999). *The dominant discourses of learning at work*. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding Learning at Work*, 216–231. London: Routledge.
- HORBURY, C. & WRIGHT, M. (2001). *Development of a multiskilling life cycle model*. Contract research report 328/2001. Norwich: Greenstreet Berman Ltd.
- JULKUNEN, R. (1987). *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen*. Tampere: Vastapaino.
- JÄRVENSIVU, A. (2006A). *Koulutus työpaikalla: legitimointia vai luovaa toimintaa?* Työpoliittinen tutkimus 295. Helsinki: Työministeriö.
- JÄRVENSIVU, A. (2007). *Monitaitoisuus ja mikropoliittikka. Tutkimus tayloristisen tuotanto-organisaation työntekijöiden työprosessitiedon tukemisesta*. Tampere University Press, ilmestyy.
- JÄRVENSIVU, A.; KOSKI, P. & JALO, S. (2006). *Ongelmaperustainen oppiminen työpaikkojen kehittämisessä ja henkilöstön koulutuksessa*. Teoksessa Alasoini, T.; Korhonen, S.-M.; Lahtonen, M.; Ramstad, E.; Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.) *Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona* (s. 152–168). Tykes-raportteja 50. Työministeriö: Helsinki.
- LAVE, J. & WENGER, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LIVINGSTONE, D. & SAWCHUK, P. (2005). *Hidden Knowledge: Working-Class Capacity in the Knowledge-Based Economy*. *Studies in the Education of Adults*, 37, 110–122.
- MINETT, S. (1994/1992). *Power, Politics and Participation in the Firm*. Newcastle: Avebury.
- PANKHURST, K.V. & LIVINGSTONE, D.W. (2006). *The Labour Process: individual learning, work and productivity*. *Studies in Continuing Education*, 28, 1–16. Routledge.
- PETTIGREW, A. (1985). *Awakening giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Blackwell.
- RECKWITZ, A. (2002). *Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing*. *European Journal of Social Theory*, 5, 243–263.
- SCHIENSTOCK, G. (2007, FORTHCOMING). *Organizational innovations: Some conceptual considerations*. Teoksessa M. Moldaschi & N. Stehr (eds.), *Knowledge Economy. Beiträge zur Ökonomie der Wissensgesellschaft*, Marburg: Metropolis.
- SLAPPENDEL, C. (1996). *Perspectives on Innovation in Organizations*. *Organization Studies*, 17, 107–129.
- STAKE, R. E. (1998). *Case Studies*. Teoksessa Denzin, Norman K. and Lincoln, Yvonna S. (eds.) *Strategies of Qualitative Inquiry* (s. 86–109). Thousand Oaks: Sage.



Karoliina Tapola & Tomi J. Kallio  
**Tarvitaanko luovan työtteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta\***

**T**arkastelemme artikkelissa luovuuden käsitettä suomalaisen työelämän kontekstissa. Erityisenä fokusena on työministeriön hiljattain julkaiseman ”Luova työote – tuottava työ: työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia”-raportin pohjalta johdettu käsite luovan työtteen johtaminen. Pohdimme mitä luovan työtteen johtaminen tarkoittaa ja lisääkö se aihepiirin ympärillä käytävään tieteelliseen ja/tai pragmaattiseen diskurssiin jotakin sellaista, mikä legitimoisi uuden käsitteen. Aihepiiriä lähestymme sekä teoreettisesti että empiirisesti. Määrittelemme käsitteen analyysimme pohjalta. Tarkastellessamme tutkimuskysymyksemme toista puolta toteamme organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentällä olevan erinäisiä teorioita, jotka sisältävät luovan työtteen johtamista vastaavia ajatuksia ja sisältöjä. Samalla kuitenkin esitämme, että käytännön työelämän näkökulmasta voisi olla paikallaan eksplisiittisesti korostaa ratkaisuja, joilla luovuutta työelämässä voitaisiin edistää. Tästä syystä luovan työtteen johtaminen saattaisi näkemyksemme mukaan osoittautua hyödylliseksi, koska käsite nostaa varsin suoraviivaisesti esille luovuuden johtamisen merkityksen. Esitämme lisäksi, että käsite saattaisi tuoda alalle paljon kaivattua teoreettista ja käsitteellistä eksplisiittisyyttä ja selkeyttä.

### Johdanto ja tarkoitus

Useimmissa länsimaissa väestö elää yhä vanhemmaksi parantuneen, mutta entistä kalliimman, sairaanhoidon ansiosta. Toisaalta vaikuttaa siltä, että syntyvyys on kääntynyt pysyvään laskuun. Samalla yrityksiä ja niiden mukana työpaikkoja virtaa niin sanotun Kiina-ilmiön seurauksena ulos korkean elintason maista kuten Suomesta. Globaalissa markkinataloudessa on usein kannattavaa ja helppoa sijoittaa suorittavan tason työ alueille, jossa työvoimaintensiivisen tuotannon kustannukset ovat pienemmät kuin länsimaissa. Muun muas-

sa edellä mainitut haasteet ovat viime aikoina nousseet toistuvasti esille eri yhteyksissä. Kuinka työpaikat saadaan säilytettyä Suomessa? Kuinka aikaisempaa pienempi veronmaksajajoukko kykenee rahoittamaan hyvinvointiyhteiskuntamme kasvavat kustannukset? (ks. esim. Konttinen ym. 2003; Ruokanen 2004; Kiander ym. 2005; Sinkkonen 2006.)

Ongelmiin ja haasteisiin on etsitty myös ratkaisuja. Esimerkiksi useat eri ministeriöiden ja muiden organisaatioiden julkaisemat tutkimuk-

\***Avainsanat:** luovuus; luova työote; johtaminen; lahjakkuus; asiantuntijuus; työelämä; hyvinvointi; tulevaisuus.

set ja selvitykset ovat esittäneet *luovuuden* ratkaisuna Suomen tulevaisuuden haasteisiin (ks. esim. Himanen 2004; Ruokanen 2004; Wilenius 2004; Luovuuskertomus 2004; Kolme puheenvuoroa... 2005; Luova työote... 2005; Yksitoista askelta... 2006). Tulevaisuuden haasteita käsittelevien tutkimusten ja selvitysten taustalla lienee oletus, ettei taloutemme kilpailukykyä ja hyvinvointiyhteiskuntaamme kyetä säilyttämään perinteisillä ratkaisuilla. Tilalle tarvitaan siis uudenlaisia luovia ratkaisuja. Tätä taustaoletusta ei ole muuttanut se, että Suomi on toistuvasti arvioitu erääksi maailman kilpailukykyisimmistä maista. Aihepiirin tiimoilta tuotetuissa raporteissa ja eri organisaatioiden järjestämässä seminaareissa arvovaltaiset tahot ovat asettuneet varsin yksimielisesti tukemaan luovuuden esiinmarssia. Lisää panostusta on vaadittu erityisesti luovan talouden kehitysedellytysten parantamiselle.

Vastapainona luovuutta ja erityisesti luovaa taloutta korostaville äänenpainoille julkisuudessa on esitetty myös yhä enemmän kriittisiä huomioita – ei tosin niinkään luovuuden merkityksestä itsessään, vaan paremminkin luovia ratkaisuja suosittlevien selvitysten epämääräisyydestä. Samalla on muistutettu, ettei konkreettisia ratkaisuja voida saada aikaan, mikäli kehitystyötä ohjaavat suuntaviivat ovat liian ylimalkaisia. Onkin ilmeistä, että käsitettä luovuus on viime aikoina käytetty varsin laveasti ja surutta. Muodikas mutta epämääräinen termi voikin helposti muuttua rasitteeksi alkuperäisen tavoitteen kannalta. On esitetty, että näin olisi käynyt esimerkiksi kestävän kehityksen käsitteelle. (ks. esim. Kallio 2004.)

Eräissä niin sanotuissa luovuusraporteissa käsitettä käytetään kieltämättä laveasti. Ainakin osaa selvityksistä ja raporteista voi kuitenkin puolustaa sillä, että käsitteen ongelmallisuus on niissä selvästi tiedostettu ja tuotu esiin. Ajoittain sitä on myös pyritty määrittelemään suhteellisen konkreettisiakin esimerkkejä soveltaen. Edellä todetun pohjalta voimme todeta, että artikkelimme tarkoituksena ei olekaan lähtökohtaisesti problematisoida julkisuudessa kiihkeänä käyvää luovuuskeskustelua, saati osoittaa käsitteen epämääräisyyttä. Edellä mainitut olisivat ehkäpä houkuttelevia ja helppoja suuntia analyysille, mutteivät lähtökohtina erityisen rakentavia. Tarkoituksemme on päinvastoin käydä kriittistä,

mutta rakentavaa keskustelua aihepiiristä. Tarkastelumme erityinen keihäänkärki kohdistuu luovuusdiskurssin työelämää ja johtamista koskettamaan puoleen ja pohdimme erityisesti sitä, onko työelämän luovuuteen liittyvissä teeseissä todellisuudessa mitään uutta.

Tarkastelemme tässä artikkelissa siis kriittisesti luovuuden käsitettä suomalaisen työelämän kontekstissa. Erityisenä fokuksenamme on luovuus työelämässä johtamisen perspektiivistä. Tätä aihepiiriä lähestymme *luovan työotteen johtaminen* -käsitteen kautta. Käsite on muotoiltu työministeriön hiljattain julkaiseman raportin ”Luova työote – tuottava työ: työelämälahtiin luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia” pohjalta (Luova työote... 2005). Työministeriön raportti luo tarkastelullemme otollisen pohjan, sillä sen laatijat tarkastelevat luovuutta nimenomaan työelämän näkökulmasta ja johtamisen merkitystä pohtien. Raportin kirjoittajat lähestyvät aihepiiriä esimerkkien ja suositusten kautta. Toisaalta käsitteellisesti termi luovan työotteen johtaminen vetää yhteen sitä laajaa ja vilkasta keskustelua, jota on viime aikoina käyty luovuuden ja johtamisen ympärillä. Onkin syytä korostaa, ettei tarkastelumme rajoitu ainoastaan edellä mainittuun raporttiin ja sen esittämiin suosituksiin. Tarkoituksenamme on käydä kriittistä ja laajalaista keskustelua työelämän luovuuteen ja sen johtamiseen liittyen.

Lyhyesti sanottuna tarkastelemme sitä, mitä luovan työotteen johtaminen on. Lisääkö se aihepiirin ympärillä käytävään tieteelliseen ja/tai pragmaattiseen diskurssiin jotakin sellaista, mikä legitimoit uuden käsitteen? Tutkimuskysymyksemme ovat seuraavat:

- Mitä luovan työotteen johtaminen oikeastaan tarkoittaa?
- Onko luovan työotteen johtaminen tarpeellista?

Esitettyjä kysymyksiä lähestymme sekä teoreettisesti että empiirisesti. Teoreettinen tarkastelumme muodostuu luovuuden käsitteen ja työelämän luovuutta lähelle tulevien aihepiirien tiiviistä kartoituksesta. Lisäksi analysoimme käsitettä luovan työotteen johtaminen. Empiirinen tarkastelumme pohjautuu viiden erilaisissa organisaatioissa ja tehtävissä toimivan esimiehen haastatteluun aihepiirin tiimoilta. Empiirisen osan tarkoitus ei ole tuottaa yleistettävää tietoa

luovan työtteen johtamisesta. Tarkoituksemme on tuoda arkipäivän työssä toimivien johtajien näkemyksiä rikastamaan luovuuden johtamisen ympärillä käytävää, usein varsin korkealentoista ja abstraktia keskustelua. Pyrimme lisäksi kartoittamaan yleisellä tasolla, näkevätkö ammatti-johtajat luovan työtteen johtamisen käsitteellisesti tarpeellisena.

Tarkastelumme etenee seuraavasti. Aloitamme työelämän luovuuden tarkastelun tiiviillä teoreettis-käsitteellisellä yleisanalyysillä luvussa 2. Tämän jälkeen tarkastelemme luovan työtteen johtamista käsitteellisesti luvussa 3. Jatkamme analyysiamme empiirisesti, laadullisen tutkimuksen menetelmin luvussa 4. Käsitteellisen ja empiirisen tarkastelun pohjalta esitämme luvussa 5 oman käsitelmäritelmämme luovan työtteen johtaminen -käsitteelle ja pyrimme näin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Luvussa 5 vertaamme lisäksi edeltävien lukujen tarkastelun pohjalta luovan työtteen johtamista kriittisesti suhteessa muihin aihepiiriä läheisesti sivuaviin teorioihin ja käsitteisiin, ja pyrimme näin esittämään vastauksemme myös jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen luovan työtteen johtamisen tarpeellisuuteen liittyen.

## Luovuus työelämässä – kohti luovaa työtettä

Varsinaisen luovuustutkimuksen on usein tulkitu alkaneen 1950-luvulla psykologi J.P. Guilfordin pitämästä avajaispuheesta ensimmäisessä luovuudelle omistetussa konferenssissa (esim. Pope 2005; Uusikylä 2004; Koski 2001). Puheessaan Guilford korosti luovuutta keinona sopeutua muuttuvassa maailmassa ja peräänkuulutti luovia ratkaisuja kaikilla elämänalueilla. Guilfordin puheesta voidaan Rob Popen (2005, 20) mukaan nähdä myös luovuuden ristiriitaisuus: luovuus on sekä ongelman aiheuttaja että lääke. Luovuuteen liittyikin vaikeasti ratkaistava paradoksi. Tieteen ja teknologian kehittyminen johtaa tilanteisiin, joista voidaan selvittää vain uusilla, entistä luovemmillä ratkaisuilla. Kiitos aihepiiriin monivaihteisuuden, luovuuden ympärillä käytävä akateeminen keskustelu on sitten 1950-luvun rönsynnyt varsin monihaaraiseksi. Yrjö-Paavo Häyrynen on koonnut ansiokkaasti luovuustutkimuksen monenkirjavia suuntauksia. Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa, että luovuustutkimuksessa on

perinteisesti tutkittu joko luovan yksilön piirteitä, luovaa prosessia tai prosessin synnyttämiä luovia tuotteita (ks. tarkemmin Häyrynen 1994, 58–64).

Alkuperäisessä muodossaan luovuus on ihmisyyteen erottamattomasti kuuluva ominaisuus (ks. esim. Häyrynen 1994), joka on taannut ihmiskunnan selviytymisen ja johtanut kehitykseen, joka erottaa ihmisen muista eläimistä. Luovuustutkija Mihaly Csikszentmihalyi onkin todennut, että ”olla ihminen on olla luova” (Koski 2001, 13). Sittemmin luovuudesta on alettu puhua lähes kaikilla elämänalueilla tieteistä taiteisiin. Siinänsä tämä on loogista, sillä jos kaikki ihmiset ovat luovia, luovuutta myös esiintyy kaikkialla. Luovuuden tavanomaistaminen on kuitenkin johtanut sen vulgarisoitumiseen. Käsitteenä luovuus on kovin löyhästi käytetty ja heikosti tunnettu. (Huotari ym. 2005). Luovuuden muodikkuus ja löyhät määritelmät ovat tehneet käsitteestä akateemisessa mielessä varsin hankalasti lähestyttävän, ja sen voikin nähdä tarkoittavan sekä kaikkea että ei mitään. Esimerkiksi opetusministeriön Luovuuskertomus (2004) raportissa käsitteestä otteen saamista verrataan otteen saamiseen saippuusta.

Erityisen haasteelliseksi käsitteen tekee sen kaupallistuminen. Popen mukaan (2005) luovuus onkin yksi kaupatuimmista hyödykkeistä, sillä se rinnastetaan usein vapautteen ja muihin demokraatialla saavutettaviin etuihin. Luovuudesta ja sen tuotoksesta, *innovaatiosta*, puhutaankin nykyään usein vain taloudellisesti merkityksellisten uusien ratkaisujen yhteydessä. Tästä näkökulmasta luovuutta pidetään siis lisäarvoa tuottavana toimintana. Luovuudella voi kuitenkin olla myös tieteellistä, taiteellista tai elämyksellistä merkitystä taloudellisen lisäksi. Luovuudella voidaan tarkoittaa myös yksilön subjektiivista kokemusta tai oivallusta. Joka tapauksessa luovuuden määrittely riippuu paljolti tilanteesta, ja sitä määrittelevästä yksilöstä tai yhteisöstä (Länsisalmi 2004, 9).

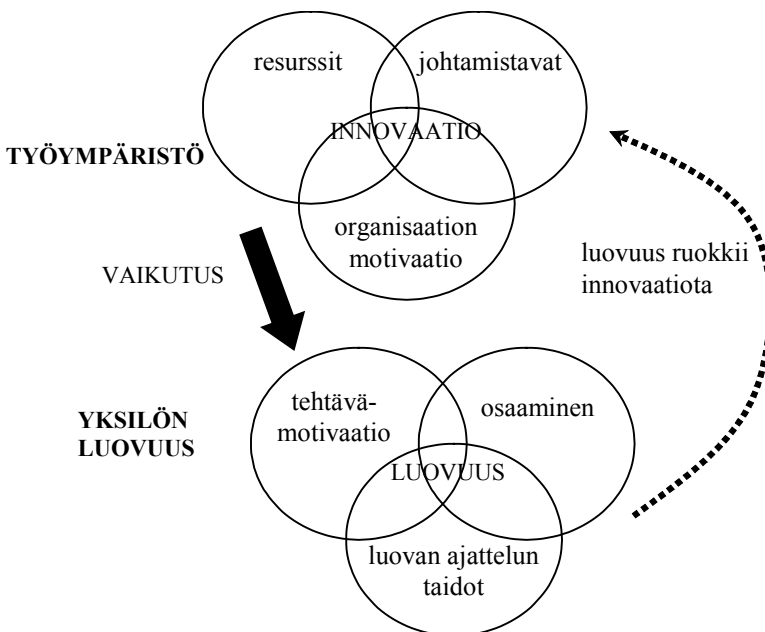
Luovuuden ja siihen usein liitettävän käsitteen, *älykkyyden*, välistä suhdetta voi yrittää ymmärtää esimerkiksi Howard Gardnerin (1983; 1999) teosten perusteella. Hänen mukaansa luovuus on älykkyyttä laajempi käsite, eikä sitä siksi tulisi pitää yhtenä älykkyyden lajina. Ennenmin luovuudessa on kyse biologis-kognitiivisten älykkyydenpotentiaalien toteutumisesta alalle uutuusarvoa tuovalla

tavalla. (Gardner 1999, 116–119, 204, 207.) Potentiaalinen toteutumiseen vaikuttavat Gardnerin mukaan ainakin kokemukselliset, kulttuuriset ja motivaationaaliset tekijät (Gardner 1999, 82). Gardnerin näkemykset ovat varsin lähellä Teresa Amabilen (1997) tunnettua luovuuden komponenttiteoriaa. Siinä esitetään, että luovuuteen vaikuttavat kognitiivisten taitojen ohella juuri kokemusten kautta hankittu osaaminen, tietynlaisen organisaatiokulttuurin omaksunut työympäristö ja työmotivaatio.

Komponenttiteorian mukaan luovuus syntyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Luovuus nähdään systeemisena ilmiönä, ei vain yksilöihin liittyvänä piirteenä (Amabile 1997; Koski 1998). Luovuuden systeemisyyttä ovat Amabilen ohella käsitelleet monet muutkin tutkijat, mutta Amabilen teoria on ainoa, jossa työympäristöä käsitellään tarkemmin (Amabile ym. 2004). Csikszentmihalyin systeemiteoreettisessa luovuuskäsityksessä, Cameron Fordin Multiple Social Domains -teoriassa sekä Richard Woodmanin ja kumppaneiden interactionist-teoriassa käsitellään organisaation ja

yksilön luovuutta osana erilaisia laajoja institutionaalisia systeemejä. Sellaisia ovat muun muassa yhteiskunta, kulttuuri ja markkinat. (Csikszentmihalyi, 1999; Ford 1996; Woodman ym. 1993.) Amabile sen sijaan lähestyy luovuutta vain organisaatiotasolla kiinnittäen huomion konkreettisiin johtamistapoihin (Amabile ym. 2004). Juuri tästä syystä Amabilen luovuuden johtamistapoihin keskittyvä teoria soveltuu erityisen hyvin teoriapohjaksi pyrittäessä ymmärtämään työelämän luovuutta ja sen johtamista organisaatiotasolla.

Amabilen teorian mukaan yksilön luovuus koostuu *osaamisesta, luovan ajattelun taidoista ja tehtävämotivaatiosta*. Näistä osa-alueista ympäristötekijöillä voidaan vaikuttaa parhaiten sisäisesti latautuneeseen tehtävämotivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa nautinnollista kiinnostusta toiminnasta sen itsensä tähden, ei ulkoisten palkkioiden toivossa (ks. esim. Deci 1975). Työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan edistää oikeinlaisilla *johtamistavoilla*, sopivalla *organisaation motivaatiolla* ja riittäväillä *resursseilla* (ks. kuvio 1.) (Amabile 1997.)



Kuvio 1. Organisaatioympäristön vaikutus luovuuteen (Amabile 1997, 53).

Kuviossa I esitettyyn yksilön luovuuteen vaikuttaa osaamisen ja luovan ajattelun taitojen ohella yksilön tehtävämotivaatio sekä lähinnä juuri tehtävämotivaatioon vaikuttavat työympäristön tekijät. Amabilen luovuuden komponenttiteorian vahvuutena onkin sen kyky selittää, miksi luovat kyvyt ja osaaminen eivät läheskään aina näy työssä luovina suorituksina (vrt. Luova työote... 2005). Näiden komponenttien lisäksi tarvitaan sisäisesti latautunutta tehtävämotivaatiota ja sitä tukevaa työympäristöä. Niin sanotuista luovuuden eliittiteorioista poiketen Amabilen teorian taustalla on lisäksi näkemys luovuudesta kaikille kuuluvana kehitettävänä ominaisuutena. Amabilen mukaan kaikilla on sopivassa työympäristössä mahdollisuus jonkinasteiseen luovaan työhön, jos heidän taitonsa ja osaamisensa ovat normaalit.

Amabilen komponenttiteorian kaltainen luovuuden universaalisuutta korostava näkemys on selkeästi myös työministeriön työryhmän esittelemän luova työote -käsitteen taustalla. Raportin kirjoittajat jättävät kuitenkin käsitteen tarkemmin määrittelemättä. Näin siitäkin huolimatta, että työelämän luovuutta ja työelämän luovuuden johtamista tarkastellaan raportissa laajasti. Valintaa voidaan pitää osin ymmärrettävänä, sillä usein käsitteiden hyödyllisyys perustuu juuri niiden ”liukkauteen”, eikä niitä siksi edes haluta määritellä (vrt. Tamminen 1993, 147; Luovuuskertomus 2004, 8). Käsitteiden määrittelijän osa on usein myös kovin epäkiitollinen. On erittäin vaikeaa ilmaista muutamalla lauseella jotakin kokonaisvaltaista ja osuvaa ilmiöstä, josta sen monimutkaisuuden vuoksi voisi kirjoittaa leegion kirjoja (vrt. Kallio 2004, 39). Toisaalta määrittelemättä jättämisellä on taipumus kärjistää käsitteiden epämääräisyyttä yleisesti ja moniselitteisten käsitteiden epämääräisyyttä erityisesti. Siksi tutkijoiden tulisi ainakin yrittää määritellä avainkäsitteensä. Niinpä erinäisissä suomalaisissa ”luovuusraporteissa” esitettyjen työelämän luovuutta käsitteilleiden ajatusten ja oman edeltävän tarkastelumme perusteella määrittelemme luovan työotteen seuraavasti:

*Luovalla työotteella tarkoitetaan systeemisessä kokonaisuudessa toimivan yksilön luovuuden korostamista kaikessa työssä. Toisin sanoen, luova työote on alasta ja työtehtävästä riippumatta työntekijän suunnittelupäätöksen eli oman ajattelun hyödyntämistä työn suorittamisessa. Luovan*

*työotteen avulla voidaan lisätä työn vetovoimaa ja saavuttaa innovatiivisia, organisaatiolle kilpailuetua tuovia ratkaisuja.*

Näemme siis luovan työotteen kaikkien työhön sovellettavissa olevana ajattelutapana, jolla voidaan lisätä myös työn vetovoimaa ja organisaatioiden kilpailukykyä. Kuten erinäisissä luovuusraporteissa nykyään usein varsin yksimielisesti esitetään, luovuutta tai luovaa työotetta ei siis tule pitää varattuna ainoastaan huippulahjakkaille. Se ei ole myöskään keskittynyt yksinomaan niin sanottuun luovaan luokkaan kuuluville henkilöille (ks. Florida 2005; Himanen 2004; Luova työote... 2005; Yksitoista askelta... 2006). Luovan työotteen taustalla voidaan nähdä olevan edellä esitettyjä (ks. kuvio 1) yleisiä yksilön luovuuteen liittyviä tekijöitä. Näitä ovat tehtävämotivaatio, osaaminen ja luovan ajattelun taidot. Luovuuteen vaikuttavat niin ikään organisaatioon liittyvät seikat. Erityisesti luovuuden systeemisen luonteen johdosta tärkeitä ovat resurssit, johtamistavat ja organisaation motivaatio. Seuraavassa näistä käsitellään erityisesti johtamista.

## Luovan työotteen johtaminen: käsitteellinen kartoitus

Yhdymme tässä artikkelissa lähtökohtaisesti näkemykseen, jonka mukaan työelämä ei sinällään ”tuota mitään poikkeavaa ulottuvuutta luovuuden yleiseen käsitteelliseen sisältöön” (Luova työote... 2005, 13). Samalla on kuitenkin ilmeisen kiistatonta, että työelämä *kontekstina* eroaa monista muista inhimillisen toiminnan kentistä, joissa luovuus voi ilmetä. Työelämä ja erityisesti palkkatyö kontekstina asettavat selkeitä rajoitteita yksilön käyttäytymiselle, ja palkkatyöhön onkin perinteisesti kuulunut valvonnan ja johtamisen elementti (ibid., 13–14). Edellä todetun perusteella ainakin seuraavat piirteet voidaan luetella tunnusomaisina useimpien suomalaisten työntekijöiden työelämäkontekstille: i) työssä yksilö tekee usein työtä toiselle – työpanos myydään palkkaa vastaan; ii) työssä on useimmiten olemassa selkeä, tavoiteltava päämäärä, jonka joku toinen on määritellyt; iii) työ on yleensä jonkun muun kuin työntekijän itsensä toimesta johdettua ja organisoitua. Edellä esitettyjen seikkojen pohjalta vaikuttaa siltä, että kontekstina palkkatyötä tekevän henkilön työelämäkonteksti eroaa merkittävästi vaikkapa opiskelusta, harrastustoi-

minnasta tai itsenäisenä yrittäjänä toimimisesta. Mainitut tekijät onkin siksi otettava huomioon puhuttaessa työelämän luovuudesta.

Yllä mainitut työelämäkontekstin erityispiirteet kulminoituvat tietyssä mielessä sanaan johtaminen. Työ on ainakin osin jonkun toisen asettamiin päämääriin perustuvaa, jonkun toisen suunnittelemaa, organisoimaa, arvioimaa ja niin edelleen. Edellä mainituilla tekijöillä (i – iii) on potentiaalisesti yksilön tehtävämotivaatiota alentava vaikutus. Johtamisen erityisenä haasteena onkin sitouttaa ja motivoida työntekijöitä organisaation päämäärien tavoitteluun sekä organisoida työ ja sen puitteet mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Sekä organisaatio- ja johtamistutkimuksen teorioiden että yritysten käytännön toimien tasolla on olemassa lukuisia malleja ja toimenpiteitä, joilla työntekijää pyritään sitouttamaan organisaation päämääriin. Näiden toimenpiteiden taustalla on paitsi pyrkimys hillitä hyvien työntekijöiden siirtymistä kilpailijan palvelukseen, myös ajatus työntekijöiden koko henkisen potentiaalin saattamisesta organisaation käyttöön. Toimenpiteiden tarkoituksena on siis nimenomaan haastaa sellaisia periteiseen palkkatyöhön liittyviä piirteitä, joiden voidaan tulkita vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden luovuuspotentiaalini hyödyntämiseen. Näitä käytännön toimenpiteitä on seuraavassa ryhmitelty esimerkinomaisesti suhteessa edellä lueteltuihin kolmeen palkkatyöhön liittyvään ominaispiirteeseen.

*Palkkatyössä yksilö myy työpanoksensa työantajalle palkkaa vastaan (i).* Jos työstä saatava palkka ei josta työsuoritusten parantuessa, on vaarana, ettei työntekijä motivoidu käyttämään koko potentiaaliaan, saati kehittämään työtään. Käytännössä organisaatioiden repertuaariin kuuluu monia käytäntöjä, joilla työntekijät yritetään saada motivoitumaan ja käyttämään koko potentiaaliaan työssään. Nämä voivat olla niin aineellisia (aina provisiopalkkauksesta tulospalkkaukseen ja optioihin) kuin aineettomiakin kannusteita (esim. kuukauden työntekijä -nimitys).

*Palkkatyössä on useimmiten olemassa selkeä, jonkun muun kuin työntekijän itsensä määrittelemä päämäärä (ii).* Työntekijää voidaan pyrkiä sitouttamaan kyseiseen päämäärään monin tavoin. Esimerkiksi edellä mainittuja optioita on yritysmaailmassa viime vuosina sovellettu laajas-

ti avainhenkilöiden sidottamiseen organisaation päämäärien taakse. Käytännössä taloudellisia sitouttamiskeinoja voidaan kuitenkin soveltaa vain harvoin koko organisaation henkilöstöön. Siksi työntekijöitä pyritään usein sitouttamaan organisaation päämääriin esimerkiksi konkreettisesti työn lopputulosten yhteiskunnallista merkitystä. Näin yritetään saada työntekijät tuntemaan organisaation tavoitteet tärkeiksi. Samalla yhteenkuuluvuudentunnetta voidaan yrittää lujittaa organisaatioidentiteettiä ja -kulttuuria kehittämällä.

*Palkkatyössä työ on yleensä jonkun muun kuin työntekijän itsensä toimesta johdettua ja organisoitua (iii).* Työntekijä saattaakin kokea vaikutusmahdollisuutensa rajallisiksi ja riittämättömiksi. Erityisesti asiantuntijatyössä työntekijöille annetaan nykyään usein laaja mahdollisuus oman työn prosessien suunnitteluun. Esimerkiksi akateemisessa tutkimustyössä tutkijalla on usein mahdollisuus myös oman työn substantiaaliseen suunnitteluun aina tutkimuskohdetta ja -menetelmää myöten. Nykyään monissa niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatioissa työntekijöitä kannustetaan oma-aloitteellisuuteen erilaisin aloitepalkkinoin.

Edellä lyhyesti kuvattuja seikkoja on kartoitettu ja tutkittu runsaasti työelämän tutkimukseen liittyvillä tieteenaloilla, etenkin liiketaloustieteiden piirissä. Mainitut seikat eivät toki itsessään takaa luovuutta saati uusien innovaatioiden syntymä, mutta niitä voidaan pitää merkittävänä taustatekijöinä, jotka osaltaan rakentavat työntekijän tehtävämotivaatiota ja siten edesauttavat luovan työotteen kehittymistä. Olennaista onkin havaita, ettei johtamiskäytännöllä sinällään voida saada aikaan luovaa työtettä, vaan ainoastaan mahdollisuus sen kehitykselle. Vaikka luovuudesta ja sen olemuksesta on olemassa erilaisia käsityksiä, johtamisen merkitystä luovuuden taustalla voidaan pitää varsin keskeisenä. Tämä käy osuvasti ilmi myös Luova työote – tuottava työ -raportista (2005, 16), jossa todetaan eri luovuusteorioiden olevan tietyistä eroistaan huolimatta yhdensuuntaisia sen suhteen, että ”turvallinen ympäristö, kommunikoiva työkalut ja rohkaiseva, luottamusta osoittava johtaminen ovat keskeisiä luovuutta tukevia tekijöitä”. Teoksessa luetellaan lisäksi koko joukko luovuutta tukevalle johtamisotteelle ominaisia piirteitä. Raportin kirjoittajien

mukaan johtaminen, joka tukee luovuutta työssä muun muassa:

- korostaa kommunikatiivisen, rajojaan etsivän työtavan edistämistä (säännöillä ohjaamisen sijasta)
- tukeutuu arvoihin, visioihin ja yhteisesti miellettyihin tavoitteisiin
- ymmärtää riskinottamista ja erehdyksistä oppimista
- ymmärtää työntekijöiden itsenäisyyden ja vapausasteiden merkityksen tavoitteiden asettamisessa
- tukeutuu työntekijöiden osallisuuteen organisaation ja toiminnan kehittämistyössä
- arvostaa moninaisuutta ja erilaisuutta
- antaa tilaa huumorille ja leikinomaiselle työotteelle.

Yllä on mainittu seitsemän yhteensä 21 tekijästä, jotka Luova työote – tuottava työ raportissa mainitaan ”yhteenvedon- ja esimerkinomaisesti” (ks. Luova työote... 2005, 33–34) luovuutta tukevasta johtamisotteesta. Hieman kynnisesti voisi huomauttaa, että aivan kuten muutkin raportissa luetellut luovuutta tukevan johtamisotteen ominaispiirteet, yllä esitetyt ovat luonteeltaan abstrakteja, universaaleihin humanistisiin arvoihin pohjautuvia seikkoja. Tohtisiko siis oikeastaan kukaan sivistynyt henkilö kritisoida niitä julkisesti? Sama pätee käsitteisiin välittävä, kannustava ja visioiva sekä seikkoihin, joilla erilaiset viime aikoina laaditut selvitykset ja raportit on kyllästetty, kuten tulevaisuuden ennakointi, luova talous ja inhimillisesti mielekäs kehitys (ks. esim. Himanen 2004; Ruokanen 2004; Wilenius 2004; Luovuuskertomus 2004; Kolme puheenvuoroa... 2005; Yksitoista askelta... 2006). Näin erinäisten ”luovuus- ja tulevaisuusraporttien” sanomaa voidaan myös pitää ”taivaanrannanmaalailuna” vailla kriittistä olottuvuutta ja paljon kaivattua konkretiaa. Toisaalta eri raporttien ja selvitysten laatijoita voidaan puolustaa sillä, että juuri edellä mainitun kaltaisista humanistisista arvoista voidaan luovan työotteen ajatella kumpuavan. Pragmaattisiin kustannus-hyötylaskelmiin perustuvat ohjausmekanismit sen sijaan saattavat johtaa ul-

koisilla mittareilla mitattuna tehokkaaseen mutta sisällöllisesti tyhjään, ei-luovaan toimintaan.

Yhteenvetona edellä esitetystä voidaan todeta, että teoreettisesta näkökulmasta on ilmeisesti osoitettavissa sellaisia yleisiä organisoimisen ja johtamisen periaatteita, joilla luovan työotteen esiinmarssia voitaisiin edistää. Moni näistä periaatteista on jo käytössä suomalaisessa työelämässä, mutta toisaalta monet, etenkin syvällisemmät, työelämän laajempaan ”humanisoimiseen” liittyvät periaatteet odottavat vielä implementoimistaan. Pragmaattisesta näkökulmasta haaste onkin juuri siinä, kuinka yleisesti tiedostetut – humanistiset ja ”esteettisyydellään elähdyttävät” – johtamis- ja organisoimisperiaatteet saataisiin siirrettyä yhä suurempien tehokkuuspaineiden edessä kamppailevien organisaatioiden käytäntöihin. Tästä syystä seuraavassa luvussa luovan työotteen johtamista lähestytäänkin empiirisesti, työelämän käytännön näkökulmasta.

## Luovan työotteen johtaminen: empiirinen kartoitus

Luovan työotteen johtamista tarkastellaan seuraavassa viiden erilaisissa organisaatioissa toimivan, esimiesasemassa olevan henkilön haastattelun pohjalta<sup>1</sup>. Informanteista kaksi on esimiehiä perinteisen jaottelun mukaisella suorittavan työn alalla (hoitoala ja siivousala) ja kolme esimiehiä suunnittelutyössä (mainostoimisto, mediatoimisto ja tuotekehitys). Informanttien taustaorganisaatioista mainos- ja mediatoimistot sekä tuotekehitys voidaan ryhmitellä perinteiseen luovaan ytimeen kuuluvaksi. Siivous- ja hoitoala kuuluvat puolestaan Richard Floridan (2005) jaottelun mukaan luovaa ydintä tukevaan palvelemaan luokkaan. Valitsemalla informantteja erilaisista organisaatioista haluttiin tuottaa rikas ja monipuolinen aineisto. Toisaalta tavoitteena oli omaksua näkökulma, jonka mukaan luovuutta voi esiintyä myös niin sanotun luovan luokan ulkopuolisilla sektoreilla (vrt. Himanen 2004; Luova työote... 2005). Empirian avulla yritettiin löytää erityyppisissä organisaatioissa toimivien informanttien näkemyksistä mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eri-

<sup>1</sup> Tutkimuksessa on haastateltu vain esimiesasemassa olevia henkilöitä, sillä tutkimuksessa on pyritty ennen kaikkea kartoittamaan esimiesten näkemyksiä ja ”valistuneisuutta” luovan työotteen johtamiseen liittyvissä asioissa. Laajentamalla aineistoa kattamaan myös työn suorittajia, saataisiin luovan työotteen johtamisesta ymmärrettävästi laajempi ja syvällisempi käsitys.



äväisyyksiä suhtautumisessa työelämän luovuuteen. Kuten laadullisille tutkimuksille tyypillistä, tutkimuksen aineistonkeruun lähtökohtana ei kuitenkaan ollut empiirinen yleistettävyyks.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koottiin osana laajempaa luovuutta käsittelevää tutkimusta. Kootusta aineistosta käsitellään tässä artikkelissa erityisesti luovan työotteen johtamiseen kytkeytyvää ulottuvuutta, joskin tarkastelussa sivutaan myös muita aineiston sisältämiä luovuuteen liittyviä teemoja. Haastattelut kestivät 40 minuuttia 1,5 tuntiin, ja koottu aineisto litteroitiin. Haastattelut perustuiivat teemoittain käsitelyihin puolistrukturoituihin kysymyksiin. Kysymykset oli siis laadittu etukäteen mutta niiden tarkka muoto ja järjestys eivät olleet ennalta päätettyjä.

Haastattelukysymyksiä yhdistäviä laajempia teemoja olivat arvot ja ihmiskäsitys, organisaation ominaispiirteet, johtajan rooli, arki- ja luovuuden monimutkaisuus. Haastattelut etenivät niin kutsutulla tikapuunen menetelmällä eli tilaisuuden tullen tehtiin lisäkysymyksiä haastateltavan mainitsemasta asiasta.

Haastatteluaineiston analyysin pohjalta voitiin myös havaita viitteitä siitä, että eri johtajien näkemykset luovuudesta erosivat osin toisistaan. Taulukossa I on havainnollistettu informanttien puheesta erottuneita luovuuden merkityksen vaihteluja. On syytä muistaa, että kyseiset kuvaukset on tehty rajallisen tutkimusaineiston perusteella, eikä niitä siten voida yleistää koskemaan koko kohdeorganisaatiota saati tiettyä toimialaa.<sup>2</sup>

Taulukko I. Luovuuden merkityksen vaihtelu informanttien puheessa.

Informantti	Luovuus on...
Siivousalan esimies (#1)	omatoimisuutta, mielekkyyttä, yhteishenkeä, työtapojen kehittämistä
Mainostoimiston esimies (#2)	tuotannontekijä, analyttisen tutkimuksen lopputulos, uusiutumista, ammattitaitoa, joukkueurheilua
Mediatoimiston esimies (#3)	ideointia, laatua, kyseenalaistamista, tutkimuksen muuttamista tulokseksi, strategista suunnittelua, tiimityötä
Hoitoalan esimies (#4)	toimintakykyä yllättävässä tilanteessa, priorisointia, työtapojen kehittämistä
Tuotekehityksen esimies (#5)	ennakkoluulottomuutta ajatella ja soveltaa totutusta poiketen, kommunikointia, kykyä valita parhaat ja keskittyä olennaiseen

Suorittavan työn organisaatioiden eli siivous- ja hoitoalan esimiesten mukaan luovuus vaikuttaisi olevan osa työtä itseään: työn kehittämistä, siinä pärjäämistä ja sen mielekkääksi tekemistä. Suunnittelutyössä eli mainos- ja mediatoimistossa sekä tuotekehityksessä toimivien johtajien mukaan luovuus taas vaikuttaisi näkyvän suuremmin työn tuloksessa. Luovuuden avulla saadaan aikaan uusia tuotteita ja onnistuneita projekteja. Vaikka luovuuden funktio näyttää vaihtelevan eri informanttien näkemyksissä, on yksittäinen työntekijä lopulta luovuuden ensisijainen toteuttaja, sillä myös luovuutta edistävät ryhmät muodostuvat yksilöistä. In-

formantit vaikuttivatkin pitävän kaikkia omien organisaatioidensa työntekijöitä luovina ja luottamuksen arvoisena. Siinä missä omaa toimialaa pidettiin luovana, suhtautuivat luovan ytimen esimiehet kuitenkin melko skeptisesti eräiden muiden alojen luovuuteen. Luovan ytimen esimiehet puhuivat oma-aloitteisesti siitä, kuinka insinöörialalla, sairaalassa tai tehtaalla ei tarvita luovuutta. Tällaiset näkemykset kuvastavat vallitsevaa kapea-alaista käsitystä luovuudesta vain tietyntylaiseen suunnittelutyöhön kuuluvana ilmiönä. Ne antavat myös yleisempiä viitteitä siitä, että suorittavan työn ja suunnittelutyön aloilla saatetaan työelämän luovuus mieltää

<sup>2</sup> Usein esitetään, että aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Tällöin uudet tapaukset eivät tuota enää uutta, tutkimusongelman kannalta merkittävää tietoa. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi ym. 1997.) Tutkimusaineisto ei viiden haastattelun jälkeen saavuttanut lopullista kylläntymistään, jota siis pidetään usein laadullisen aineiston kokoa määrittävänä tekijänä. Vaikka samat asiat alkoivat selvästi toistua haastatteluissa, voitaisiin luovan työotteen johtamiseen epäilemättä löytää uusia näkökulmia lisähaastatteluiden avulla.



lähtökohtaisesti eri tavoin. Tämä oletus ei kuitenkaan näiden haastattelujen perusteella ole suoraan yleistettävissä.

Huolimatta tietyistä peruseroista suhteessa työelämän luovuuteen, informantit vaikuttivat olevan yksimielisiä johtamisen merkityksestä työelämän luovuuden taustalla. Esimerkiksi suorittavaan työhön lukeutuvan siivousalan esimies oli vahvasti sitä mieltä, että myös suorittavan työn tekijöitä tulee motivoida ja auttaa onnistumaan:

*Perinteisesti ajatellaan, että kun jonkun tehtävä on kääntää jotain mutteria, niin sen tehtävä on kääntää jotain mutteria. Mut me halutaan tuoda niin kuin siihen se mahdollisuus toimia järkevällä ja miellyttävällä tavalla. (#1.)*

Suorittava työkin voi siis olla järkevää ja miellyttävää, kunhan suorittavan työn tekijöitä arvostetaan kuin asiantuntijoita (ks. myös Florida 2005, 86–89). Tällöin heidän luovan ajattelun taitoihinsa luotetaan ja heille annetaan valtaa ja vastuuta omista tekemisistään. Mikään työ ei siis lienekään niin täysin rutiininomaista, etteikö siinä tarvittaisi taitavia ajattelutapoja ja taitoa alaisten johtamiseen.

Tutkijat ja yrityskonsultit kehrittelevät uusia johtamisoppeja nykypäivänä varsin tiheään. Siksi ei ole yllättävää, että haastateltavissa oli havaittavissa lievää kyllästymistä, kun heille mainittiin käsite luova työote. Hieman yllättävänä ja mielenkiintoisena voidaan sen sijaan pitää muutamassa haastattelussa esiin tullutta epäluuloa termin todellista tarkoituspäätä vastaan. Sen arveltiin olevan uusi, jähmeä tapa hallita käytännön työelämää ja yksilöiden tapaa työskennellä. Luovan työotteen johtaminen voi todella muodostua myös uudeksi tavaksi hallita, mikäli sen seurauksena yksilöiden vapaa-aika täyttyy työn ”vapauden” tuomalla vastuulla. Vaarana on siis näennäinen vapaus, joka todellisuudessa vain lisää työmäärää ja saa yksilöt antamaan kaikkensa työlle. Tällöin myös luovuuden eräänä keskeisenä elementtinä pidetty aika muuttuu entistäkin niukemmaksi resurssiksi. Luovan työotteen johtaminen voi siis jopa kääntyä itseään

vastaan. Onkin esitetty, että juuri työelämään kohdistuvat tehokkuuspaineet tekevät luovuuden ilmenemisen haasteelliseksi (Juuti 2005, 14). Aineistossamme oli havaittavissa selkeää kritiikkiä nykyisin vallalla olevaa tulosjohtamisen ideologiaa kohtaan:

*Tähän on ihan järjetöntä aikaa, sillä liikkeenjohdon fokus on puhtaasti siinä, että ruuvataan tulosta. Periaatteessa ei voi enää puhua kvartaaleista, vaan voidaan puhua päivittäisestä tuloksen tekemisestä. Se on mennyt ihan kipeeks toi touhu. (#3.)*

Nykyään vallalla oleva taloudellisen tuloksen lyhyen tähtäimen maksimointi (niin sanottu kvartaalitalous) voidaan nähdä erityisen haitallisena luovuuden kannalta, sillä inhimilliseen pääomaan ei ehkä olla valmiita investoimaan pitkällä aikavälillä. Luovan työotteen tuloksia, innovaatioita, ei voi myöskään syntyä neljännesvuosisuunnitelmien pohjalta<sup>3</sup>. Innovaatio on tässä suhteessa kuin ajatus, joka taas tulee silloin kun se on tullakseen, ei aikataulujen mukaan. Työtä onkin ajateltava pitkäkestoisena suorituksena, jonka lopputuloksena voi optimaalisessa tapauksessa syntyä uusi innovaatio. Suunnittelutyön alojen informantit korostivatkin muun muassa perustutkimustyön merkitystä. Tutkimuksen avulla hankittava osaaminen nähtiin luovien ratkaisujen edellytykseksi:

*Nää luovat ratkaisut perustuu siihen tutkimustyöhön, mitä on taustalla tehty. Vain sitä kautta voi rakentaa sellaisia kestäviä ratkaisuja ja konsepteja, saati mainontaa. Sillä muussa tapauksessa ne ovat irtoideoita, ja ne ei kestä ajan hammasta. (#2.)*

Mainostoimiston esimiehen (#2) mukaan luovuuden ylikorostuminen voikin vesittää arkisen työn osuuden; hänen mukaansa luovuus on ”95 prosenttia perspiraatiota ja vain 5 prosenttia inspiraatiota, vaikka usein kuvitellaan toisin”. Olennaista luovan työotteen johtamisen kannalta onkin, että johtaja kykenee tarjoamaan riittävät resurssit ja luomaan sellaiset organisatoriset puitteet, joissa luova työ voi tapahtua. Taulukkoon 2 on koottu Amabilen (1997) esittämiä yksilön luovuuteen liittyviä työympäristötekijöitä.

<sup>3</sup> Innovaatiolla tarkoitetaan tässä artikkelissa yhteisön hyväksymää uutuusarvoista tuotosta, joka syntyy subjektiivisesta oivaluksesta luovan työotteen sallivassa ympäristössä. Innovaatio ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan vain yksi luovan työotteen avulla saavutettavista eduista, siinä missä työn nautinnollisuus ja vetovoiman lisääntyminenkin.

Taulukko 2. Yksilön luovuuteen vaikuttavia työympäristön tekijöitä.

Organisaation motivaatio	Resurssit	Johtamistavat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• luovuuden arvostus</li> <li>• riskinotto</li> <li>• proaktiivisuus</li> <li>• ylpeys ja intohimo</li> <li>• ideoiden kehittäminen</li> <li>• avoin kommunikaatio</li> <li>• tunnustukset</li> <li>• EI: sisäistä kilpailua tai liikaa kontrollia ja virallisia rakenteita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aikaa suorittaa luova työ</li> <li>• päteviä ihmisiä</li> <li>• sopivaa osaamista</li> <li>• koulutusmahdollisuuksia</li> <li>• relevanttia tietoa</li> <li>• materiaalista tukea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selkeiden tavoitteiden asettamista</li> <li>• vapauden antamista työn suorittamiseen</li> <li>• yksilön osaamiseen ja kiinnostukseen sopivien työtehtävien löytämistä</li> <li>• tukea</li> <li>• palautetta</li> <li>• kommunikaatiota</li> <li>• monilajikkaiden ja kommunikoivien ryhmien luomista ja motivoimista</li> </ul>

Tärkeimpänä taulukossa kaksi esitetystä tekijöistä voidaan pitää oikeanlaisia johtamistapoja, sillä niiden avulla voidaan luoda sopivaa organisaation motivaatiota ja taata riittävät resurssit. Amabilen komponenttiteoriassa on huomionarvoista näkemys, jonka mukaan työympäristöllä voidaan vaikuttaa kaikkein eniten sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta yksilön luovuuteen. Osaamista ja luovan ajattelun taitoja Amabile pitää siis jossain määrin annettuina. Edellä kuviossa 1 esitetystä yksilön luovuuteen liittyvistä ominaisuuksista johtajalla onkin paras mahdollisuus vaikuttaa juuri *tehtävämotivaatioon*. Koska myös edellä luvussa 3 määritellyt palkkatyölle luonteelliset, luovalle työotteelle haasteelliset piirteet (i – iii) liittyvät nekin juuri tehtävämotivaatioon, tarkastelemme seuraavassa erityisesti aineistossa esiintyneitä siihen liittyviä tekijöitä.

Motivaation tärkeyteen nähden asiasta puhuttiin omatoimisesti hyvin vähän haastatteluisissa. Vain yksi esimies mainitsi henkilöstön motiivoinnin tärkeimmäksi tehtäväkseen. Hänkään ei osannut tarkemmin eritellä, mikä on paras tapa motivoida alaisia. Eri informantit myös korostivat ihmisten erilaisuutta motiivoinnin näkökulmasta:

*Mikä motivoi toista niin ei kyllä sitten toista motivoi. Että sellaista niin kuin yhteistä kaavaa ei ole. (#4.)*

Henkilöstön motiivointia käsittelevään kysymykseen vastattiinkin tyypillisesti kahdella tavalla. Jotkut esimiehet kertoivat ensin, kuinka vaikeaa on tietää, mikä asia motivoi ketäkin. Sitten he luettelivat listan asioita, joilla voidaan yrittää motivoida alaisia. Heidän motivaatiokäsityksensä oli kenties hieman jäsentymätön. Sen sijaan ne esimiehet, joiden motivaatiokäsitys oli selkeämpi korostivat, että onnistumiset yhdistettyinä kiin-

nostavaan ja mielekkääseen työtehtävään ovat riittävä motivaation lähde. Jälkimmäinen ajattelutapa heijastaa sisäisen motivaation merkityksen ymmärtämistä.

Amabilen (1997) mukaan sisäisesti motivoitunut innostaa työ itsessään, kun taas ulkoisesti motivoitunut vie eteenpäin jonkin ulkoisen asian saavuttaminen. Sisäinen motivaatio syntyy, kun työ on kiinnostavaa, nautittavaa ja haastavaa (Amabile 1997; Hennessey & Amabile 1988). Edward Deci on määritellyt tarkemmin sisäistä motivaatiota. Hän kuvaa sisäisesti motivoituneen toiminnan olevan seurausta yksilön tarpeesta tuntea pätevyttä ja itsemääräämistä. Näiden tunteiden muodostuminen tekee toiminnasta itsestään merkityksellisen. Ulkoisesti motivoitunut sen sijaan pyrkii toiminnallaan saavuttamaan ulkoisia palkkioita kuten rahaa, hyväksyntää ja tunnustusta. (Deci 1975.)

Haastatteluisissa puhuttiin suhteellisen paljon ulkoisesti motivoivista tekijöistä, kuten tulospalkkauksesta, palkkiomatkoista ja rahallisista kannusteista. Tämä lienee sinänsä ymmärrettävää, sillä nykyään myös suomalaisissa organisaatioissa on laajasti käytössä erilaisia aineellisia kannustimia, joilla työntekijöitä yritetään motivoida ja sitouttaa organisaatioon. Tosin lähes kaikki informantit myös muistivat mainita, ettei niillä kuitenkaan saavuteta pitkäaikaista motivaatiota. Pelkkien ulkoisten kannusteiden olemassaoloa ei voidakaan pitää riittävänä tekijänä luovalle työotteelle. Voidaan päinvastoin esittää, että kokonaisvaltaisen ja positiivisen ihmiskäsityksen sisäistäminen on edellytyksenä luovan työotteen toteutumiselle organisaatioissa. Informanttien vastausten perusteella luova työote ei nimittäin toteudu organisaatioissa, joissa ihminen nähdään

vain passiivisena osana kokonaisuutta. Tällöin kaikki palaset yritetään saada toimimaan samalla lailla, vaikka ihmisillä olisi hyvinkin erilaisia toimintatapoja.

Erlaisia toimintatapoja ei siis välttämättä aina huomioida, vaan yksilöitä pyritään johtamaan standardoidun hierarkkisesti. Tällöin ei kuitenkaan ymmärretä sitä, mitä voitaisiin saavuttaa löysäämällä ohjaksia ja antamalla yksilöille vapautta:

*Sitten jos siinä [vapauden antamisessa] onnistuu, niin sehän on tavallaan se pankki, minkä voi räjäyttää. Että sillä saa sitten paljon uutta. Sellaista, mitä ei ilman sitä saa. Sellaista, mitä ei rahalla pysty pysyvästi ostaan. (#1.)*

Yksilön mahdollisuuksien näkeminen ja vapauden antaminen omien kykyjen toteuttamiseen voisi siis antaa organisaatioille paljon enemmän kuin standardointiin pyrkivä toimintatapa. Haastateltavat arvelivat, että organisaatioilla ei kuitenkaan vielä ole riittävästi riskinottokykyä ja uskallusta lähteä luovalle tielle. Tosin pitkän uran tuotekehityksessä tehnyt esimies (#5) kertoi työelämässä viime vuosikymmeninä tapahtuneesta muutoksesta kohti vapaampaa ja yksilöön luottavampaa suuntaa. Tällainen yksilöön luottava ihmiskäsitys heijastui myös siivous- ja media-alan yritysten esimiesten puheista. He olivatkin selvästi pohtineet organisaatioissaan vallitsevaa ihmiskäsitystä, ja kertoivat toimintatapansa perustuvan positiiviseen, yksilöön luotettavaan ihmiskuvaan. He korostivat myös yksilön tarvetta onnistumiseen ja sitä kautta tulevaan nautintoon.

Siivous- ja media-alan esimiesten haastattelujen perusteella kyseisten organisaatioiden toimintatapa vaikuttaakin perustuvan positiiviseen ja kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on vastuuntuntoinen, oma-aloitteinen ja nautintoon pyrkivä. Nautintoon suhtautumisessa olikin selviä eroja kohdeorganisaation välillä, sillä siivous- ja media-alan organisaatioiden esimiehet puhuivat huomattavasti muita informantteja hanakammin ”kivasta kokemuksesta”, ”miellyttävästä tavasta” ja ”onnistumisen tuottamasta nautinnosta”. Työssä viihtyminen ja nautinnollisuus liitettiin myös luovuuteen:

*Tän päivän luoville ihmisille koko se työympäristö on tietyllä tavalla niin kuin toinen perhe. Ja siinä on hirveen tärkeitä se viihtyminen. (#3.)*

Nautinnollisuuden korostuminen saattaakin liittyä ymmärrykseen ihmisen kokonaisvaltaisuudesta. Tällöin ymmärretään, että osaamisen ja luovan ajattelun taitojen ohella myös yksilön tunteellinen puoli on tärkeä osa luovuutta. Luovuuteen vaikuttava sisäinen motivaatio liittyy pitkälti nautinnollisiin tunteisiin, ja siten myös nautinnollisuus on tärkeää. Amabile tutkimusryhmineen (2002) onkin havainnut positiivisten tunteiden ja luovuuden välisen yhteyden. Vihan, pelon ja ahdistuneisuuden tunteet heikentävät luovuutta, kun taas ilon ja rakkauden tunteet saavat luovat kyvyt esiin (ks. myös Goleman 1997). Myös Kenneth Thomas (2000) on esittänyt sisäisen motivaation syntyvän tunteista. Mielekkyyden, pätevyyden, edistymisen ja valinnanvapauden tunteet ovat välttämättömiä sisäisen motivaation syttymisen ja säilymisen kannalta. Näiden tunteiden alaisuuteen voidaan suuressa määrin sijoittaa myös informanttien mainitsemat nautinnollisuuden kokemukset ja ajatukset luovan työotteen johtamisesta.

Sekä yksilön oma-aloitteisuutta että nautintoa arvostava ajattelutapa lieneekin välttämätön organisaatioissa, mikäli niissä halutaan antaa yksilön luovuudelle mahdollisuus. Luovan työotteen johtamisessa lieneekin siten merkittävilta osin kyse nautinnollisen ja tuotteliaan omatoimisuuden johtamisesta. Tiivistäen voitaisiin puhua onnistumisen johtamisesta. Tällainen johtaminen ei keskity vain ihmisiin tai pelkkiin asioihin vaan näkee johtamisen kokonaisvaltaisena toimintana, joka tukee yksilön onnistumisia.

Yhteenvedonä voidaan todeta, että empiirisessä aineistossa tuli esille pitkälti samoja tekijöitä, joita olemme edellä käsitelleet luvuissa 2 ja 3 käsitteellisellä ja teoreettisella tasolla. Suhteessa luvussa 2 esitettyyn määritelmään, informantit olivat ainakin oman toimialansa suhteen samoilla linjoilla luovan työotteen käsitteen sisällöstä. Näin siitäkin huolimatta, että eri toimialojen informantit vaikuttivat mieltävän työelämän luovuuden osin eri tavoin. Luovan ytimen toimialojen informanttien näkemyksistä oli havaittavissa selkeitä rajoitteita suhteessa suorittavan työn luovuuteen. Suorittavan työn esimiehet kuitenkin vahvistivat omalta osaltaan luovan työotteen olevan keskeisessä asemassa myös luovan ytimen ulkopuolisilla aloilla (vrt. Himanen 2004; Luova työote... 2005; Yksitoista askelta... 2006). Näin

aineiston voidaan katsoa antavan kokonaisuutena hyvin tukea edellä esitetylle luovan työotteen määritelmälle. Sanottu pätee myös luvussa 3 hahmoteltuihin luovaa työotetta tukeviin johtamiskäytäntöihin, joskin empiirisessä aineistossa korostui erityisesti nautinnollisuuden elementti.

## Johtopäätökset

Käsitteellisellä tasolla luovaa työotetta voidaan pitää jonkinlaisena synteessä niistä lukuisista työelämän luovuuteen liittyvistä seikoista ja ”humanistisista ajatuksista”, joita on esitetty lukuisissa raporteissa ja selvityksissä viime vuosina. Alun perin luovan työotteen käsite on esitelty työministeriön julkaisemassa ”Luova työote – tuottava työ: Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia” raportissa. Sisällöllisesti kyseisessä raportissa on kuitenkin käsitelty pitkälti samoja asioita kuin muissakin niin sanotuissa luovuusraporteissa ja tukeuduttu tunnettujen luovuustutkijoiden ajatuksiin. Tästä syystä ei olekaan yllättävää, että luovan työotteen taustalla vaikuttaa olevan jo entuudestaan tutut teoriat ja ajatukset. Toisaalta koska luovuus on käsitteenä varsin liukas ja työelämän luovuuteen liittyen on kirjoitettu runsaasti – ja usein myös laveasti – voidaan luovaa työotetta pitää käsitteellisenä innovaationa, joka potentiaalisesti tuo ryhtiä suomalaisen työelämän luovuuden ympärillä käytävään diskurssiin (vrt. Tamminen 1993).

Kyseisen käsitteen keksijät eivät kuitenkaan syystä tai toisesta ole itse määritelleet sitä eksplisiittisesti. Tässä artikkelissa olemme määritelleet luovan työotteen luvussa 2. Erityisenä fokukseksi on ollut luovan työotteen johtaminen, josta organisaatio- ja johtamistutkimuksellisen taustamme vuoksi olemme erityisen kiinnostuneita. Edeltävän teoreettisen ja empiirisen tarkastelumme pohjalta määrittelemme luovan työotteen johtamisen seuraavasti:

*Luovan työotteen johtamisella pyritään työnkuvasta riippumatta saavuttamaan yksilön biologis-kognitiiviset potentiaalit ja niiden avulla kehittämään yhteisön hyväksymiä uutuusarvoisia tuotoksia sekä tekemään työstä nautinnollista. Luova työote ja sen aikaansaamat onnistumiset saavutetaan organisaatioympäristössä parhaiten sellaisilla johtamistavoilla, jotka huomioivat sisäistä motivaatiota synnyttävien tunteiden sekä työrauhan ja vuorovaikutuksen merkityksen.*

Yllä esittämämme määritelmä toimii tiivistetynä vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme. Määritelmässä olemme esittäneet luovan työotteen johtamisen toimialasta ja työnkuvasta riippumattomana toimintana, jonka erityisenä päämääränä on mahdollistaa alaisen sisäinen motivaatio ja työn nautinnollisuus. Luovan työotteen johtamisessa keskeistä on myös ylimitoitettujen tehokkuuspaineiden kitkeminen, jolloin työntekijöillä on rauha ja aito mahdollisuus käyttää koko biologis-kognitiivista potentiaaliaan. Luovuuden komponenttiteorian mukaisesti näemme yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen välttämättömänä edellä esitettyjen seikkojen toimivuuden kannalta.

Luovan työotteen johtamisen käsitettä voidaan pitää käsitteellisenä ”jatko-innovaationa” luovan työotteen käsitteelle – etenkin jos käsite jatkossa havaitaan käyttökelpoiseksi. Kuten olemme jo edellä todenneet, teoreettisella tasolla sekä luova työote että luovan työotteen johtaminen vaikuttavat kuitenkin sisältävän ajatuksia, jotka eivät ole erityisen uusia tai omaperäisiä. Tämä on epäilemättä seurausta siitä, että suomalainen luovuuskeskustelu ja -raportit ovat pitkälti nojautuneet tunnettujen teoreetikkojen ajatuksiin. Toisaalta yhteiskuntatieteissä on tunnetun teoreemien mukaan mahdotonta esittää mitään, mitä joku toinen ei olisi jo aiemmin esittänyt. Käypänä teoreettis-käsitteellisenä innovaationa voidaan siis täysin uusien teorioiden lisäksi pitää sellaisten käsitteiden muodostamista, jotka yhdistelevät asioita tai teorioita, joita ei ole ennen eksplisiittisesti ja selkeästi yhdistetty. Vaihtoehtoisesti innovaatiot voivat selkiyttää keskustelua (vrt. Kallio 2006). Ellei uudella käsitteellä tai teoriolla ole tällaista uutuusarvoa, voidaan sitä pitää turhana, jopa haitallisena. Lopuksi tarkastelemmekin jälkimmäiseen tutkimuskysymykseemme liittyen luovan työotteen johtamista kriittisesti suhteessa eräisiin sitä lähelle tuleviin teorioihin ja käsitteisiin.

Työelämän tutkimuksen kentällä on lukuisia teorioita, joilla on selkeitä yhtymäkohtia luovan työotteen johtamiseen. Organisaatio- ja johtamistutkijoina tunnemme luonnollisesti erityisesti liiketaloustieteiden piirissä käytyä keskustelua, eikä kompetenssimme riittäisikään koko työelämän tutkimuksen teoriakentän arvioimiseen. Tästä syystä tarkastelemme lopuksi lyhyesti

kolmea teoriaa/käsitettä, jotka ovat mielestämme selkeimmin päällekkäisiä luovan työotteen johtamisen kanssa. Nämä ovat empowerment, sisäinen yrittäjyys ja knowledge management.

*Empowerment*, suomennettuna voimaantumisen, valtautuminen tai valtauttaminen, on termi, jota ”käytetään työyhteisössä iskusanana, kun halutaan viestiä organisaation voimaa ja kykyä muuttua ja vastata ympäristön haasteisiin innovatiivisesti” (Heikkilä & Heikkilä 2005, 13). Tiivistetysti empowerment tarkoittaa vallan jakamisen kautta saatavaa yhteisvoimaa ja niin sanottua itsevoimaantumista. Voimaantuneessa työyhteisössä ihmisiä rohkaistaan ottamaan vastuuta, toimimaan oma-aloitteisesti, kyseenalaistamaan ja olemaan luovia. (Heikkilä & Heikkilä 2005; Pardo del Val & Lloyd 2002; Hand 1995.) Luovuus sisältyy olennaisella tavalla siis niin voimaantumiseen kuin luovan työotteen johtamiseen. Lisäksi käsitteillä empowerment ja luova työote on yhtymäkohtia vallan jakamiseen ja itsevoimaantumiseen liittyen. Luovan työotteen johtamisen ja voimaantumisen keskeisenä erona voidaan pitää suhtautumista yksilön itsekeskeytyteen. Voimaantuminen perustuu itsetunnon kehittymisen varaan ja parhaassa tapauksessa siinä on kyse jatkuvasta itsevoimaantumisesta. Lisäksi yksilön pitää itse oivaltaa oman työnsä merkitys. (Heikkilä & Heikkilä 2005.) Voimaantumisen yhteydessä puhutaan toki myös työyhteisöstä mutta yksilön rooli on kautta linjan vahva. Tällainen jatkuva itsetarkkailu ei kuulu luovaan työotteeseen: riittävän pätevyyden tunteen hankittuaan yksilön tulee siirtää keskittymisensä itsen ulkopuolelle, toisin sanoen tehtävän suorittamiseen. Juuri intohimoisesta tehtävään keskittymisestä on kyse puhuttaessa yhdestä luovan työotteen peruspilarista, sisäisesti latautuneesta tehtävämotivaatiosta. Jatkuva itsetutkiskelu voi johtaa myös hyperitsekkyyteen ja statuksen tavoitteluun, ja sitä kautta luovuuden elinehdon, vuorovaikutuksen, lamaantumiseen. Edelleen, mielekkyyden tai merkityksen löytymistä ei pitäisi jättää vain yksilön vastuulle, vaan organisaatiossa tulisi yhdessä rakentaa mielekkyyttä ja muistuttaa yksittäisen työtehtävän tärkeydestä kokonaisuuden kannalta.

*Sisäinen yrittäjyys*, englanniksi intrapreneurship, on yrittäjyydestä johdettu käsite, jolla ”tarkoitetaan yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja

suhtautumistapaa jonkin työyhteisön jäsenenä” (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7). Alun perin käsitteestä puhuttiin vain suuryritysten yhteydessä, sillä käsitteen lanseeraajan Gifford Pinchotin (1986) mukaan sisäinen yrittäjyys on keino yhdistää suuruuden ja pienuuden edut. Pinchot piti sisäisenä yrittäjyytenä minkä tahansa innovaation luomista tuottavaksi. Innovoinnin ohella sisäisen yrittäjyyden diskurssissa korostetaan muun muassa dynaamisuutta, muutosvalmiutta, oma-aloitteisuutta, luovuutta, joustavuutta ja vastuullisuutta. (Koiranen & Pohjansaari 1994; ks. myös Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Yhteisenä nimittäjänä luovan työotteen johtamiselle ja sisäiselle yrittäjyydelle voidaan pitää toiminnallisen vapauden antamista ja sitä kautta omatoimisuuden lisäämistä. Luova työote ei kuitenkaan ole yhtä tuottavuus- ja innovaatiokeskeinen käsite kuin sisäinen yrittäjyys, sillä luovan työotteen kautta pyritään tekemään työstä nautinnollista ja edistämään monenlaista luovuutta. Kaikki luovuus ei näykään ulospäin innovaatioina, vaan kyse on henkilökohtaisista onnistumisista ja oivalluksista, jotka tekevät työstä nautinnollista – ja saattavat johtaa taloudellisesti merkittäviin innovaatioihin. Toisaalta sisäistä yrittäjyyttä vaijaa myös motivaatioperusteiden sekavuus. Tämä ei ole luovan työotteen taakkana, koska motivaatioperusteeksi määritellään sisäinen tehtävämotivaatio, joka koostuu mitä suurimmassa määrin vapauden, pätevyyden, edistymisen ja mielekkyyden tunteista.

*Knowledge management*, ja sen kankeahko suomennos tietojohdaminen, tarkoittaa ”tiedon, osaamisen ja taidon viisasta ja taitavaa huolenpitoa, hallinnoimista ja tavoitteellista johtamista” (Holma ym. 1997, 28). Tietojohdamiseen liitettävää keskeistä käsitteistöä on myös luovuus, innovointi, jatkuva uudistuminen, oppiminen, osaaminen, ydinkompetenssi ja kyykykyys. Monia tietojohdamiseen liitettäviä käsitteitä on käsitelty monipuolisesti jo varhaisemmassa liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa. Erityisesti niin sanotun japanilaisen tietojohdamisen myötä myös lännessä on herännyt uudenlainen keskustelu tiedon syvimmästä olemuksesta. Japanilaisuuntuneella tietojohdamisella vaikuttaisikin olevan paljon yhtymäkohtia luovan työotteen johtamiseen. Tietoa ei nähdä perinteisen rationaalisenä ilmiönä, vaan sen luomiseen, säilyttämi-

seen ja hyödyntämiseen liitetään emotionaalisia ja sosiaalisia piirteitä. Japanilaisen tietokäsityksen mukaan ”pelkkää organisaatiota tai sen ’toimintaa’, ’laatua’ ja ’prosesseja’ ei voida kehittää, vaan pitää kehittää ihmisiä, heidän motivaatiotaan, osaamistaan ja kanssakäymistään.” (Holma ym. 1997.) Japanilaisvaikutteisen tietojohdamisen myötä yksilön motivaation voi nähdä nousevan avainasemaan, sillä pyrittäessä hyödyntämään vaikeasti tavoitettavaa hiljaista tietoa korostuu yksilön halu keskustella ja jakaa tietoa. Sen sijaan läntisessä versiossa motivaatiotekijöihin on kiinnitetty jossain määrin vähemmän huomiota. Yhtä kaikki tietojohdamisella ja luovan työotteen johdamisella on selkeitä yhtymäkohtia.

Kaikki edellä hyvin lyhyesti käsitellyt teoriat ja käsitteet ovat käyttökelpoisia omilla tutkimusalueillaan. Niissä kaikissa on myös tuotu esiin luovuus. Käsitteitä voi kuitenkin nähdä vaikean jonkinasteinen kapea-alaisuus suhteessa työelämän luovuuteen; ne keskittyvät käsittelemään tiettyjä luovuuden osa-alueita, kuten osaamista, vuorovaikutusta, vapautta ja resursseja samalla kun sisäisen motivaation ja työn nautinnollisuuden merkitys jää vähemmälle huomiolle. Tässä mielessä luovan työotteen johdamiseen liittyvät näkemykset luovuuden monimuotoisuudesta ovat lähikäsitteitäan eksplisiittisempiä, pitkälti luovuusteorioihin pohjautuvina ehkäpä osin kehittyneempiäkin. Luovan työotteen johdaminen käsitteenä ei toki sekään pysty tyhjentävästi selittämään luovuuden ilmenemistä organisaatioissa. On myös selvää, että esimerkiksi juuri edellä lyhyesti käsiteltyihin teorioihin ja tutkimussuuntauksiin vihkiytyneiden tutkijoiden toimesta olisi hyvinkin osoitettavissa, että mainituissa suuntauksissa on kyllä tiedostettu ja käsitelty seikkoja, joiden edellä esitimme niistä mahdollisesti puuttuvan.

Mielestämme on ilmeisen kiistatonta, että työelämän luovuuteen on toimialasta riippumatta kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Organisaatioihin on johdamisen keinoin pyrittävä luomaan aiempaa paremmat edellytykset luovan työotteen kehittymiselle. Kokonaan toinen asia on sitten tietenkin se, tarvitseeko edellä kuvattua toimintaa kutsua juuri luovan työotteen johdamiseksi ja tarvitseeko aihepiiristä rakentaa omaa teoreettista viitekehystä. Koska kysymys siitä, tarvitaanko luovan työ-

otteen johdamista on monitasoinen, ei siihen oikeastaan voida antaa yksiselitteistä vastausta. Vastaus riippuu ennen kaikkea vastaajasta ja hänen tarkastelunäkökulmastaan.

Oman analyysimme pohjalta ja omasta perspektiivistämme käsin voimme todeta, että luovan työotteen johdamista ei käsitteellisesti ja substantiaalisesti tarvita ehkä sittenkään niinkään teoreettisista kuin *pragmaattisista* lähtökohdista tarkasteltuna. Teoreettisella tasolla ainakin organisaatio- ja johdamistutkimuksen kentällä on erinäisiä teorioita, jotka sisältävät luovan työotteen johdamista vastaavia ajatuksia ja sisältöjä. Sen sijaan käytännön työelämän näkökulmasta voi olla paikallaan eksplisiittisesti korostaa ratkaisuja, joilla luovuutta työelämässä voitaisiin edistää. On ilmeistä, että niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla suomalaisissa organisaatioissa on luovan työotteen näkökulmasta haitallisia rakenteita ja käytäntöjä. Ehkäpä käsitteen merkittävin anti olisikin siinä, että se nostaisi eksplisiittisesti – jo niin sanotulla otsikkotasolla – esille luovuuden johdamisen merkityksen. Se saattaisi osoittautua hyödylliseksi myös suhteessa lähikäsitteisiin, joiden hajanaista kenttää työelämän luovuuden selkeämpi käsitteellistäminen saattaisi auttaa ymmärtämään.

Toisaalta on kriittisesti pohdittava, kuinka luovan työotteen johdaminen voitaisiin estää kääntymästä itseään vastaan. Luovan työotteen johdaminen kääntyyne nimittäin itseään vastaan mikäli sitä tarjotaan kiireen, resurssipulan, jatkuvien muutosten ja tulospainoiden keskellä kamppailevien organisaatioiden johtajille väärässä hengessä. Se ei saisi olla ”jälleen yksi uusi onneen johtava johdamismalli”. On siis kyettävä varmistamaan, ettei tämän tutkimuksen eräiden informanttien pelko luovasta työotteesta uuteena, jähmeänä tapana hallita käytännön työelämää ja yksilöiden tapaa työskennellä toteudu. Tärkeämpää kuin käsitteen käyttäminen ihmelääkkeenä onkin sen sisällön ymmärtäminen ja ymmärretyn soveltaminen tilanteeseen kulloinkin sopivalla tavalla. Emme lähde edes spekuloidaan sitä, onko luovan työotteen johdaminen käypä lääke artikkelin johdannossa kuvattuihin Suomen tulevaisuuden ongelmiin ja haasteisiin. Tähänhän maassamme viime vuosina käyty luovuuskeskustelu on selvästi tähdännyt. Edelleen kysymys siitä, voidaanko luovuutta edes varsi-



naisesti johtaa, vai ainoastaan tehdä mahdolliseksi johtamisen ja organisoinnin keinoin, on laajuudessaan sellainen kysymys, johon emme voi tässä artikkelissa syventyä.

Tiivistettynä vastauksena jälkimmäiseen tutkimuskysymykseemme toteamme edellä esitetyn pohjalta, että luovan työotteen johtaminen saattaisi osoittautua hyödylliseksi paitsi pragmaattisesta näkökulmasta, ehkäpä jossain määrin myös akateemisesta, teoreettisesta näkökulmasta tar-

kasteltuna. On kuitenkin paikallaan korostaa, että tutkimuksemme tarkoituksena ei ole ollut luoda kattavaa teoriaa luovan työotteen johtamisesta ja että tarkastelumme on ollut luonteeltaan lähinnä aihepiiriä kartoittavaa. Maintusta syystä johtuen esittämämme tulkinnat eivät myöskään ole ”monoliittisia totuuksia”, vaan ennen kaikkea tulkintoja, jotka voidaan korvata toisilla tulkinnoilla, mikäli riittävän painavat teoreettiset ja/tai empiiriset seikat niin viitoittavat.

## Kirjallisuus

- AMABILE, T. M. (1997). *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do*. *California Management Review*, 40, 39–59.
- AMABILE, T. M., HADLEY, C. N. & KRAMER, S. J. (2002). *Creativity under the gun*. *Harvard Business Review*, 80, 52–61.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1999). *Implications of a system perspective for the study of creativity*. Teoksessa R. J. Sternberg (eds.), *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- DECI, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- FLORIDA, R. (2005). *Luovan luokan esiinmarssi*. Helsinki: Talentum.
- FORD, C. M. (1996). *A theory of individual creativity in multiple social domains*. *Academy of Management Review* 21, 1112–1142.
- HAND, M. (1995). *Empowerment: you can't give it, people have to want it*. *Management Development Review*, 8, 36–40.
- HEIKKILÄ, J. & HEIKKILÄ, K. (2005). *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.
- HEINONEN, J. & VENTO-VIERIKKO, I. (2002). *Sisäinen yrittäjyys: Uskalla, muutu ja menesty*. Helsinki: Talentum.
- HENNESEY, B. A. & AMABILE, T. M. (1988). *The conditions of creativity*. Teoksessa R. J. Sternberg (eds.), *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives*. New York: Cambridge University Press.
- HIMANEN, P. (2004). *Välttävä, kannustava ja luova Suomi: Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin*. Helsinki: Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004.
- HOLMA, A., LAPPALAINEN, K. & PILKEVAARA, S. (1997). *Näkymätön näkyväksi – tieto, osaaminen ja Knowledge Management*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- HUOTARI, M.-L., HURME, P. & VALKONEN, T. (2005). *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- HÄYRYNEN, Y.-P. (1994). *Luovus yhteisössä ja arjessa: Johdatus jälkiteollisen yhteiskunnan luovuskehittelyyn*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- GARDNER, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- GARDNER, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.
- GOLEMAN, D. (1997). *Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva*. Helsinki: Otava.
- JUUTI, P. (2005). *Tulevaisuuden organisaatioita hahmottamassa*. Teoksessa P. Juuti (toim.), *Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara. Näkökulmia lähitulevaisuuteen*. Helsinki: Otava.
- KALLIO, T. J. (2004). *Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö – Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- KALLIO, T. J. (2006). *Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 55, 510–538.
- KIANDER, J., PEKKARINEN, J., VARTIA, P. & YLÄ-ANTTILA, P. (2005). *Suomi maailmantaloudessa: Uuden ajan ulkopoliittikkaa*. Helsinki: Edita.
- KOIRANEN, M. & POHJANSAARI, T. (1994). *Sisäinen yrittäjyys: Innovaatiisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere: Konetuumat.
- KOLME PUHEENVUOROA LUOVUUDEN EDISTÄMISESTÄ: LUOVUUSSTRATEGIAN OSATYÖRYHMIEN RAPORTIT (2005). Helsinki: Opetusministeriön julkaisuja 35/2005.
- KONTTINEN, M., TEIKARI, M. & VUORENKOSKI, L. TOIM. (2003). *Tulevaisuusraportti 2003. Stakesin tulevaisuuden ennakkoinnin työryhmän vuosiraportti*. Helsinki: Stakes.
- KOSKI, J. T. (1998). *Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta*. Jyväskylä: Gummerus.
- KOSKI, J. T. (2001). *Luova hierre*. Jyväskylä: Gummerus.
- LUOVA TYÖOTE – TUOTTAVA TYÖ: TYÖELÄMÄLÄHTÖISEN LUOVUUTEEN PERUSTUVA TUOTTAVUUSSTRATEGIA (2005). Helsinki: Työministeriö.
- LUOVUUSKERTOMUS: EHDOTUS HALLITUSOHJELMASSA TARKOITETUN LUOVUUSSTRATEGIAN TEKEMISEN LUONTEESTA, LÄHTÖKOHDISTA JA TOTEUTTAMISEN TAVOISTA (2004). Opetusministeriön julkaisuja 4/2004: Helsinki.
- LÄNSISALMI, H. (2004). *Innovation in organizations: The role of communication, expertise and occupational stress*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- PARDO DEL VAL, M. & LLOYD, B. (2002). *Measuring empowerment*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 102–108.
- PINCHOT, G. (1986). *Yrityksen sisäinen yrittäjyys*. Helsinki: Rastor.

- POPE, R. (2005). *Creativity: Theory, history and practice*. New York: Routledge.
- RUOKANEN, R. (2004). Suomen menestyksen eväät. Tiekartta tulevaisuuteen. EVA raportti. Helsinki: Taloustieto.
- SINKKONEN, M. (2006). Katsaus tulevaisuusraportteihin. Teoksessa Vuorenkoski, L. & Konttinen, M. & Sinkkonen, M. (toim). *Signaaleja – Stakesin tulevaisuusraportti 2006*. Helsinki: Stakes.
- TAMMINEN, R. (1993). *Tiedettä tekemään!* Jyväskylä: Atena.
- THOMAS, K. W. (2000). *Intrinsic motivation and how it works*. *Training*, 37, 130–135.
- UUSIKYLÄ, K. (2004). Elefantin häntää kutittelemassa: Luovuuden tutkimuksen lyhyt oppimäärä. Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (toim.), *Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- WILENIUS, M. (2004). *Luovaan talouteen: Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). *Toward a theory of organizational creativity*. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.
- YKSITOISTA ASKELTA LUOVAAN SUOMEEN: LUOVUUSSTRATEGIAN LOPPURAPORTTI (2006). Helsinki: Opetusministeriön julkaisuja 43/2006.



Virpi Ruohomäki & Satu Koivisto  
**Hajautettu ja mobiili  
 työ henkilöstön arjessa:  
 tapaustutkimus kolmessa  
 yrityksessä\***

**T**ieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen on mahdollistanut hajautetun ja mobiilin työtavan. Työskentely ei enää välttämättä ole sidoksissa fyysiseen työpaikkaan tai työaikaan. Tässä tutkimuksessa kuvataan henkilöstön arkityötä ja työn organisointitapoja kolmessa yrityksessä, jossa organisaatio on maantieteellisesti hajautunut eri paikkoihin ja henkilöstö matkustaa paljon hyödyntäen työssään tieto- ja viestintäteknologiaa. Kirjoitus tarjoaa ajankohtaista tietoa hajautetun ja mobiilin työn luonteesta ja vaatimuksista henkilöstön näkökulmasta. Hajautettu ja mobiili työtapa haastaa organisaatioiden vallitsevia käytäntöjä.

## Johdanto

Liiketoiminnan kansainvälistyminen ja toimintojen ulkoistaminen on synnyttänyt maantieteellisesti hajautettuja organisaatioita ja niistä muodostuvia verkostoja ja ryhmiä. Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hajautunut toiminta näkyy esimerkiksi siinä, että yhä useampi suomalainen työskentelee ulkomailla, ja yritykset työllistävät siellä satojatuhansia työntekijöitä. Tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja muuttumassa siten, että kaikki työskentely ei enää ole sidoksissa tiettyyn työaikaan ja -paikkaan. Työtä voidaan tehdä eri aikaan ja eri paikoissa. Hajautettuja organisaatioita on ollut jo kauan ja niillä on pitkät perinteet. Tieto- ja viestintäteknologian

nopea kehitys on kuitenkin mahdollistanut hajautetun työskentelyn laajamittaisen käytön työn organisoinnin tapana vasta viime aikoina. (esim. Vartianen ym. 2004, Vartiainen ym. 2007).

Erilaiset tieto- ja viestintäteknologian käyttöön perustuvat työn organisointitavat ja työmuodot, kuten hajautettu työ ja mobiili työ, ovat yleistyneet ja niiden arvioidaan lisääntyvän myös tulevaisuudessa (Andriessen & Vartiainen, 2006). Esimerkiksi EU:ssa koko työvoimasta lähes neljänkymmenen prosentin voidaan katsoa tekevän hajautettua yhteistyötä, jos se määritellään väljästi tarkoittamaan säännöllistä sähköisten välineiden mahdollistamaa yhteydenpitoa eri paikoissa työskenteleviin ihmisiin. Lisäksi melkein kolmekymmentä prosenttia EU:n koko työvoimasta

\*Tutkimus on tehty dWork -projektissa (Distributed Workplace) Tekesin ja yrityspartnereiden rahoituksella vuosina 2004–2006. Tutkimus on osa professori Matti Vartiainen johtamaa Virtual and Mobile Work -tutkimusohjelmaa.

masta työskentelee palkkatyössään muualla kuin yksinomaan kotona tai pääasiallisella työpaikalla. (Gareis ym. 2006.) Työntekijöiden liikkuminen ja matkustaminen kodin ja pääasiallisen työpaikan ulkopuolella tuo hajautettuun työhön mobiilin ulottuvuuden.

Suomalaisen kyselytutkimuksen mukaan organisaatioissa työskennellään hajautuneesti eri paikoissa ja yhä enemmän myös muualla kuin pääasiallisella työpaikalla. Suomalaisista palkansaajista yli 40 % tekee työtä ajoittain kotona, työmatkoilla, asiakkaan luona tai organisaation toisessa toimipaikassa. Sellaisia mobiilin työn tekijöitä, jotka työskentelevät viikossa vähintään 10 tuntia varsinaisen työpaikkansa tai kotinsa ulkopuolella, on runsas 10 % palkansaajista. (Uhmavaara ym. 2005.) Kotona päätyöhön liittyviä tehtäviä tekee ainakin joskus noin kolmannes palkansaajista enemmän tai vähemmän vapaaehtoisesti. Yleisimmin kotona työskentelevät korkeasti koulutetut toimihenkilöt ja johtajat. (Antila, 2005.)

Vaikka hajautettu ja mobiili työ vaikuttavat yleistyneen, näitä uusia työn muotoja on toistaiseksi tutkittu käytännössä melko vähän. Alan tutkimus on ollut pitkälti teknologiahäntöistä ja uuteen teknologiaan on liitetty suuria odotuksia. Työpaikoilla todellisuus on kuitenkin arkisempi. Työelämän tutkimukseen ja keskusteluun kaivataan henkilöstön näkökulmaa. Arjen äänen tärkeys on nostettu esille myös johtamisessa (Juuti ym. 2004). Tutkimuksellinen näkökulma hajautettua ja mobiilia työtä tekevien ihmisten arkeen on merkittävässä asemassa näiden uusien työn muotojen yleistyessä. On tärkeää selvittää, mitä hajautettu ja mobiili työtapa tarkoittaa henkilöstön kannalta ja kuinka yksilöt sen kokevat. Lisäksi tarvitaan tietoa siitä, millaisia vaikutuksia hajautetulla ja mobiililla työskentelyllä on tiimityöhön, johtamiseen ja organisaation toimintatapoihin. Käytännönläheisen tutkimuksen avulla henkilöstön kohtaamiin ongelmiin voidaan löytää ratkaisuja ja kehittää uuteen tilanteeseen toimivia käytäntöjä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida hajautettua ja mobiilia työtä henkilöstön näkökulmasta. Tarkastelemme toimintaympäristöjä ja tiimimäistä työn organisointia kolmessa yrityksessä, jossa organisaatio on maantieteellisesti hajautunut eri paikkoihin ja henkilöstö

matkustaa paljon. Kuvaamme henkilöstön arkiyötä ja liikkumista sekä tieto- ja viestintäteknologian käyttöä tapaustutkimusten avulla. Tutkimus selvittää hajautetun ja mobiilin työn vaikutuksia tiimien toimintaan ja tarjoaa tietoa siitä, kuinka henkilöstö kokee tällaisen työn muokkaavan arkeaan.

## Käytetyt käsitteet

Kirjallisuudessa uusiin työtapoihin, kuten etätyöhön, hajautettuun työhön ja mobiiliin työhön on usein viitattu hyvin moninaisin termein ja käsitteistä elää jatkuvasti. Tutkimusta on hankaloittanut hajautetun ja mobiilin työn monet määritelmät sekä käsitteiden vakiintumattomuus. Näitä käsitteitä pyritään seuraavassa jäsentämään sen mukaan, mikä tässä tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista.

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksianton toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa (Vartiainen ym. 2004). Esimerkkejä hajautetusta työstä ovat eri maihin hajautetut johtoryhmät, ylikansalliset tuotekehitysprojektit sekä eri kaupunkeihin hajautuneet tutkimustiimit.

Hajautetun organisaation perusyksikkö on tavallisesti hajautettu ryhmä tai tiimi, joka määritellään ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti kohti yhteistä päämäärää eri paikoissa kommunikoiden pääosin sähköisten välineiden avulla (Lipnack & Stamps 2000). Rinnakkaisessa merkityksessä käytetään myös termiä virtuaalitiimi korostamaan sähköisten välineiden määrää ja tiimityön erityispiirteitä verrattuna muihin ryhmiin (Hertel ym. 2005; Gibson & Cohen 2003). Näitä välineitä ovat esimerkiksi puhelin, sähköposti ja videokonferenssi. Tässä tutkimuksessa hajautettu tiimityö nähdään asteittaisena ilmiönä, koska hajautuneisuuden kattavuus, kesto ja määrä voivat vaihdella. Tiimin jäsenistä kaikki tai vain osa voi työskennellä eri paikoissa, hajautuneisuus voi olla joko pysyvää tai määräaikaista. Lisäksi ryhmän jäsenet voivat olla hajautuneet ainoastaan paikallisesti tai täysin globaalisti eri mantereille.

Mobiili työ määritellään fyysisesti liikkuvaksi työksi, jota tehdään myös päätyöpaikan ja kodin

ulkopuolella, ja jossa käytetään tieto- ja viestintäteknologiaa työskentelyyn ja yhteydenpitoon. Mobiileita työntekijöitä ovat tilastollisen määritelmän mukaan ne, jotka työskentelevät poissa päätyöpaikaltaan tai kotoaan vähintään kymmenen tuntia viikossa, esimerkiksi liikematkoilla, kenttätöissä tai asiakkaiden tiloissa käyttäen online-yhteyksiä. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005; Vartiainen ym. 2005). Tässä kirjoituksessa mobiilia työtä tarkastellaan henkilöstön fyysisenä liikumisena ja matkustamisena, jolloin työskentely tapahtuu tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen myös muualla kuin pääasiallisessa työpaikassa. Mobiiliin tiimin jäsenistä osa saattaa liikkua työssään paljonkin, kun taas osa työskentelee pääosin omissa työpisteessään.

### Hajautetun toimintaympäristön kompleksisuus

Hajautunutta ja mobiilia työtä koskeva tutkimus on toistaiseksi ollut melko vähäistä ja se on keskittynyt lähinnä teoreettisiin pohdintoihin virtuaalisen ympäristön aiheuttamista haasteista. Rinnalle tarvitaan myös käytännönläheisempää empiiristä tutkimusta (Hertel ym. 2005). Useat aikaisemmat tutkimukset ovat vertailleet hajautettuja tiimejä paikallisiin tiimeihin. Tällainen tutkimusasetelma on kuitenkin viime aikoina havaittu heikoksi lähestymistavaksi, sillä useimmat tiimit ovat jossain määrin hajautuneita (Martins ym. 2004). Onkin alettu kaivata laadullista tutkimusta, jossa hajautettua ja mobiilia työtä tarkastellaan sen yksilöille, ryhmille ja organisaatiolle asettamien haasteiden kautta aidoissa toimintaympäristöissä. Erityisesti kaivataan tietoa siitä, kuinka tätä uudentyypistä työtä tekevät yksilöt ja tiimit kokevat arkensa ja kuinka he selviytyvät muuttuneessa toimintaympäristössä.

Aikaisempi tutkimus on havainnut hajautetun ja mobiiliin työn aiheuttavan haasteita työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhdistämiselle (Hill ym. 1996; Kokko & Vartiainen, 2005; Lilischkis & Meyer 2003; Vartiainen ym. 2005) sekä työtyytyväisyydelle (Lilischkis & Meyer 2003). Mobiiliin työn haasteisiin kuuluvat myös työperäisen stressin kokeminen (Kokko & Vartiainen, 2004; Lilischkis & Meyer 2003) ja sosiaalisten suhteiden luominen työympäristössä (Kokko & Vartiainen 2004; Vartiainen ym. 2005). Usein on oletettu, että

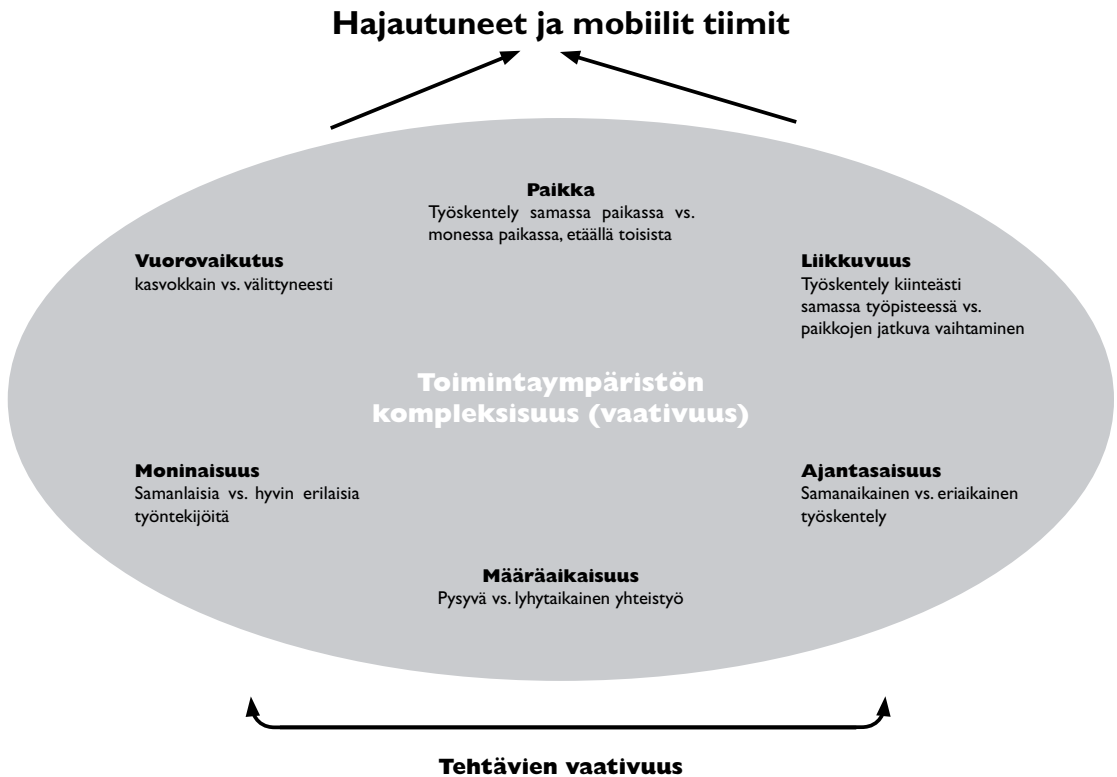
hajautettua ja mobiilia työtä tekevät kokevat suurempia ongelmia työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisessä, ovat stressaantuneempia sekä tyytymättömämpiä työhönsä ja kokevat itsensä eristyneeksi muusta työyhteisöstä.

Tutkimustulokset ovat kuitenkin jokseenkin ristiriitaisia (ks. esim. Martins ym. 2004). Esimerkiksi Niina Kokko ja Matti Vartiainen raportoivat kahden eri tutkimuksensa tuoneen esille, että mobiilissa työssä koetaan enemmän ongelmia työn ja perheen yhdistämisessä. Tutkimukset olivat usean organisaation 13 virtuaalitiimillä (N=230) toteutettu kyselytutkimus sekä haastatteluihin perustunut kolmen hajautuneen tiimin tapaustutkimus. (Kokko & Vartiainen 2004.) Samansuuntaisia löydöksiä esittävät myös Lilischkis ja Meyer (2003, 19–20). Toisaalta esimerkiksi Hill, Hawkins ja Miller (1996) vertailivat erään suuren yrityksen mobiilia työtä tekevien kokemuksia vain yhdessä paikassa työskentelevien kokemuksiin. Heidän havaintojensa mukaan mobiilia työtä tekevät kokivat työn ja perheen yhdistämisen muita joustavammaksi. Osa mobiileista työntekijöistä kertoi kuitenkin juuri tämän joustavuuden tuottavan vaikeuksia työ- ja vapaa-ajan rajojen hämärtyessä. Stefan Lilischkis ja Ingo Meyer (2003, 23–24) huomasivat mobiilien työntekijöiden olevan hieman tyytymättömyyksiä työhönsä kuin vähemmän liikkuvaa työtä tekevien. Kuitenkin Kokon ja Vartiainen (2004) tutkimuksessa havaittiin, että hajautuneisuus on yhteydessä koettuun stressiin. Lisäksi mobiilia työtä tekevillä havaittiin ongelmia omaan organisaatioon samastumisessa.

Olemassa olevat tutkimukset viittaavat siihen, että hajautettu ja mobiili työtapa haastaa arjen totuttuja käytäntöjä. Yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden on löydettävä keinot selviytyä uudenaikaisessa toimintaympäristössä. Hajautettuja organisaatioita ja mobiilia työtä voidaan tarkastella toimintaympäristön kompleksisuutta kuvaavan mallin avulla jota on kehitetty TKK:n tutkijaryhmässä (Kuvio 1). Mallissa on kuusi eri ulottuvuutta: 1) maantieteellinen paikka, 2) liikkuminen, 3) aika, 4) kesto, 5) työntekijöiden moninaisuus ja 6) vuorovaikutuksen tapa. Malli sisältää ajatuksen, että hajautuneisuutta ja mobiiliutta voi ilmetä näillä ulottuvuuksilla eri määriä. Ulottuvuudet ovat usein yhteydessä toisiinsa. Toimintaympäristön kompleksisuustekijät

aiheuttavat työn vaativuustekijöitä ja vaikuttavat siihen, miten yksilö tai tiimi tekee työnsä ja millaiseksi se koetaan. Aikaisempien tutkimusten mukaan liikkumisen tai matkustamisen vaativuus lisääntyy sen perusteella, kuinka monessa paikassa käydään, mikä on paikkojen etäisyys ja aikaero ja kuinka usein paikkaa joudutaan vaihtamaan.

Maantieteellinen etäisyys voi vaikeuttaa yhteistyötä ja heikentää kommunikaatiota. Sosiaalista vaativuutta lisäävät myös työntekijöiden monet kulttuuriset, koulutukselliset ja etniset taustat sekä erilaiset työkulttuurit. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005; Kokko & Vartiainen 2006; Vartiainen ym. 2005.)



Kuvio 1. Hajautetun toimintaympäristön kompleksisuus.

### Tutkimusote, aineisto ja menetelmät

Tämä tutkimus perustuu kolmen yritys esimerkin syvälliseen analysointiin vuosina 2004–2006. Tapaustutkimusten avulla analysoidaan mobiilin työn käytäntöjä ja haasteita kolmessa suuressa yrityksessä, jotka erosivat toisistaan merkittävästi toiminnan hajautuneisuuden suhteen. Yritykset voidaan luokitella globaaliksi, pohjoismaiseksi ja kansallisesti hajautuneeksi organisaatioksi. Globaali yritys toimii maailmanlaajuisesti eri mantereilla, pohjoismaainen yritys pohjoismaissa ja kotimainen yritys puolestaan eri paikkakunnilla Suomessa. Yritykset edustivat telekommunikaatio-, rahoitus- ja kiinteistöpalvelujen toimialoja.

Tutkimusote oli toimintatutkimuksellinen ja se kohdentui hajautettuihin tiimeihin. Tutkimusmenetelminä käytettiin yksilohaastatteluja, kyselylomakkeita ja päiväkirjan pitämistä. Haastatteluiden yhteydessä henkilöstöä pyydettiin myös piirtämään kuva työskentelystään ja liikkumisesta työssään. Tutkijat haastattelivat henkilöstön, johdon ja henkilöstöhallinnon edustajia. Lisäksi tutkijat havainnoivat kokouksia ja työskentelyä työpaikoilla sekä keräsivät yrityskohtaisia dokumentteja. Aineiston analysointia ja raportointia

tia jäsensivät hajautuneen toimintaympäristön kompleksisuustekijät, joita tarkasteltiin tapauskohtaisesti. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja päätulokset esitellään seuraavaksi yrityskohteisesti.

## Globaali organisaatio

Globaalisti toimivassa yrityksessä tutkimuskohteeksi valittiin kahdeksan henkilön tiimi, jossa oli kaksi naista ja kuusi miestä. Tiimin jäsenet työskentelivät hajautetusti eri paikoissa: yksi toimi Singaporessa, toinen Dallasissa ja muut Suomessa eri puolilla pääkaupunkiseutua. Suomessa asuvilla tiimin jäsenillä ei ollut virallista nimettyä työpistettä. He liikkuiivat organisaation eri toimipisteiden välillä ja käyttivät vierailijatiloja sekä liikkuville työntekijöille tarkoitettuja työpisteitä tarpeen mukaan. Keskinäiseen kommunikaatioonsa tiimin jäsenet käyttivät pääosin sähköisiä välineitä. Näin ollen tiimiä voidaan pitää hajautuneena ja sen jäseniä mobiileina työntekijöinä.

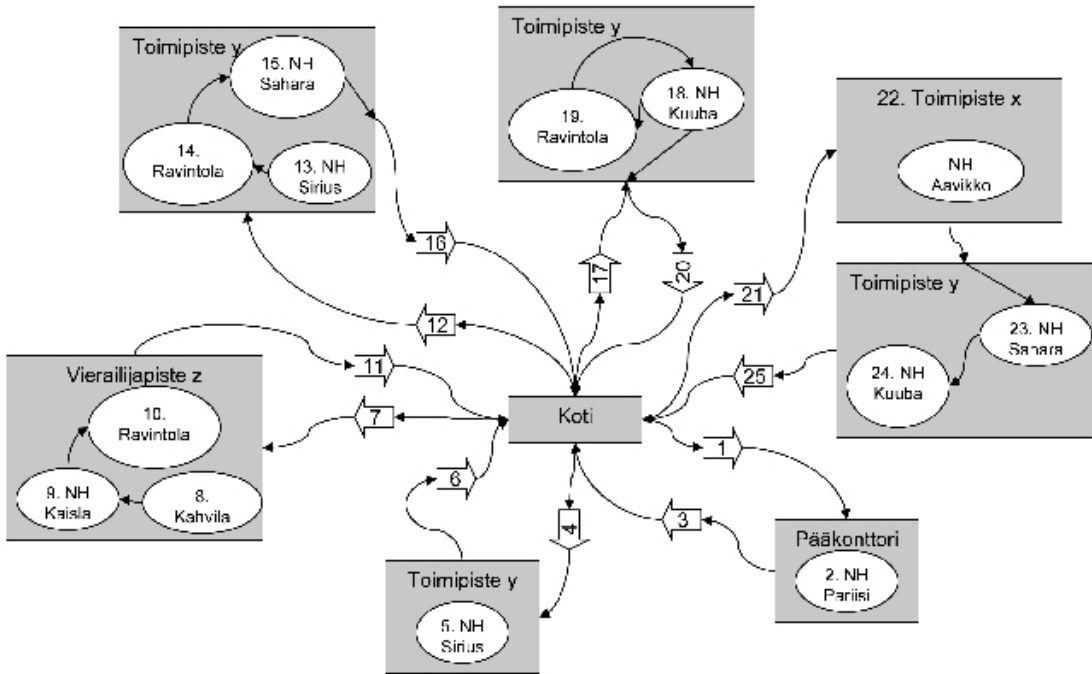
Telekommunikaatioalaa edustavan tiimin toimintaympäristö oli hyvin kompleksinen. Tiimi oli hajautunut eri mantereille ja joutui työskentelemään eri aikoina, joten Aasiassa, Euroopassa ja Yhdysvalloissa työskentelevien yksilöiden työskentelyajat eivät koskaan olleet täysin samat. Tiimin työ oli väliaikaista, vaikkei toiminnalle ollutkaan asetettu selkeää aikarajaa. Tiimin toiminnan oli määrä loppua, kun sen tavoite oli saavutettu. Tiimin jäsenistä yksi oli amerikkalainen, muut olivat suomalaisia. Lisäksi jäsenet erosivat toisistaan varsin erilaisten koulutus- ja työurataustojen suhteen. Nämä hajautuneisuuden, mobiiliuden sekä toimintaympäristön kompleksisuuden ominaisuudet loivat selkeitä haasteita tiimin jäsenten toiminnalle sekä jäsenten väliselle yhteistyölle.

Tiimiä tutkittiin kahden vuoden ajan. Tänä aikana tiimin jäseniä haastateltiin kolme kertaa eri aihealueista yksilöhaastatteluin (N=20). Lisäksi tiimin jäseniä pyydettiin täyttämään viikon ajan päiväkirjaa (N=5), johon he merkitsivät kaiken kommunikaationsa, välineet, joilla kommunikaatio toteutettiin sekä tilat, joissa yksilöt liikkuiivat työssään. Tiimin jäsenet myös täyttivät hajautettua työtä käsittelevän kyselyn tutkimuksen alkuvaiheessa (N=5). Käytetyt menetelmät antoivat monipuolisen kuvan tiimin toiminnasta sekä sen kohtaamista haasteista.

Tiimi oli perustettu kehittämään koko organisaation valmiutta omaksua uudenlaisia työnteon tapoja. Käytännössä tämä tarkoitti erilaisten toimintatapojen innovoimista sekä yksilöllisten ratkaisujen ja visioiden implementoimista organisaation eri yksiköissä. Tiimin tavoite oli jaettu jäsenten kesken pienemmiksi osatavoitteiksi. Yksi tiimin jäsenistä vastasi konseptien suunnittelusta, yksi tuotekehittelystä ja teknisestä toteutuksesta, yksi tutkimuksesta, yksi markkinoinnista, yksi asiakassuhteista sekä yksi projektien ja ohjelmien hallinnasta. Lisäksi tiimissä oli kaksi jäsentä, joiden tehtävänä oli edistää tiimin ajamaa asiaa eri mantereilla. Yksi tiimin jäsenistä toimi myös tiimin vetäjänä oman asiantuntijaroolinsa lisäksi.

Työvälineinään tiimin jäsenet käyttivät kannettavaa tietokonetta, sähköpostia, chatia ja matkapuhelinta. He hyödynsivät yhteydenpidossaan hyvin paljon myös puhelinkonferenssia. Kaikkein käytetyin yhteydenpitoväline oli sähköposti, joka kuitenkin koettiin useisiin tehtäviin turhan jäykkänä ja hitaana välineenä. Toisaalta sähköposti tuki liikkuvaa työtä hyvin, koska tiimin jäsenet pääsivät helposti lukemaan sähköpostejaan kännykkänsä välityksellä. Puhelinta käytettiinkin paljon sähköpostien lukemiseen ja niihin vastaamiseen sekä tekstiviesteihin. Varsinaisia puheluita tiimin jäsenten kesken oli odotettua vähemmän. Puheluiden vähäisyyttä tiimin jäsenet selittivät sillä, että puheluiden tarjoamat hyvät puolet – nopea tavoitettavuus ja vuorovaikutteisuus – olivat myös paljon käytetyllä chatilla, joka korvasikin yhä useammin puhelinsoiton.

Tiimin jäsenten matkustaminen tuli selvästi ilmi päiväkirjoista, joihin tiimin jäseniä pyydettiin kirjaamaan tilat, joissa he päivän mittaan työskentelivät. Yhden tiimin jäsenen tavanomaista työviikkoa on havainnollistettu kuviossa 2 (kuviossa esiintyviä nimiä on muutettu, jotta niitä ei tunnistettaisi). Tiimin jäsenet työskentelivät viikon aikana useissa tiloissa: oman organisaation eri toimipisteissä, julkisissa tiloissa (lentokentällä, kahviloissa, hammaslääkärin odotushuoneessa, kaupassa) sekä liikkeessä (omassa autossa ja julkisissa kulkuvälineissä). Lisäksi toimipisteiden sisällä työskenneltiin päivän aikana useissa erilaisissa tiloissa, eri kokoushuoneissa, avutiloissa, kahviloissa ja ruokaloissa.



Kuvio 2. Mobiiliin työntekijän liikkuminen ja työssään käyttämät tilat viikon aikana.

Kaikki tiimin jäsenet työskentelivät myös kotonaan. He pitivät kotia tukikohtanaan, josta lähdettiin pois muualla tapahtuvien kokousten ja tapaamisten takia. Koti oli yleensä paikka, jossa työt aloitettiin aamulla ja johon palattiin mahdollisten kokousten jälkeen työskentelemään. Kotona työskentelyn etuna nähtiin keskittymisrauha vaativiin ja luoviin tehtäviin.

Työn siirtymistä kotiin pidettiin silti myös ongelmallisena. Kotona työskentely tarjosi toisaalta joustavuutta, josta ei haluttu luopua; mutta toisaalta se häiritsi työn ja vapaa-ajan erottamista. Työ liukui väkisin myös vapaa-ajalle – sähköpostit tarkistettiin vielä ennen nukkumaanmenoa ja iltapäivä hyödynnettiin kiireellisten mutta keskittymistä vaativien tehtävien tekemiseen. Tiimin jäsenten päivät alkoivat usein jo ennen kahdeksaa ja jatkuivat hyvinkin puoleenyöhön. Lisäksi viikonloppuisin moni luki työsähköposteja sekä teki rästin jääneitä töitä.

Vapaa-ajan ja työn välinen ero hämärtyi ja tuotti useille tiimin jäsenille stressiä. Osasyynä tähän stressin kokemiseen oli työn liukuminen perinteisesti vapaa-ajaksi mielletylle alueelle. Toisaalta siihen vaikutti myös työajan kasvaminen

normaalityöaikaan verrattuna. Työ- ja muun ajan sekoittuessa yksilöiden oli hankala laskea todella tehtyjä työtunteja, mutta kaikki olivat vakuuttuneita siitä, että työtä tehtiin virallisia toimistoaikoja huomattavasti enemmän. Työ oli keskeytymättömästi läsnä tutkimukseen osallistuneen tiimin jäsenten elämässä, niin eri aikoina kuin eri paikoissakin. Tilanne oli heille hyvin kuormittava, sillä työasioita ei voinut hetkeksikään siirtää syrjään muulta elämältä. Tämä koettiin erityisesti perhe-elämää häiritseväksi. Vaikka tilanne olikin koko perhettä rasittava, ei siitä silti nähty helppoa ulospäystä.

Työn siirtyminen kotiin koettiin ongelmalliseksi myös siksi, että se nähtiin ajoittain pakotettuna. Organisaation tarjoamat avotiloissa sijaitsevat vaihtuvat työpisteet eivät tiimin jäsenten mukaan tukeneet riittävästi keskittymistä vaativaa luovaa työtä. Tällöin työntekijän ainoa mahdollisuus oli työskennellä kotona, jotta hän pystyisi tehokkaasti keskittymään työtehtäviinsä. Eräät tiimin jäsenet kritisoivat tätä tilannetta voimakkaasti. He arvelivat, että organisaation on jättänyt tilakustannukset työntekijöiden maksettavaksi vaikka pääkaupunkiseudun asunnot ovat pieniä ja kalliita.

Tiimin jäsenten hajautuneisuus ja mobiilius vaikuttivat myös ryhmän sisäiseen toimintaan. Tiimin jäsenet kohtasivat kasvokkain ryhmänä vain harvoin. Lähes ainoa foorumi, jossa tiimin jäsenet olivat yhtä aikaa koossa, oli viikoittainen puhelinneuvotteluna järjestetty tiimipalaveri. Tiimin sisäinen vähäinen vuorovaikutus kostautui tiimin yhteistoiminnassa: tiimin jäsenet eivät kokeneet kuuluvansa samaan ryhmään, vaan samastuivat muihin lähellä oleviin projektiryhmiin, joiden kanssa kullakin yksilöllä oli omia yhteyksiä. Tiimin jäsenet eivät myöskään tunteneet toistensa rooleja ja vastuita ryhmässä eivätkä täysin hahmottaneet, kuinka he yksilöinä voisivat olla yhteistyössä keskenään. Organisoititapa ei havaintojen mukaan taannut tiimimäistä toimintaa. Jäsenten väliltä puuttui synergia, yhteisesti ymmärretty tavoite sekä todellinen yhteistyö. Kukin tiimiin nimetty jäsen työskenteli omien projektiryhmiensä kanssa ja pysyvämmäksi tarkoitettu tiimi jäi vähäiselle huomiolle.

Tiimin jäsenet kuitenkin toivoivat lisää yhteistyötä ja todellisen synergian löytymistä. Jäsenet itse katsoivat tiimin toiminnan kannalta huonon tilanteen aiheutuvan ainakin osittain tiimin jäsenten hajaantuneisuudesta ja puutteellisesta toisten roolien tuntemisesta. He uskoivat tiimin tehokkaan toiminnan edellyttävän voimakkaampaa hajautetun tiimityön tukea. Katseet kääntyivätkin pitkälti tiimin vetäjään, jonka yhtenä tärkeimpänä tehtävänä nähtiin tehokkaan tiimityön mahdollistaminen vaativassa ympäristössä. Vetäjän toivottiin vahvistavan tiimityötä konkreettisten ja standardoitujen prosessien mukaan tuomisen avulla. Näiden uskottiin tekevän hajautettua työtä läpinäkyvämmäksi ja helpottavan yhteistyötä. Lisäksi vetäjän toivottiin järjestävän tiimille epävirallisia tapaamisia, joissa tiimi pystyisi luomaan aiempaa vahvemman yhteishengen ja lujittamaan tietämystään yhteisestä tavoitteesta ja kunkin roolista sen saavuttamisessa. Tiimin jäsenten silmissä tiimin vetäjä nousi ratkaisevaan asemaan tiimin yhteistoiminnan edellytysten luojana.

Lopulta tiimin vetäjä vaihtui ja pian sen jälkeen koko tiimi hajosi. Sen työ jäi kesken ja tavoitteet jäivät saavuttamatta. Tarkempi tarkastelu toi ilmi, että tiimin vetäjä oli yksin suhteellisen voimaton tuomaan apua kaikkiin tiimin jäsenten hajautuneisuuden ja mobiiliuden myötä kohtamiin haasteisiin. Organisaation vakiintuneet toi-

mintatavat ja käytännöt eivät olleet mukautuneet hajautuneisuuden ja mobiiliin työtavan mukanaan tuomiin vaatimuksiin. Koko organisaation laajuisesti kaivattiin yleisiä ohjeita hajautetun tiimin vetämiseen ja hajautetussa tiimissä toimimiseen. Lisäksi tarvittiin yhteisiä ohjeita ja normeja vapaa-ajan ja työn erottamiseen. Näiden tarpeiden täyttämiseksi organisaation oli tunnistettava hajautettua ja mobiilia työtä tekevien yksilöiden ja ryhmien työn uudenlaiset vaatimukset.

## Pohjoismainen organisaatio

Tutkimuskohteena oli pohjoismainen rahoitusalan yritys, jonka yhtä yksikköä tutkittiin puolen vuoden ajan. Henkilöstö vastasi työympäristöä koskeviin kyselylomakkeisiin (N=43) ja osa (N=13) myös haastateltiin. Tutkijat myös havainnoivat työskentelyä erilaisissa työtiloissa. Haastatteluiden yhteydessä henkilöstöä pyydettiin piirtämään kuva työskentelystään ja liikkumisesta työssään. Haastatteluiden ja piirrosten perusteella kymmenen henkilön ryhmä teki jossain määrin hajautettua ja mobiilia työtä. Näistä henkilöistä kolme oli naisia ja loput miehiä. He työskentelivät yksikön keskeisten palveluprosessien ja tiimien jäsenenä pitkäjänteisesti ja pysyvästi. He olivat johdon edustajia sekä myynti-, markkinointi-, asiantuntija- ja tiedotustehtävissä toimivia ammattilaisia, joiden työhön sisältyi asiantuntijatehtäviä ja asiakaspalvelua. Vaikka henkilöt erosivat koulutustaustoiltaan, heitä yhdisti sama kansallisuus ja kulttuuritausta. Pohjoismaisessa organisaatiossa myös tavoiteltiin työkalttuurien ja toimintatapojen yhdenmukaisuutta.

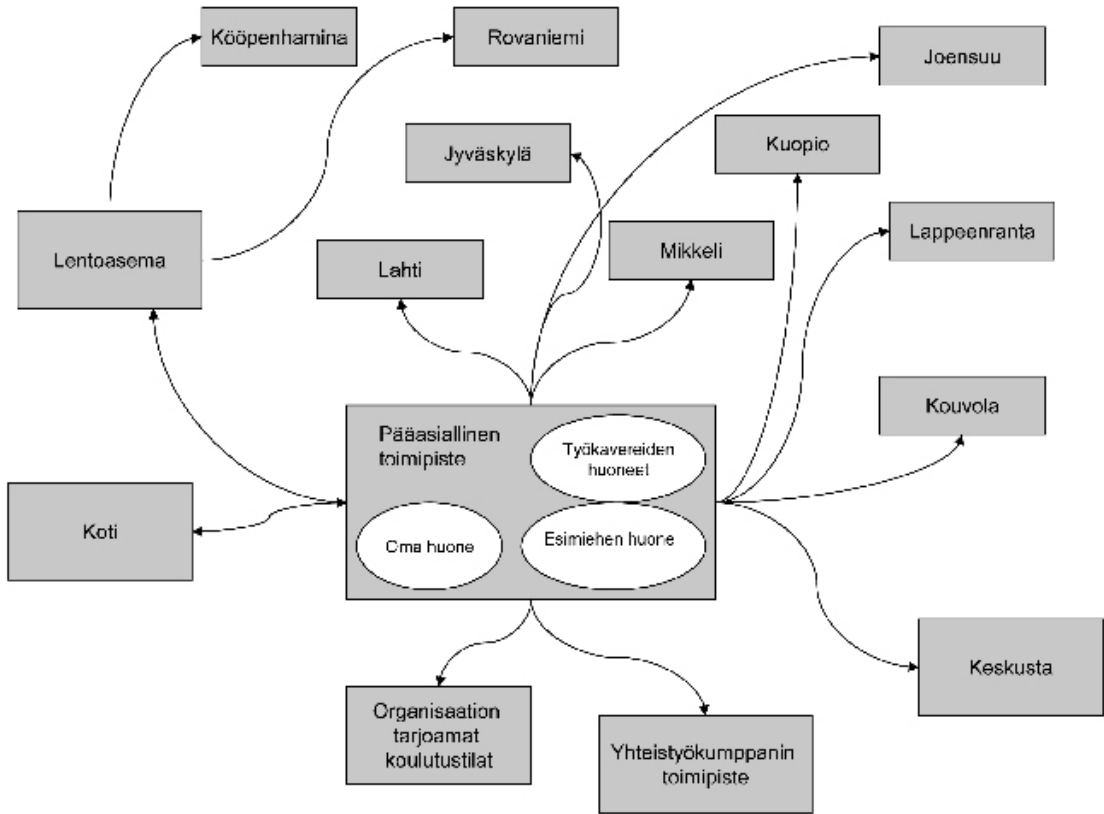
Henkilöstön pääasiallinen toimipiste oli yksikön konttori, joka sijaitsi Etelä-Suomessa. Työtalana oli perinteinen huonekonttori, jossa henkilöstöllä oli omat työhuoneet. Henkilöstö arvosti rauhallista työympäristöä ja omaa työtilaa, jossa voi keskittyä työtehtävien häiriöttömään hoitamiseen. Kontaktien ja kommunikaation määrää he pystyivät säätelemään työhuoneen oven avulla. Työpaikan sisällä henkilöstö liikkui ja työskenteli myös yhteisissä koulutus- ja kokoustiloissa sekä työtovereiden ja esimiesten huoneissa. Työvälineinä käytettiin kannettavaa tietokonetta ja matkapuhelinta, viestinnässä hyödynnettiin paljon sähköpostia ja jonkin verran myös videokonferenssia.



Hajautetun ryhmän jäsenet matkustivat eri puolilla Suomea ja Pohjoismaita sellaisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luona, joita oli tarpeellista tavata kasvotusten ja samanaikaisesti. Hajautettua ja mobiilia työtä tekevät matkustivat omalla autolla, junalla ja lentokoneella. Matkoillaan he työskentelivät yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden toimipisteissä sekä julkisissa tiloissa kuten lentokentillä ja hotelleissa. Toimintaympäristön vaativuustekijät liittyivät lähinnä runsaaseen matkustamiseen. Kuvio 3 havainnollistaa, kuinka eräs mobiili työntekijä kuvasi piirtämällä

säännöllistä matkustamistaan ja työskentelyään eri toimipisteissä.

Henkilöstö työskenteli ajoittain myös kotona, varsinkin matkoihin valmistautuessaan ja niiltä palattuana. Jotkut työskentelivät myös kesämökillä ja miettivät työasioita lenkkipolulla. Yksikön henkilöstöpolitiikan mukaisesti työt pyrittiin hoitamaan liukuvan työajan puitteissa ja pääasiallisesti työpaikalla, työaika myös seurattiin. Tutkitut henkilöt pystyivät säätämään melko hyvin ajankäyttöään. Ylitöitä tehtiin lähinnä satunnaisina kuormitushuippuina.



Kuvio 3. Mobiilin työntekijän säännöllinen matkustaminen ja työtilat.

Tutkimuksen kuluessa organisaatio valmisteli muuttoa huonekonttorista avotilaan. Taustalla oli tilahallinnon tavoite säästää tilakustannuksissa sekä näkemys siitä, että omia työhuoneita ei enää jatkossa tarvittaisi liikkuvan ja hajautuneen työskentelyn lisääntyessä. Avotilaa perusteltiin myös kommunikaatiomahdollisuuksien lisäämisellä.

Henkilöstö suhtautui kuitenkin varauksellisesti avotilaan ja epäili, voiko siellä hoitaa häiriöttömästi keskittymistä vaativia tehtäviä tai keskustella puhelimessa asiakkaiden luottamuksellisista asioista. Henkilöstö kaipasi rauhallista työtilaa, jossa voi hoitaa keskeytyksettä työtehtäviä ja säädellä vuorovaikusta.

Yksikön henkilöstöjohtamiseen kuului yhteisen identiteetin ja yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen. Sitä tuettiin avoimella keskustelulla, säännöllisillä kokouksilla, epävirallisilla tapaamisilla ja omilla perinteisillä tapahtumilla. Henkilöstö arvosti yhteisiä perinteitä ja keskustelemaa työkuultuuria. Näistä haluttiin pitää kiinni myös uudessa työympäristössä.

Kotona tehtävän etätyön mahdollisuus nousi esille muuton yhteydessä. Henkilöstöstä kuitenkin vain pieni osa ilmaisi kiinnostuksensa työskennellä kotona. Etätyö nähtiin mahdollisuutena hoitaa osa tehtävistä, kuten esimerkiksi raporttien kirjoittaminen, kotona. Etätyön edellytyksinä pidettiin johdon myönteistä asennoitumista ja organisaation tarjoamia tietoteknisiä työvälineitä. Etätyön esteenä nähtiin se, että työtehtävien hoitamiseen tarvittiin työpaikalla säilytettäviä tietokantoja ja dokumentteja, lisäksi työssä kaivattiin esimiehen ja työtovereiden apua. Osa henkilöstöstä nosti esille perhesyyt ja sen, etteivät he halunneet hälventää työn ja kodin rajapintaa. Etätyötä ei siksi toteutettu tutkimusajanjakson kuluessa.

### Kansallinen organisaatio

Suomalainen suuri kiinteistöalan yritys toimii alueellisesti hajautuneena eri puolilla maata. Tutkimuskohteeksi valittiin viiden henkilön muodostama projektiluontoinen tiimi, jonka jäsenistä yksi oli nainen ja muut miehiä. Tiimin jäsenet toimivat asiantuntija-, suunnittelu- ja johtotehtävissä. Tiimin toimintaa seurattiin sen perustamisesta alkaen puolen vuoden ajan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja ja TKK:n kehittämää Virtuaalitiimikyselyä, johon tiimin jäsenet vastasivat tutkimusajanjakson alussa ja lopussa (N=5). Hajautettuja tiimejä koskevassa kyselyssä tiedusteltiin liikkuvien tiimien kannalta keskeisiksi havaittuja asioita, joita ovat muun muassa luottamus, johtaminen, yhteishenki, yhteistyön laatu ja hyvinvointi. Tutkijat havainnoivat kokouksia ja osallistuivat tiimin kehittämistilaisuuksiin.

Tiimin jäsenten pääasialliset työpisteet sijaitsivat Helsingin, Kuopion ja Joensuun konttoreissa, jossa heillä oli oma toimistohuone tai työpiste avotilassa. Lisäksi he työskentelivät organisaation eri toimipisteissä sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luona. Tiimin yhteisenä projektina ja työn kohteena oli laaja rakennushanke, joka

sijaitsi Itä-Suomessa. Koska tiimin jäsenet tapasivat toisiaan kasvotusten vain harvoin, viestintä ja yhteydenpito hoidettiin pääsääntöisesti puhelimella ja sähköposteilla. Työssä tarvittiin myös paperidokumentteja, piirustuksia ja suunnitelmia, joita säilytettiin projektimapeissa toimistolla. Tiimin jäsenet matkustivat työssään paljon omalla autolla ja lentokoneella ympäri maata. Jotkut pitivät autoa omana reviiirinään, ”liikkuvana toimistona”, jossa kulki mukana kaikki tarvittava. Osa henkilöistä koki jatkuvan matkustamisen varsinkin raskaana.

Projektin aloitusvaiheessa tiimin jäsenillä oli hataraa käsitys tiimityön kokonaisuudesta, toisten tiimin jäsenten osaamisesta, rooleista ja vastuista. Tiimin jäsenet eivät mieltäneet itseään varsinaiseksi tiimiksi, vaan kuvasivat yhteistyösuhteitaan lähinnä verkostomaiseksi projektitoiminnaksi, vaikka kyseessä oli tiimiorganisaatio. Tiimillä ei ollut aluksi nimettyä vetäjää ja vetovastuu siirtyi henkilöltä toiselle. Yhteisten kokousten ja keskustelujen myötä tiimin toiminta kehittyi myönteiseen suuntaan. Kyselytulosten perusteella tiimin jäsenten työroolit selkeytyivät, keskinäinen luottamus ja koettu oikeudenmukaisuus vahvistuivat. Samalla tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus ja toisten kontrolloiminen vähenivät. Esimiestyössä ja henkilöstöjohtamisessa nähtiin kuitenkin kehittämistarvetta.

Hajautetun tiimin toimintaympäristö oli varsin kompleksinen. Tiimin jäsenet työskentelivät epä säännöllisesti monissa vaihtuvissa paikoissa, etäällä toisistaan ja määräaikaisissa projekteissa. He toimivat samanaikaisesti useissa vaihtuvissa tiimeissä, mikä koettiin sosiaalisesti kuormittavana. Kyselyn perusteella tiimin jäsenet pitivät työtään varsin stressaavana ja kokonaisuuden hallintaa vaikeana. Stressin aiheuttajiksi koettiin suuri työmäärä, informaatiotulva, eri suunnilta tulevat toimeksiannot sekä asiakkailta tulevat äkilliset muutokset ja vaatimukset, jotka sekoittivat suunnitelmia ja aikatauluja. Liukuva työaika ei aina riittänyt, vaan tiimin jäsenet tekivät usein ylitöitä venyäkseen asiakkaiden toivomuksiin.

### Johtopäätökset ja pohdintaa

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin mobiilia työtä kolmessa suuressa yrityksessä, jotka erosivat toisistaan toimintansa maantieteellisen hajautuneisuuden suhteen. Hajautettu ja mobiili työtapa

oli henkilöstölle jo arkipäivää globaalissa, pohjoismaisessa ja suomalaisessa yrityksessä. Työtä tehtiin useissa paikoissa: pääasiallisen toimiston lisäksi työskenneltiin kotona, yrityksen muissa toimipisteissä, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden luona, julkisissa tiloissa sekä liikennevälineissä. Keskimäärin noin puolet työajasta työskenneltiin pääasiallisessa toimistossa ja puolet muualla. Telekommunikaatio-, rahoitus- ja kiinteistöpalvelualan asiantuntijat ja toimihenkilöt matkustivat työssään paljon sekä kotimaassa että ulkomailla. He käyttivät työskentelyyn ja yhteydenpitoon tieto- ja viestintäteknologiaa, kuten matkapuhelinta, sähköpostia, puhelin- ja videokonferenssia sekä chattia.

Tutkituissa organisaatioissa maantieteellisesti hajautettu toimintaympäristö osoittautui henkilöstön näkökulmasta teknisesti ja sosiaalisesti vaativaksi. Toimintaympäristön keskeisiä vaativuustekijöitä olivat erilaiset vaihtuvat työskentelypaikat ja runsas liikkuminen paikasta toiseen. Vaativuutta lisäsivät tiimien ja projektien määräaikaisuus ja tiimin jäsenten eriaikainen työskentely. Vuorovaikutuksen välittäminen tieto- ja viestintäteknikan avulla ei myöskään ollut helppoa. Yleistäen voisi todeta, että mitä useampia liikkuvia ja muuttuvia tekijöitä työhön sisältyy, sitä vaativampaa se on henkilöstölle. Hajautettu ja mobiili työ koettiin yleensä mielenkiintoisena, vaihtelevana ja joustavana, mutta samalla se haastoi organisaation totuttuja käytäntöjä ja muokasi monin tavoin henkilöstön arkea.

Mobiiliin työtapaan sisältyi paljon matkustamista. Tämä oli jo sinällään vaativaa, tapahtui se sitten eri mantereiden välillä tai kotimaassa. Tutkitut henkilöt liikkuiivat paikasta toiseen erilaisen tapaamisten ja kokousten takia, koska yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden tapaamista kasvotusten pidettiin välttämättömänä työtehtävien hoitamiseksi. Mukana kannettiin tietokonetta ja matkapuhelinta. Junalla, autolla tai lentokoneella matkustettaessa työskenneltiin useimmiten yksin ja kommunikointiin tietoliikenneyhteyksien välityksellä esimerkiksi oman tiimin kanssa. Matkustaminen järjesteltiin yleensä itse tai siitä sovittiin esimiehen kanssa. Liikkeessä tehty työ oli vähäistä, koska se koettiin usein hitaaksi ja hankalaksi. Kaikki tarvittavat dokumentit eivät aina olleet mukana tai tietoliikenneyhteydet eivät toimineet. Myös ulkopuolisten läsnäolo vaikeutti

julkisissa liikennevälineissä työskentelyä. Monen mielestä jatkuva matkustaminen tuntui ajan myötä uuvuttavalta, varsinkin jos piti liikkua eri mantereilla ja aikavyöhykkeillä. Se vei aikaa tehokkaalta työskentelyltä ja vaikeutti työstä palautumista. Globaalisti hajautunut ja mobiili työtapa koettiin varsin stressaavana.

Tutkituissa organisaatioissa hajautettu työ oli organisoitu tiimeiksi, jotka toimivat joko pysyväisluontoisesti tai tietyn projektin ajan. Hajautetun tiimin jäsenet tai osa heistä työskenteli maantieteellisesti eri paikoissa ja etäisyyksien vuoksi he tapasivat kasvotusten melko harvoin. Mobiili työtapa ja toimintaympäristön kompleksisuus vaikeuttivat hajautettua tiimityötä. Esimerkiksi globaalisti hajautettu tiimi hajosi lopulta ja sen tavoitteet ja tehtävät jäivät kesken. Organisaation yhteisten toimintatapojen puuttuminen ja itseohjautuvuuden korostaminen aiheuttivat tilanteen, jossa tiimit joutuvat itsenäisesti sopimaan käytännöstään. Tiimin jäsenillä oli kuitenkin erilaisia kokemuksia ja käsityksiä tiimityöstä, mikä vaikeutti tuloksellista yhteistoimintaa. Hajautettujen tiimien jäsenet kohtasivat vaikeuksia yhteenkuuluvuuden ja yhteisen identiteetin ylläpitämisessä, yhteistyön synergioiden löytämisessä, tiimin jäsenten erilaisten roolien ja vastuiden tuntemisessa sekä tiimin johtamisessa. Uudenlaisessa toimintaympäristössä tiimien vetäjät kohtasivat tilanteita ja ongelmia, joiden ratkaisemiseen vanhat käytännöt eivät välttämättä soveltuneet. Määräaikaisiin tiimeihin ja projekteihin ei välttämättä sitouduttu kovin tiiviisti. Tämä puolestaan saattoi johtaa tilanteeseen, jossa kaikki tiimin jäsenet eivät täysin toimineet tiimin päämäärän hyväksi, vaan vastuu tiimin toiminnasta jäi aktiivisimpien jäsenten harteille. Tiimien vetäjät kaipaivatkin henkilöstöjohdolta yhtenäisiä ohjeita tiimien toiminnan organisoimiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella hajautettu ja mobiili työ heijastuu henkilöstön arjessa varsinkin ajankäyttöön. Tutkittujen yksilöiden työaika ei noudattanut tarkkoja kellonaikoja, vaan he organisoivat ajankäyttöään varsin joustavasti. Henkilöstön oli kuitenkin vaikea suunnitella ja ennakoida työaikaansa muuttuvien työtilanteiden ja reagoivan toimintatavan vuoksi. Pohjoismaisessa ja kotimaisessa yrityksessä oli käytössä joustava työaika, mutta sen seuranta pidettiin käytännössä joskus hankalana. Globaalin tiimin hajautunei-

suus eri mantereille ja aikavyöhykkeille vaikutti suoraan työntekijöiden työaikaan ja työrytmiin. Työntekijät eivät noudattaneet säännöllistä työaikaa, vaan he hoitivat tehtäviä niiden vaatimusten mukaan ajasta ja paikasta riippumatta. Suuren työmäärän vuoksi työpäivistä muodostui tyyppillisesti hektisiä, pirstaleisia ja pitkiä. Työajan jakautuminen usean eri tiimin ja projektin kesken vaikeutti yksilöiden työajan hallintaa. Käytännössä kukaan ei ollut tietoinen tiimin jäsenten työmäärästä ja ajankäytöstä, koska kullakin tiimillä oli oma esimiehensä, joka harvoin tiesi tiimin jäsenten muista projekteista. Tulosten perusteella hajautettu ja mobiili työtapa näyttäisi lisäävän ajankäytön koordinoinnin tarvetta. Yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka sovittella yhteen eriaikaista kommunikointia, yhteisiä tapaamisia, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden muuttuvia aikatauluja sekä työntekijöiden venyvää työaikaa ja kutistuvaa vapaa-aikaa.

Hajautetussa ja mobiilissa työssä työajan ja vapaa-ajan suhde hämärtyi ja työ siirtyi myös kodin reviirille. Työskentely liukui vapaa-ajalle ja kotiin varsinkin matkapuhelimen ja sähköpostin mukana. Kotona tehtiin keskeneräisiksi jääneitä tehtäviä ja hoidettiin yhteydenpitoa ikään kuin urakkaluontoisesti. Tätä ei laskettu varsinaisesti työajaksi tai ylityöksi. Koti osoitautui usealle liikkuvalla työntekijälle keskeiseksi paikaksi, koska se tarjosi omaa rauhaa ja mahdollisuuden keskittyä työtehtäviin. Erilaiset häiriöt ja keskeytykset vaikeuttivat työskentelyä yrityksen avotiloissa ja julkisissa tiloissa. Kotona työskentelivät varsinkin ne globaalien tiimien jäsenet, joiden organisaatio ei tarjonnut pysyviä, kiinteitä työpisteitä. Töitä siirrettiin kotona hoidettavaksi, koska niitä ei pystytty tai ehditty tekemään pääasiallisella työpaikalla eikä matkoilla. Vaikka kotona työskentely koettiin joustavaksi mahdollisuudeksi, se vaikeutti monilla työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. On aiheellista huomioida myös se, että osa tutkituista henkilöistä ilmoitti, etteivät he halua viedä töitä kotiin, koska eivät halua enempää hälventää työn ja kodin rajapintaa. Tulosten perusteella yritysten tilasuunnittelussa tulisi huomioida aikaisempaa paremmin henkilöstön tarpeet hajautetun ja liikkuvan työn vaatimukset. Työn ja perheen tasapainoiseen yhteensovittamiseen tarvittaisiin linjauksia myös yritysten henkilöstöjohtolta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata henkilöstön arkityötä ja työn organisointitapoja kolmen eri tapauksen avulla. Tapaustutkimus menetelmänä tarjosi tuoreen näkökulman aiemmin tutkimuksissa vain vähän huomioituihin henkilöstön arjen kokemuksiin mobiilista ja hajautetusta työstä. Tämän menetelmän avulla kolmesta toisistaan eroavasta tapauksesta pystyttiin eri tiedonkeruumenetelmiä käyttäen luomaan monipuolinen kuva ja löytämään tapauksista yhtäläisyyksiä ja keskinäisiä eroavuuksia. Tapaustutkimus menetelmänä sisältää kuitenkin myös rajoitteita tulosten yleistettävyyden suhteen. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa onkin hyvä muistaa, että ne pohjautuvat kolmen erilaisen tapauksen tarkasteluun. Se ei siten kuvaa tilannetta kaikissa mobiilia ja hajautettua työtä tekevissä organisaatioissa ja henkilöstöryhmissä. Tutkimus tarjoaa kuitenkin tietoa siitä, millaisiksi mobiilit ja hajautettua työtä tekevät työntekijät kokevat työnsä. Sitä voidaan hyödyntää pohdittaessa tulevaisuuden ratkaisuja ja vaihtoehtoja eri työn organisointitapojen välillä. Henkilöstön arkitodellisuus on syytä huomioida, kun puntaroidaan hajautetun ja mobiilin työtavan mahdollisia hyötyjä ja myös haittoja.

Tutkimuksen esille nostamat hajautetun ja mobiilin työn ilmiöt haastavat työpaikkaan ja työaikaan sidottuja totuttuja käytäntöjä organisaatioissa. Sellaiset käytännöt, jotka soveltuvat tilanteeseen, jossa työtä tehdään tiettyssä työnantajan osoittamassa työpaikassa ja sovittuina kellonaikoina, ovat osittain purkautumassa. Kun työnteko ei ole sidottu tiettyyn paikkaan tai aikaan, ei organisaatioissa enää tiukasti voida pitää kiinni toimistolla paikalla olemisesta tai edes yhtäjaksoisesta työajasta. Havaintojen mukaan organisaatioissa ei ole vielä herätty hajautetun ja mobiilin työn aiheuttamiin käytännön haasteisiin.

Mobiiliin työn joustavat käytännöt asettavat haasteita esimerkiksi sopimiskäytännöille: tutkituissa organisaatioissa ei tehty etätöysovimuksia, koska se miellettiin koskevan vain kotona työskentelyä. Hajautetun ja mobiilin työntekijän työolosuhteista pääasiallisen työpaikan ulkopuolella ei kuitenkaan ollut tietoa, jolloin ergonomiaan, työturvallisuuteen, tietoturvaan ja tietosuojaan liittyi paljon avoimia kysymyksiä. Lisäksi liikkuvan henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen ja tukeminen saattoi jäädä puutteell-

liseksi, koska heitä tavattiin harvoin eikä heidän työolosuhteitaan tunnettu henkilöstöhallinnossa tai työterveyshuollossa. Yhteisten käytäntöjen puuttuessa tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen korostuivat; yksilöt olivat itse vastuussa työajastaan, työnsä johtamisesta ja jaksamisestaan. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatioissa ei vielä ollut muodostu-

nut toimivia käytäntöjä hajautetun ja liikkuvan työn tukemiseen ja johtamiseen. Tarve haasteisiin vastaamiselle on kuitenkin suuri, sillä yksilöt ja tiimit kaipaavat organisaatioilta käytännön tukea ja ohjeita liikkuvan työn aiheuttamiin haasteisiin. Tulevaisuudessa tarvitaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja uusiin työmuotoihin sopivia ja yhteisesti sovittavia käytäntöjä.

## Kirjallisuus

- ANDRIESSEN, J. H. E. & VARTIAINEN, M. TOIM. (2006). *Mobile virtual work: a new paradigm?* Heidelberg: Springer.
- ANTILA, J. (2005). Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. *Työpoliittinen tutkimus* 272. Helsinki: Työministeriö.
- GAREIS, K., LILISCHKIS, S. & MENTRUP, A. (2006). *Mapping the Mobile eWorkforce in Europe*. Teoksessa Andriessen, E. & Vartiainen, M. (toim.). *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?* Heidelberg: Springer.
- GIBSON, C.B. & COHEN, S.G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- HERTEL, G., GEISTER, S. & KONRADT, U. (2005). *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. *Human Resource Management Review*, 15, 69–95.
- HILL, E.J., HAWKINS, A.J. & MILLER, B.C. (1996). *Work and family in the virtual office. Perceived influences of mobile telework*. *Family Relations*, 45, 293–301.
- HYRKKÄNEN, U. & VARTIAINEN, M. (2005). *Mobiili työ ja hyvinvointi*. *Työpoliittinen tutkimus* 293. Helsinki: Työministeriö.
- JUUTI, P., RANNIKKO, H. & SAARIKOSKI, V. (2004). *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- KOKKO, N. & VARTIAINEN, M. (2005). *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja kuormitustekijät*. *Tutkimusprojektin loppuraportti*. Työsuojelurahasto.
- LIPNACK, J. & STAMPS, J. (2000). *Virtual Teams: People working across boundaries with technology*. New York: Wiley.
- LILISCHKIS, S. & MEYER, I. (2003). *Mobile and multi-local work in the European Union – empirical evidence from selected surveys*. STAR (Socio-economic trends assessment for the digital revolution), Issue Report 37.
- MARTINS, L.L., GILSON, L.L. & MAYNARD, M.T. (2004). *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?* *Journal of Management*, 30, 805–835.
- VARTIAINEN, M. (2006). *Mobile virtual work – Concepts, outcomes, challenges*. Teoksessa E. Andriessen & M. Vartiainen (toim.). *Mobile virtual work: A new paradigm?* Heidelberg: Springer.
- VARTIAINEN, M., KOKKO, N. & HAKONEN, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus.
- VARTIAINEN, M., LÖNNBLAD, J., BALK, A. & JALONEN, K. (2005). *Mobiilin työn haasteet*. *Työpoliittinen tutkimus* 269. Helsinki: Työministeriö.
- VARTIAINEN, M., HAKONEN, M., KOIVISTO, S., NIEMINEN, M. P., MANNONEN, P., RUOHOMÄKI, V. & VARTOLA, A. (2007). *Distributed and mobile work. Places, people and technology*. Helsinki: Gaudeamus.
- UHMVAARA, H., NIEMELÄ, J., MELIN, H., MAMIA, T., MALO, A., KOIVUMÄKI, J. & BLOM, R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. *Työpoliittinen tutkimus* 277. Helsinki: Työministeriö.

Tuomas Martikainen & Elina Moisio  
**Monimuotoisuuden haaste suomalaiselle työelämälle\***

**V**äestön ikään-  
 tyminen, työn  
 ja perheen yhdis-  
 täminen ja monikulttuuri-  
 suus ovat nykyisin merkittäviä  
 haasteita suomalaiselle työelämälle.

Kun joukkoon lisätään vielä uskonnollinen moniarvoisuus, vammaiset ja mielenterveyskuntoutujat sekä sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt, niin on ilmeistä, että moni levittää kätensä auki ihmetyksestä. Mistä on kysymys? Monimuotoisuus tai moninaisuus työelämässä ovat uusia käsitteitä, joiden kautta näitä aiheita voidaan tarkastella yhdessä. Moninaisuuden taustalta löytyy myös Euroopan unionin vaikutus erilaisten puiteohjelmien ja direktiivien kautta. Suomeen käsitteet ovat rantautuneet muun muassa moninaisuuden hallinnan (engl. diversity management) ja vuonna 2004 annetun yhdenvertaisuuslain kautta.

### **Mikä ihmeen monimuotoisuus?**

Moninaisuus, monimuotoisuus ja monikulttuurisuus ovat kaikki melko uusia sanoja suomen kielessä, eikä niiden kaikkien merkitys ole vielä vakiintunut yleiskielessä. Puhe moninaisuudesta, monikulttuurisuudesta, monimuotoisuudesta ja muusta ”moneudesta” olettaa vastinparikseen jonkin yhden ja yhtenäisen. Tämä ”yksi” on moninaisuusretoriikassa ajatus yhdenmukaisesta Suomesta, jossa erilaiset äänet eivät ole päässeet esille. Kyse on viime kädessä vallan ja mahdollisuuksien epätasaisesta jakautumisesta eri intressi- ja väestöryhmien kesken.

Seuraavassa artikkelissa ymmärrämme monimuotoistumisen ja moninaistumisen laajasti, eräänlaisena metaforana ja pyrkimyksenä ”normaalin” ja ”tavanomaisen” käsitteelliselle laajentamiselle. Monimuotoistumisen avulla ei pyritä luomaan uusia vähemmistöjä ja eri oikeuksiin oikeutettuja väestöryhmiä, vaan pikemminkin tuomaan esille ne ihmisyyhteisöissä aina läsnä olevat, mutta taustalle jääneet piirteet, jotka tunnistamattomina kuitenkin vaikuttavat toimintaamme ja jotka saattavat johtaa eriarvoiseen kohteluun. Moninaisuusajattelun perustavoite on yhtäläisten mahdollisuuksien luo-

minen yksilöille ja ryhmille, jotta he voisivat tasavertaisesti ottaa osaa yhteiskuntaan ja työelämään.

Joskus tämä vaatii erityistoimenpiteitä, mutta toisinaan pelkkä asian tiedostaminen ja sen avulla käytäntöjen muuttaminen voivat johtaa tasaveroisempaan kohteluun. On kuitenkin syytä muistaa, että moninaisuus on ideaali, joka asettaa päämäärän, mutta jota tuskin koskaan on mahdollista täysin saavuttaa.

Työterveyslaitoksen ja Väestöliiton Väestöntutkimuslaitoksen yhteistyönä tehtiin delfoi-asiantuntijatutkimus, jossa tarkasteltiin monimuotoisuuden tulevaisuuden näkymiä suomalaisessa työelämässä. Tutkimukseen haastateltiin 24 suomalaista monimuotoisuuden asiantuntijaa: tutkijoita, työmarkkinajärjestöjen edustajia, yritysten henkilöjohtoa, virkamiehiä ja kansalaisvaikuttajia. Kykyjen mosaikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020 -raportti julkistettiin tammikuussa 2007. Moninaisuudella ja monimuotoisuudella viitataan raportissa ensi sijassa ikään, sukupuoleen, etniseen taustaan, sukupuoliseen ja seksuaaliseen suuntautumiseen, perhetilanteeseen, vammaisuuteen sekä uskontoon ja vakaumukseen liittyviin kysymyksiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei muita moninaisuuden muotoja olisi tai että kyseessä olisi tyhjentävä luettelo. Siihen olisi helppo lisätä jatkoksi esimerkiksi terveydentila ja kieli. Tutkimuksen lähtökohdaksi monimuotoisuudesta on otettu yhdenvertaisuuslain määritelmä. Seuraavaksi nostamme esille tutkimuksen keskeiset tulokset, jonka jälkeen pohdimme aiheita laajemmin.

### **Keskeiset tulokset ja toimenpidetarpeet – asiantuntijoiden näkemyksiä**

Selvityksen tutkimuskysymys oli ”Miten suomalaisen työelämän monimuotoisuus kehittyy vuoteen 2020 mennessä?” Tärkein tutkimustulos oli, että kaikki asiantuntijat odottavat yksimielisesti työelämän monimuotoisuuden kasvavan nykyisestä. Lisäksi eri ryhmät tulevat kohtaamaan erilaisia haasteita. Myös alueiden väliset erot kasvavat. Monimuotoisuuden

\*Katsaus perustuu Elina Moisioin ja Tuomas Martikaisen raporttiin Kykyjen mosaikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. Helsinki: Väestöntutkimuslaitoksen katsauksia E 25/2006. [http://www.vaestoliitto.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/70021/file/Kykyjenmosaikki\\_1.pdf](http://www.vaestoliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/70021/file/Kykyjenmosaikki_1.pdf)

tukeminen vaatii siis erilaisia räätälöityjä toimenpiteitä, jotta ne tavoittavat kohderyhmänsä.

Vuonna 2020 maahanmuuttajia arvioidaan olevan vähintään kaksinkertainen määrä nykyiseen verrattuna eli ainakin 300 000. Heistä valtaosan odotetaan muuttavan työn perässä ja tulevan entisen Neuvostoliiton alueelta ja uusista EU-maista. Kuitenkin myös muualta muutetaan Suomeen. Tämä lisää etnistä, kielellistä ja uskonnollista monimuotoisuutta ylipäänsä. Maahanmuuttajien perheenjäsenten oleskelulupien oikeuksia tulisi laajentaa ja kotoutumiseen kiinnittää laajemmin huomiota myös työperäisen maahanmuuton osalta. Maahanmuuttoon liittyviä kysymyksiä tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti ja pitkällä aikavälillä. Tätä pyrkimystä tukisi maahanmuuttoasioiden keskittäminen yhteen, erilliseen ministeriöön.

Ikääntyneiden ihmisten ja lapsiperheiden asemaan joudutaan kiinnittämään aikaisempaa suurempaa huomiota, jotta kotimaista työvoimaa voidaan käyttää aikaisempaa tehokkaammin. Räätälöidyt työntekijät ja joustavat eläkeratkaisut ovat esimerkkejä tästä. Myös sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen asema paranee. Näiden ryhmien laajemmän yhteiskunnallisen näkemyksen ei uskota aiheuttavat suuria vastareaktioita. Sen sijaan vammaisten ja mielenterveyskuntoutujien kohtelu ei näytä yhtä valoisalta ilman voimakkaita erityistoimenpiteitä. Esteettömän rakentamisen tukeminen asumisessa, työpaikoilla ja yhteiskunnassa yleensä on esimerkki useampaa ryhmää voimauttavasta politiikasta, joka tukee sekä ikääntyneiden että vammaisten mahdollisuuksia. Heikoimmassa asemassa olevia ryhmiä varten tulee kehittää erityistoimenpiteitä, kuten vastavalmistuneen työllistymistakuu ja monipalvelukeskukset.

Uskonnollinen monimuotoisuus ei yleisesti näytädy merkittävänä haasteena suomalaisessa työelämässä. Sen sijaan tietyt uskonnolliset käytännöt, kuten yleisestä kalenterista poikkeavat juhlapäivät, rukoulu työaikana ja naisten huivin käyttö koetaan ainakin vielä hieman ristiriitaisesti. Näihin liittyen olisikin hyvä sopia selkeistä pelisäännöistä. Tosin muiden kuin kristillistaustaisten määrän voidaan olettaa kasvavan, mikä lisää mahdollisia kysymyksiä. Suhde islaminuskoon paranee, mutta säilynee ambivalenttina toistaiseksi, mikäli maailmanpolitiikassa ei tapahdu muutoksia.

Moninaisuudesta tulee työpaikalle kilpailuvaltti sekä työvoiman saannissa että sen pysyvyydessä, mikäli siihen osataan kiinnittää huomiota rekrytoinnissa ja itse työssä. Työpaikan johdon tulee olla sitoutunut moninaisuuden edistämiseen. Tämä vaatii sekä rekrytointikäytäntöjen kehittämistä et-

tä myönteisen työilmapiirin luomista muun muassa koulutuksella. Asenteiden ja käytäntöjen muuttamisessa tulisi ottaa huomioon kaikenlaiset ryhmät, eikä ainoastaan esimerkiksi ikääntyneitä ihmisiä ja etnisiä vähemmistöjä.

Asennekasvatus- ja ilmasto sekä erilaiset lainsäädännölliset toimenpiteet ovat keskeisessä asemassa muutoksessa kohti monimuotoisempaa Suomea. Yhdenvertaisuuslain toimialaa pitää laajentaa kattamaan kaikki vähemmistöt. Asiantuntijoilla oli vankka usko tähän, joka omalla tavallansa heijastelee suomalaista laillisuusperinnettä. Normien siirtäminen käytäntöön ei kuitenkaan tapahdu ilman eri osapuolten sisäistämiä uusia arvoja. Rangaistusten koventaminen näyttäytyä huonompana vaihtoehtona.

Kyselyssä ja temaattisessa analyysissä tuli esille monia tulevaisuuden kannalta keskeisiä aihepiirejä ja toimenpiteitä, jotka on tiivistetty taulukkoon 1. Ne ovat pitkälti varsin perinteisiä ja tavanomaisia keinoja, joita on tarkemmin käsitelty monissa muissa yhteyksissä.

## Tulevaisuuskenaariot

Moninaisuusajattelun läpivienti suomalaisessa yhteiskunnassa vaatii eri osapuolten yhteisiä ponnisteluja, eikä mikään taho pysty sitä yksin tekemään. Väestön vanheneminen ja odotettavissa oleva työvoimapula on kuitenkin jo herättänyt monet tahot. Euroopan unionin lähivuosien kehitys tullee olemaan keskeisin kotimaan tilanteeseen vaikuttava yleinen tausta, mutta myös maailmanlaajuiset poliittiset, taloudelliset, kulttuuriset ja ympäristöön liittyvät tapahtumat ovat pitkälti ennakoimattomia. Näillä on kuitenkin todennäköisesti suuria heijastusvaikutuksia Suomeen.

Tutkimusaineiston ja sen analyysin perusteella voimme havainnollistaa keskeiset tulevaisuuden näkymät kuviossa 1 esitetyn nelikentän avulla. Kyseessä on yksinkertaistus monimutkaisesta ja -tahoisesta ilmiöstä, mutta se tuo kuitenkin esille joitakin keskeisiä piirteitä moninaisuuden kehityksen kannalta. Hieman vastaava hahmotelma asiantuntijoiden maahanmuuttoon liittyen löytyy Mika Raunion Aivoudesta aivokierto – huippuosaajat talouden voimavara -raportista (2005). Raunion selvityksessä keskeiset piirteet olivat yhteiskunnallinen avoimuus ja osaamisen arvostus. Kuviossa 1 nämä jakolinjat ovat yleinen talouskehitys ja moninaisuuden arvostus. Yleinen talouskehitys on aina tärkeä vaikuttaja heikommissa asemassa olevien taloudelliseen asemaan, mutta siihen voi vaikuttaa paljon muun muassa lainsäädännöllä ja asenteilla eli tässä tapauksessa moninaisuuden yleisellä arvostuksella.



Taulukko I. Moninaisuuden edistämisen tarpeet.

Aihepiiri	Moninaisuuden edistämisen tarpeet
Asenteet	- Moninaisuuskoulutus läpäisyperiaatteella kouluissa, työpaikoilla ja viranomaistyössä
Asuminen	- Esteetön liikkuminen ja asuminen - Etnisen segregaaation torjunta
Hallinto	- Maahanmuuttohallinnon yhtenäistäminen - Yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvien kysymysten käsittely samassa yhteydessä
Lainsäädäntö	- Piilo- ja rakenteellisen syrjinnän aktiivinen torjunta - Yhdenvertaisuuslain toimialan laajentaminen
Maahanmuutto	- Lupakäytännön nopeuttaminen - Toisen sukupolven tarpeiden laajamittainen huomiointi - Työlupa kaikkiin oleskelupiin, myös puolisoille
Moninaisuus	- Erityistoimenpiteiden tarpeellisuuden harkinta (ns. affirmative action ja jopa positiivinen syrjintä) - Moniperusteisen syrjinnän identifiointi ja torjunta
Työelämä	- Monimuotoisuuden johtamisen vakiintuminen osaksi yritysten toimintaa ja johtamista - Esteettömyys työpaikkojen yleiseksi periaatteeksi (ikäntyneet, vammaiset) - Johdon sitoutuminen moninaisuuteen - Rekrytointimenetelmien kehittäminen moninaisuuden huomioiviksi - Sosiaalinen työllistäminen ja monipalvelukeskukset - Työaikaratkaisut - Työn ja perheen yhteensovittaminen - Vastavalmistuneen työllistymistakuu
Uskonto	- Uskonnollisten tarpeiden huomioiminen, lähiaikoina erityisesti muslimien
Yhteiskunta	- Kansalaistoiminnan tukeminen - Laajamittainen syrjäytymisen estäminen eri keinoin - Taistelu yhteiskunnan polarisoitumista vastaan

Talouskehitys		
Moninaisuuden arvostus ja tuki yhteiskunnassa ja työyhteisössä	Heikosti kehittyvä talous	Hyvin kehittyvä talous
Runsasta	LIIMALATTIA & LASIKATTO	KYKYJEN MOSAIIKKI
Vähäistä	NORMIVAJEISTEN PÄTKÄPUTKI	2. LUOKAN TALOUS

Kuvio I. Moninaisuuden skenaariot vuonna 2020.

Liimalattia & lasikatto kuvaa skenaariota, jossa panostusta monimuotoisuuteen yleisesti pidetään hyvänä ja sitä tuetaan. Silti heikko talous ja lyhytkestoiset työsuhteet pitävät ”erilaiset” ihmiset määräaikaistyöllistettyinä eikä työssä edetä perustason tehtäviä pidemmälle. Vähemmistöt ovat työelämän ilmapuntareita ja kausivaihtelut näkyvät nopeasti heidän työsuhteissaan. Pyrkimykset luoda vaihtoehtoisia työllistymisen malleja eivät ole kantaneet hedelmää. Yleinen myönteinen asenneilmapiiri kuitenkin vähentää turhautumista, sillä yritystä riittää. Tosin monien maahanmuuttajien ja erityisesti toisen sukupolven maahanmuuttajien mahdollisuuksien puutteesta johtuva katkeroituminen kasvaa suuresti. Tämä tilanne kuvanee osin tämän päivän Suomea, vaikka vahvan talouden aikaa elämmekin.

Kykyjen mosaikissa kaikki yhteiskunnalliset ja talouselämän vaihtoehtoiset kehityskulut ovat loksahaneet kohdalleen. Erilaisuus ei ole taakka vaan rikkaus, jota osataan käyttää hyväksi samalla mahdolliset rajoitukset huomioon ottaen. Itse asiassa erilaisuuteen ei juurikaan kiinnitetä huomiota, muuten kuin positiivisin toimenpitein. Vaikka projekteista ja koulutuksista ei olekaan päästy eroon, niin yhä useampi on löytänyt itselleen sopivan tavan olla työssä. Lainsäädäntö, asenteet, koulutus ja yritysten eettinen vastuu ovat kohdanneet toisensa ja Suomesta on tullut esimerkiksi sekä menestyvästä taloudesta että moniarvoisesta yhteiskunnasta.

Normivajeisten pätkäputki on moninaisuuden kannalta kaikkein huonoin vaihtoehto. Yleinen taloudellinen epävarmuus ja lyhyet työsuhteet johtavat erilaisiksi koettujen ihmisten kovakätiseen kohteluun – jos he ylipäättään saavat työtä – eikä uudensuuntaamiseen panosteta. Koska moninaisuutta ei myöskään laajamittaisesti tueta, pysyy asenneilmasto kylmänä eivätkä työyhteisöt ja työnantajat lämpene satunnaisille monimuotoisuutta edistäville toimenpiteille. Harvat projektit ja työllistämishjelmat lähinnä kierrättävät turhautuneita ihmisiä paikasta toiseen ilman pysyvämpää sitoutumista. Tähän skenaarioon voidaan myös liittää eräiden asiantuntijoiden huoli vähäosaisempien laajamittaisesta syrjäytymisestä ja osin ehkä radikalisoitumisestakin. Suomi on tipahtanut maailman talouksien kärkikastista.

2. luokan talous viittaa erilaisten primaarien työmarkkinoiden ulkopuolisten ja usein heikommin resursoitujen työmarkkinoiden syntyyn. Taloudellisesta menestyksestä huolimatta moninaisuus koetaan työllistymisen esteeksi, mutta työvoimapolusta johtuen monet pääsevät erilaisiin heikosti palkattuihin töihin. Suomeen syntyy selkeästi erillisiä etnisiä talouksia, joissa tietyt etniset ryhmät keskittyvät voimakkaasti omille aloilleen, koska pääsy yleisille työmarkkinoille on hankalaa. Työvoimapolusta huolimatta esimerkiksi ikääntyvien, vammaisten ja mielenterveyspotilaiden

asema työelämässä on heikko. Pienimuotoinen yrittäjäys ja muut työllistymisen muodot ovat lähinnä kurjuuden kaunistelua. Yritykset pyrkivät tuomaan erityisesti alihankinnan kautta lyhytaikaista työvoimaa, josta merkittävä osa ajan mittaan kuitenkin jää pysyvästi maahan. Tilanne alkaa muistuttaa eräiden Keski-Euroopan maiden 1960-luvun vierastyövoimapolitiikkaa. Töitä riittää, mutta turhautuminen työssä on yleistä ja kansa jakautuu entistä selkeämmin hyvin ja huonosti toimeentuleviin. Suomeen syntyy uudenlainen luokkayhteiskunta.

## Pohdintaa

Raportissa käytetty argumentoiva Delfoi-menetelmä toimi tutkimuksen tekijöiden mielestä varsin hyvin, mutta lukijoiden on hyvä muistaa sen rajoitukset. Asiantuntijoilta kysyttiin heidän arvioitaan, eikä ensi sijassa heidän näkemyksiään todennäköisistä kehityskuluista. Tämä heijastuu vastausten osin optimistisessä sävyssä ja uskossa paremmasta tulevaisuudesta.

Koska monimuotoisuus oli tarkoituksellisesti määriteltä laajasti, piti se sisällään hyvin erityyppisiä asioita. Tämän takia jotkin aihepiirit eivät kokonaisuudessa nousseet kovin vahvasti esille, mihin luonnollisesti vaikutti myös valitut asiantuntijat. Maahanmuuttoon liittyvät kysymykset oli keskeisin esille noussut teema. Tulevissa moninaisuutta koskevissa selvityksissä kannattaakin huolella miettiä, miten näitä usein hyvin erilaisia kysymyksiä herättäviä aihepiirejä kannattaa käsitellä yhdessä. Moninaisuusajattelun vahvuus on kuitenkin juuri se, että se tuo yhteen usein epäsuhtaisia asioita. Vaikka analyttinen selkeys siitä kärsisikin, sisältää se samalla siemenen uusille ajatuksille.

Moninaisuus on vaativa tutkimuskohde ja raporttia tehdessä kohdattiin useita mielenkiintoisia aihepiirejä, jotka kaipaisivat lisäselvitystä. Kysymykset sukupuolten tasa-arvosta ja erityisesti maahanmuuttajanaisten asemasta toivat esille kotimaisen tasa-arvoajattelun keskeisen roolin. Kyseenalaistamatta tasa-arvopyrkimysten merkitystä heräsi kuitenkin kysymys sen pitkän tähtäimen vaikutuksista eräiden maahanmuuttajaryhmien kohdalla. Mikä on maahanmuuttajamiesten asema ja estääkö naisiin keskittyvä emansipatorinen näkökulma ottamasta huomioon heidän todellisia tarpeitaan? Aihe kaipaisi laajempaa tarkastelua, ja esimerkiksi perhenäkökulma voisi tuoda siihen lisää syvyyttä.

Suomalaisten suhde Venäjään näyttää erikoisessa valossa haastattelutulosten kokonaistarkastelussa. Vaikka Venäjä on suuri nykyinen kauppakumppani ja venäjänkieliset maan suurin maahanmuuttajaryhmä, ja vaikka juuri tämän ryhmän odotetaan merkittävästi kasvavan tulevaisuudessa, ei venäjän kielen aseman näytetä haluttavan kajota. Suhde Venäjään ja venäläisiin näyttää kompleksisena, kuten monissa aihetta

käsittelevissä tutkimuksissa on todettu (esim. Jaakkola 2005; Liebkind ym. 2004; Raittila 2005). Venäjä-suhteen normalisointi lienee yksi tulevaisuuden suurista haasteista, joskin tätä saattaa vaikeuttaa Venäjän imperiaaliselta vaikuttava painostus venäjänkielisten vähemmistöjen asemaan muun muassa Baltian maissa.

Eriyksen huolestuttava pidimme asiantuntijoiden pessimismia vammaisten ja mielenterveyskuntoutujien osalta. Heidän asemansa ei juuri nähty parantuvan paitsi vammaisten korkeintaan välillisesti vanhusväestön liikuntarajoitteiden huomioon ottamisen kautta. Miksi juuri vammaisten ja mielenterveyskuntoutujien tilanne näyttää huonolta? Vastauksia kaivataan.

Monissa kyselyvastauksissa todettiin suomalaisten olevan passiivisia nousemaan barrikadeille ja lähinnä mutisevan omissa oloissaan. Vapun 2006 ”prekariaattimellakat” Helsingissä tapahtuivat haastattelujen jälkeen, eivätkä siten vaikuttaneet mielipiteisiin. Olisikin mielenkiintoista nähdä millä tavoin ne ovat vaikuttaneet tähän, kenties yleiseen näkemykseen passiivisista suomalaisista (ks. Hoikkala & Salasuo 2006).

Ylipäätään keskustelua käytiin pitkälti kansallisessa viitekehityksessä, vaikka maahanmuuttajiin liittyen käsiteltiin jonkin verran globaaleja aihepiirejä. Esimer-

kiksi Euroopan unionin ja kansainvälisten järjestöjen roolia ei juurikaan nostettu esille. Tämä on sikäli yllättävää, että yhdenvertaisuuslaki on tullut Suomeen juuri EU:n kautta, muuten sitä tuskin olisi laadittu. Sama koskee myös yksilöiden ja ryhmien identiteettejä ja elämänmuotoja, jotka oletusarvoisesti keskittyivät Suomeen. Näin ei kuitenkaan usein ole niin etnisten kuin muidenkaan vähemmistöjen osalta, vaan ylirajaiset eli transnationaaliset suhteet ovat monille tärkeitä. Kansainvälisen tematiikan vähäisyys johtui varmasti osin kysytyistä kysymyksistä, mutta kenties se myös heijastelee ajattelun Suomi-keskeisyyttä.

Suomessa on monissa vähemmistöasioissa usein seurattu jälkijunassa muun maailman menoa. Tämä koskee niin kansallisten vähemmistöjen oikeuksia, kotoutumispolitiikkaa kuin yhdenvertaisuuttakin. Kenties olisi aika tarttua toimeen kansallisesti ja ryhtyä oma-aloitteisesti etsimään kestäviä ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin. Tämä tarkoittaa asennemuutosta hieman toisella tavalla kuin mihin sillä on tässä tutkimuksessa viitattu. Muutoksen tarve on usein nähty itsensä ulkopuolella, ”kansan”, ”nuorison”, ”valtaapitävien” tai muiden parissa. Kenties se pieni muutos voisi lähteä myös oma-aloitteisesta toiminnasta ja lähipiiristä. Tulevaisuuden avaimet ovat käsissämme.

\* \* \*

Kykyjen mosaiikki? -raportti niveltyy osaksi kehittämis- ja tutkimushanke MONIKKOa, joka toimii pääkaupunkiseudulla vuosina 2005–2007. Työterveyslaitoksen johtama hanke pyrkii purkamaan sukupuolten välistä segregaaatiota suomalaisilla työmarkkinoilla eli sitä miten naiset ja miehet eriyvät eri aloille ja ammatteihin. Hankkeeseen osallistuvat Työterveyslaitoksen lisäksi Väestöliiton Väestöntutkimuslaitos, WoM Oy ja Diversa Consulting. Hanke on Euroopan Sosiaalirahaston EQUAL-aloiteohjelman rahoittama. MONIKKO-projektiin kuuluu myös monimuotoisuusbarometri, jossa kartoitetaan yritysten henkilöstöjohton näkemyksiä monimuotoisuudesta työpaikoilla. Monimuotoisuusbarometrin vastuututkija on VTM Ari Haapanen. Lisätietoja: <http://www.monikko.net/>

## Kirjallisuus

- HOIKKALA, T. & SALASUO, M. TOIM. (2006). *Prekaariuuska? Portfoliopolvi, perustulo ja kansalaistoiminta*. Helsinki. Nuorisotutkimusverkoston verkkojulkaisusarja. <http://www.nuorisotutkimusseura.fi/prekaariuuska.pdf>
- JAAKKOLA, M. (2005). *Suomalaisten suhtautuminen maahanmuuttajiin vuosina 1987–2003*. Työpoliittinen tutkimus 286. Helsinki: Työministeriö.
- LIEBKIND, K. YM. (2004). *Venäläinen, virolainen, suomalainen. Kolmen maahanmuuttajaryhmän kotoutuminen Suomeen*. Helsinki: Gaudeamus.
- RAITILLA, P. TOIM. (2005). *Etnisyyttä, rasismia ja dialogia sanomalehdissä ja Internetissä*. Tampere: Tampereen yliopisto, Tiedostusopin laitos, Journalismin tutkimusyksikön julkaisuja C 39.
- RAUNIO, M. (2005). *Aivovuodosta aivokiertoon – huippuosaajat talouden voimavarana*. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA.

Katri Jakosuo

## Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet – tapaustutkimus Suomen Postista\*

**T**ulevaisuudessa korkeatasoinen palvelu ja toimiva työyhteisö ovat entistä tärkeämpiä tekijöitä palvelualalla, sillä kulutuksen painopiste on siirtymässä yhä enemmän tavaroista palveluihin (esim. Arasli ym. 2005). Käytännössä tämä tarkoittaa, että aiempaa useammat työntekijät työskentelevät palvelutehtävissä.

Palvelusektori ei kuitenkaan tarvitse uusia työntekijöitä ainoastaan siksi, että toimialalle syntyy uusia työpaikkoja. Yritysten on kyettävä säilymään vetovoimaisina työpaikkoina myös, koska uusia työntekijöitä tarvitaan suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Osaavista työntekijöistä käytävän kilpailun ennustetaan kiristävän, koska ammattitaitoisten työntekijöiden määrän on arvioitu olevan alhaisempi kuin avoimien työpaikkojen. Etenkin palvelualalla ammattitaitoisten työntekijöiden merkitys on suuri. Ammattitaidoton palvelu synnyttää tyytymättömiä asiakkaita, jotka vaihtavat helposti palveluntuottajaa.

Uhkaava työvoimapula vaikuttaa väistämättä yritysten asiakas- ja henkilöstöstrategioihin. Useissa yrityksissä joudutaankin miettimään yhä tarkemmin, miten tuottaa laadukkaita palveluja niukoilla henkilöstöresursseilla ja kuinka samalla pitää työnsä osaava henkilöstö palveluksessaan. Pyrin selkeyttämään tätä mahdollomalta tuntuvaa yhtälöä vuonna 2005 valmistuneessa väitöskirjatutkimuksessani, jossa tarkastelin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Ilmiöstä on olemassa verrattain vähän tutkimusta, sillä saman organisaation asiakas- ja henkilöstötyytyväisyystutkimusten aineistoja ei yleensä ole mahdollista käyttää yhtä aikaa.

Tutkimukseni voidaan katsoa liittyvän yritysten pyrkimykseen parantaa toimintansa laatua. Useissa ilmiötä käsittelevissä keskusteluissa onkin nähtävissä visio, jonka mukaan henkilöstön tyytyväisyyden lisääntyminen näkyisi asiakastytyväisyydessä ja asiakastytyväisyyden parantuminen taas johtaisi asiakasuskollisuuteen ja liikevaihdon kasvuun (Kaplan & Norton 2004).

### Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni kohteena olivat asiakastytyväisyys ja henkilöstötytyväisyys ja näiden ilmiöiden välinen yhteys.

Asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden välisiä yhteyksiä on tutkittu jo 1960-luvulla (esim. Cotham 1968). Alkuaikoina tutkimus keskittyi tarkastelemaan lähinnä henkilöstön tuottavuuden ja asiakastytyväisyyden välisiä yhteyksiä (Robbins 1986). Koska ilmiöiden välillä ei havaittu selkeitä yhteyksiä, mielenkiinto aihetta kohtaan hiipui. Palvelusektorin kasvun ja laatuajattelun myötä asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden väliset yhteydet kuitenkin alkoivat jälleen kiinnostaa tutkijoita. Viimeisten 20 vuoden aikana aihepiiriä koskevaa keskustelua on käyty runsaasti (esim. Buzzell & Gale 1987; Bowen & Lawer 1992; Chance & Green 2001; Holmburg & Stock 2004).

Tämän keskustelun lähtökohtana on osaksi yritysten pyrkimys kasvattaa liikevaihtoaan tuotantoa tehostamalla. Useissa ilmiötä käsittelevissä keskusteluissa onkin nähtävissä visio siitä, että henkilöstön tyytyväisyyden lisääntymisen tulisi näkyä asiakastytyväisyydessä ja asiakastytyväisyyden taas johtaa asiakasuskollisuuteen ja liikevaihdon kasvuun.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, tukivatko käyttämäni aineistot aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa esitettyjä käsityksiä näiden kahden ilmiön välisestä yhteydestä (Buzzell & Gale 1987; Bowen & Lawer 1992; Heskett ym. 1994; Zeithaml ym. 1996; Chance & Green 2001; Román & Ruiz 2005). Tämän lisäksi pyrin selvittämään, selittivätkö asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä myös sosiodemografiset ja sosioekonomiset tekijät.

Tutkimuksen teoreettisissa osuudessa selvitin muun muassa, mitkä tekijät vaikuttavat kuluttajien palveluiden ostamiseen sekä millainen rooli henkilöstöllä on palveluprosessissa (Ritzer 2000; Kaplan & Norton 2004). Tutkimuksen empiirinen osuus muodostui tapaustutkimuksesta, jonka kohteena on Suomen Postin omien toimipaikkojen toiminta. Asiakkaiden näkökulmaa ja mielipidettä edustivat keväällä 2000 toteutettuun palvelumittariin vastanneet toimipaikoissa asioineet kuluttajat (n = 40 692). Syksyn 2000 henkilöstökyselyyn vastanneet palvelumyyjät edustivat puolestaan henkilöstön näkökulmaa (n = 1 507). Tutkimusmenetelminä käytin erilaisia monimuuttujamenetelmiä (Taulukko 1).

\*Katsaus perustuu samannimiseen 12.12.2005 Helsingin yliopiston maa- ja metsätaloustieteellisessä tiedekunnassa tarkastettuun väitöskirjaan. Väitös kuuluu kuluttajaekonomian alaan, ja se on julkaistu Helsingin yliopiston E-Thesis -sarjassa (<http://ethesis.helsinki.fi>).

Taulukko 1. Yhteenveto analyysimenetelmistä.

Analyysimenetelmä	Aineisto		Tutkimuskohde
	Palvelumittari	Henkilöstökysely	
Faktorianalyysi	x	x	Ilmiön ulottuvuudet
Erotteluanalyysi	x	x	Alueelliset erot
Korrespondenssianalyysi	x	x	Ryhmiä väliset erot
Varianssianalyysi	x		Ryhmiä väliset erot
Rakenneyhtälömalli		x	Ilmiöiden väliset yhteydet

Suomen Postin henkilöstö on toiminut myös muiden väitöskirjojen innoittajana. Esimerkiksi Sundvikin vuonna 1998 valmistunut väitöskirja keskittyi tarkastelemaan Suomen Postissa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuutta. Mattila (2006) tarkasteli puolestaan tutkimuksessaan muutoksen läpivientiä ja muutosvastarintaa toiminnan ja vallan näkökulmista kolmen suomalaisen suuryrityksen henkilöstön kokemusten kautta.

Ennen tutkimukseni keskeisten tulosten esittelyä on hyvä pohtia lyhyesti, mitä hyvä palvelu ja toimiva työyhteisö merkitsevät.

## Hyvän palvelun merkitys

Hyvän palvelun määrittelee ensisijaisesti asiakas. Koska asiakkaat tarpeineen ovat erilaisia, vaihtelee myös tapa, jolla hyvä palvelu määritellään. Toisille hyvä palvelu saattaa näyttäytyä lähinnä palvelun nopeutena. Tällöin sen arviointiin vaikuttaa myös odottamiseen kuluva aika. Toisille hyvä palvelu taas on asiantuntevaa ja ammattitaitoista palvelua, johon liittyy myös aktiivinen palvelualltiuden osoittaminen. (Hoyer & Hoyer 2001; Jakosuo 2002.)

*Viekää se nuorimies pois palvelutiskiltä, joka vastaa joka ikiseen kysymykseen ”en minä tiedä” eikä edes rupea selvittämään asiaa ennen eri vaatimuksesta.*

Tämä lainaus on peräisin Postin asiakastytytyväisyyskyselystä ja osoittaa, kuinka voimakkaita reaktioita asiakkaan käsityksestä poikkeava palvelutapa saattaa aiheuttaa ja kuinka tämä taas vaikuttaa asiakastytytyväisyyteen.

Määritelläänkö hyvä palvelu millillä kriteereillä tahansa, sen voidaan katsoa olevan sekä asiakkaan että yrityksen etu. Asiakkaan kannalta hyvä palvelu tarkoittaa esimerkiksi asioimisen nopeutumista, sillä se vähentää jonotusaikaa (esim. Davis & Vollmann 1990). Ammattitaitoista palvelua saaneen asiakkaan ei myöskään tarvitse käyttää aikaansa mahdollisten virheiden korjaamiseen. Tähän voidaan lukea esimerkiksi viallisten tuotteiden palauttaminen kauppaan.

Yritystä ammattitaitoisen palvelun tarjoaminen hyödyttää esimerkiksi siten, että se luo ja vahvistaa yrityksen hyvää imagoa. Hyvä palvelu lisää asiakas-

kollisuutta ja vähentää asiakasvalitusten määrää. (Buzzell & Gale 1987; Järvelin ym. 1992; Kankkunen ym. 1995.) Tällöin henkilöstö voi keskittyä asiakkaiden palvelemiseen sekä tuotteiden ja palvelujen myyntiin. Lisääntyneellä myynnillä puolestaan on yleensä positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Asiakaspalveluun erikoistuneissa yrityksissä hyvän palvelun määrittely ja siihen pyrkiminen on vain yksi tapa kehittää toimintaa. Koska asiakaspalvelu on asiakkaan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, on toimivan työyhteisön merkitys suuri.

## Toimivan työyhteisön merkitys

Työyhteisöä ja työilmapiiriä pidetään yleensä tärkeänä työntekijöiden viihtyvyyden kannalta (esim. Fields & Blum 1996; Kaplan & Norton 2004). Tutkimusaineistossani työilmapiiriin liittyviä kysymyksiä käsitelläänkin useissa sanallisissa palautteissa.

*Mitä hyötyä näistä kyselyistä on? Mitään muutosta ei kuitenkaan tapahdu. Vähällä väellä tehdään edelleen töitä. Työnantaja viis veisaa työntekijöistä, tärkeintä on mahdollisimman suuri voitto rahassa mitattuna. Yksityselämällä ei ole mitään arvoa, työajat idioottimaiset ja muuttuvat päivän varoitusajalla. Jos yrittää kommentoida ilmoitetaan, että nyt on näin. Jos ei miellytä, voi sanoa itsensä irti. Paketit painavat tosi paljon, ne pitäisi nostella ylähylyille. Onko tarkoitus tappaa työllä, niin että jää vähemmän poisotkittavia?*

Näillä sanoilla eräs palvelumyyjistä kuvasi tuntojaan syksyn 2000 henkilöstökyselyssä. Kuvauksesta huokuu vastaajan tyytymättömyys ja turhautuminen, eikä siinä suinkaan näy viitteitä hyvästä työilmapiiristä.

Hyvän, toimivan työilmapiirin kuvaukset ovat usein jokseenkin yhdenmukaisia. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkeinä pidetään avoimuutta, vuorovaikutteisuutta sekä yhteistyötä (esim. Robbins 1986; Rollison & Broadfield 2002). Työssään viihtyvä työntekijä on innostunut ja sitoutunut. Hän myös jaksaa tehdä paremmin töitä. Tätä ilmiötä kuvaa osuvasti seuraava ote erään palvelumyyjän kommentista:

*Jatkuva henkilöstöpula. Jos ei itse sairasta, joutuu jatkuvasti paikkaamaan toisten sairaslomia. Vuorot vaihtuvat päivittäin. Jos on jotain omaa menoa, esim. lääkäri, niin*

*joutuu peruuttamaan, koska töissä on pakko olla, si-  
jaisia ei löydy. Varsinkin perjantaina näitä opiskelijoita  
ei kyllä löydy töihin. Eli terveenä olemisesta ”sakote-  
taan”. Opiskelu, jota luvattiin työajalla, ei myöskään  
toteudu samoista syistä. Johto vaatii, että itseään pitää  
kehittää, jotta pysytään muuttuvissa kuvioissa muka-  
na. Kun toimipaikat ovat melkein puoli vuorokautta  
auki ja siihen lisätään vielä työmatkat, niin ei pysty  
menemään mihinkään opistoonkaan opiskelemaan  
omatoimisesti.*

Kuten edellisestä kommentista voidaan päätellä, hy-  
vinvoivalla työyhteisöllä on positiivinen vaikutus myös  
yrityksen taloudelliseen tulokseen. Hyvinvoivassa  
työyhteisössä esimerkiksi sairauspoissaolo- ja tapa-  
turmakustannukset ovat yleensä alhaisia (Rollison  
& Broadfield 2002). Hyvän työilmapäiriin on lisäksi

katsottu heijastuvan asiakaspalvelun laatuun; hyvin-  
voivassa työyhteisössä työntekijät ovat palveluaittiita.  
He ovat halukkaita kehittämään toimintatapoja, jotka  
parantavat palvelun laatua. Tämänkaltaisen hyvinvointi  
organisaation henkilöstön keskuudessa on huomatta-  
van tärkeää myös yrityksen menestymisen kannalta,  
sillä asiakaspalveluhenkilöstö vaikuttaa olennaisesti  
siihen, millaisen mielikuvan asiakas yrityksestä saa  
(Robbins 1986; Juuti & Vuorela 2002).

## Tutkimuksen keskeiset tulokset

Empiirisen osuuden keskeisin tulos oli havainto siitä,  
että henkilöstön tyytyväisyys ei vaikuta asiakkaiden  
tyytyväisyyteen (Taulukko 2). Merkillepantavaa oli, että  
tässä tutkimuksessa asiakkaat olivat lähes poikkeuk-  
setta tyytyväisiä toimipaikkojen palveluihin.

**Taulukko 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset.**

Analyysimenetelmä	Keskeinen tulos	
	Palvelumittari	Henkilöstökysely
Faktorianalyysi	Asiakastyytyväisyydessä voidaan havaita useita ulottuvuuksia.	Henkilöstötyytyväisyydessä voidaan havaita useita ulottuvuuksia.
Erotteluanalyysi	Kuntatyyppi ei vaikuta asiakkaan tyytyväisyyteen.	Kuntatyyppi ei vaikuta työntekijän tyytyväisyyteen.
Korrespondenssianalyysi	Asiakkaan sosiodemografiset ja sosioekonomiset tekijät eivät vaikuta tyytyväisyyteen.	Työntekijän ikä ja työuran pituus vaikuttavat henkilöstötyytyväisyyteen.
Varianssianalyysi	Asiointiuseus ja jonotusaika vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen.	
Rakenneyhtälömalli	Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä ei voida havaita yhteyksiä.	

Yksi selitys sille, ettei ilmiöiden välillä havaittu yhteyttä, saattaa löytyä tutkimuksen kohteena olevista palveluista. Esimerkiksi postimerkkejä ostavan asiakkaan transaktio palvelumyyjän kanssa kestää suunnilleen muutaman minuutin. Tällaisessa rutiiniluonteisessa kohtaamisessa asiakkaan kannalta lieneekin suurempi merkitys palvelun nopeudella kuin sillä, kuinka hyvin palvelumyyjä viihtyy työssään.

Tutkimus tukee kuitenkin käsitystä siitä, että henki-  
löstön ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen onnistu-  
minen vaikuttaa siihen, millaiseksi asiakas palvelun laa-  
dun arvioi. Tulosten mukaan prosessin onnistumiseen  
rutiiniluonteisissa palveluissa vaikuttivat henkilöstön  
ammattitaidon ohella palvelun nopeus sekä palvelun  
saamiseksi vaadittavan jonotusajan pituus. Lisäksi asi-  
akkaan asiointiuseus näytti vaikuttavan hänen tyytyväi-  
syyteensä: tutkimuksessani ne asiakkaat, jotka asioivat  
toimipaikoissa muita useammin, olivat tyytyväisempiä

kuin postissa harvemmin asioivat asiakkaat.

Asiakastyytyväisyyden ohella tutkin henkilöstön  
tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tulosten mukaan  
vaikuttaa selvältä, että mitä pidempään työntekijä oli  
Postissa työskennellyt ja mitä iäkkäämpi hän oli, si-  
tä positiivisemmin hän näytti suhtautuvan työhönsä.  
Merkillepantavaa oli, että lähes 90 prosenttia palvelu-  
myyjistä oli työskennellyt Postissa yli 11 vuotta.

Koska aineistot tarjosivat ainutlaatuisen tilaisuuden  
tarkastella asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä myös  
koko Suomen näkökulmasta, analysoin aineistoja myös  
kuntatyyppin perusteella. Analyysiä varten aineistot  
jaettiin kolmeen eri ryhmään. Ryhmät olivat 1) pää-  
kaupunkiseutu, 2) yli 50 000 asukkaan kunnat ja 3) alle  
50 000 asukkaan kunnat. Tulosten mukaan kuntatyyppi  
ei vaikuta asiakkaan tai työntekijän tyytyväisyyteen.  
Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sekä asiakas-  
että henkilöstötyytyväisyys näyttävät olevan enemmän

riippuvaisia paikallisista olosuhteista kuin kuntatyyppistä. Vaikka ryhmien välisiä eroja ei pidetty merkittävänä, pääkaupunkiseudun todettiin eroavan hieman muista ryhmistä. Erojen katsottiin johtuvan pääkaupunkiseudun muita alueita suuremmista asiakasmääristä sekä henkilöstön rakenteesta. Pääkaupunkiseudun henkilöstörakenne poikkesi muista ryhmistä nuorimpien ja vanhimpien ikäryhmien suhteen. Muihin ryhmiin verrattuna pääkaupunkiseudulla oli eniten alle 30-vuotiaita työntekijöitä, eikä yli 61-vuotiaita vastaajia ollut aineistossa yhtään. Postin kannalta tulos merkitsee sitä, että erityyppisissä kunnissa sijaitsevien toimipaikkojen toimintaa voidaan kehittää samalla tavalla.

Tutkin lisäksi parhaimpien ja heikoimpien toimipaikkojen välisiä eroja asiakastytytyväisyyden perusteella. Niille toimipaikoille, joiden asiakastytytyväisyys oli erityisen korkea, olivat ominaisia yhteiset ja asiakkaiden tyytyväisyyteen tähtäävät toimintatavat, tavoitteellinen toiminta, avoimuus sekä kokemukset kohtuullisista työpaineista. Toimivan yhteistyön ansiosta henkilöstö noudatti yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Toimipaikassa osattiin myös reagoida nopeasti ja joustavasti asiakkaiden toiveisiin. Yksi selitys näin onnistuneelle tilanteelle löytyy henkilöstön palkitsemisesta. Toimivissa työyhteisöissä työntekijöitä palkittiin oma-aloitteisuudesta ja vastuunotosta. Parhaimmissa toimipaikoissa henkilöstön toimintaa myös ohjasi tavoitteellisuus: näiden toimipaikkojen henkilöstö tiesi, miten oman työpaikan tavoitteet liittyivät koko Postin tavoitteisiin.

Työnantajan tavoitteiden tiedostaminen edesauttaa yhdensuuntaista toimintaa niiden saavuttamiseksi koko Postissa. Asiakaslähtöiselle toimipaikalle oli ominaista avoimuus, joka näkyi erityisesti ristiriitatilanteissa ja oppimisessa. Toimipaikoissa osattiin käsitellä mahdollisia erimielisyyksiä rakentavassa hengessä, työntekijät saivat helposti käyttöönsä tarvitsemansa tiedot ja jokaisella oli mahdollisuus oppia toistensa kokemuksista. Hyvin hoidettujen työjärjestelyjen ansiosta työntekijät kokivat työmääränsä kohtuullisiksi. Näin henkilöstöllä on pienempi vaara uupua työssään ja paremmat mahdollisuudet tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyvää palvelua. Tulokset siis tukevat käsityksiä, joiden mukaan hyvä työilmapiiri edistää työntekijöiden jaksamista ja osaamista (esim. Robbins 1986).

Tutkimukseni mukaan henkilöstön mikro- ja makrotason tyytyväisyys eivät kuitenkaan kulje käsi kädessä. Tässä tutkimuksessa työyksiköiden ilmapiiri koettiin hyväksi siitä huolimatta, etteivät vastaajat katsoe Postin johdon arvostavan heidän työtään.

## Lopuksi

Tekemäni tutkimus täydentää asiakastytytyväisyyttä käsittelevää keskustelua havainnoilla, joiden mukaan asiakkaan jonotusaika ja palveluiden käyttöuseus sekä asiakasmääriin suhteutetut, riittävät henkilöstö-

resurssit heijastuvat asiakastytytyväisyyteen. Tutkimus täydentää myös henkilöstötytytyväisyyden ympärillä käytävää keskustelua. Tulosteni perusteella näyttää siltä, että esimerkiksi työyhteisön avoimuus, toiminnan tavoitteellisuus sekä kokemukset kohtuullisista työpaineista vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen. Henkilöstön tyytyväisyys heijastuu puolestaan välillisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Saamieni tulosten valossa on syytä tarkastella kriittisesti vallalla olevaa ajatusta asiakas- ja henkilöstötytytyväisyyden välisistä yhteyksistä (Buzzell & Gale 1987; Bowen & Lawer 1992; Heskett ym. 1994; Zeithaml ym. 1996; Chance & Green 2001; Holmburg & Stock 2004; Román & Ruiz 2005). Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön tyytyväisyyden perusteella ei voida ennustaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. Vaikka työntekijä ei viihtynyt työssään, hän voi silti palvella asiakkaita hyvin. Tätä taustaa vasten esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyteen pohjautuvat palkitsemisjärjestelmät kaipaisivat kehittämistä.

Yrityksissä tutkimukseni tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi kuluttajille suunnattujen palveluiden kehittämisessä. Tutkimustulokset tarjoavat viitteitä myös siitä, että riittävän, ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön ohella palvelupisteen toimivuus vaikuttaa palvelun onnistumiseen. Jos palvelupisteissä on toimivien laitteiden ja koneiden lisäksi riittävästi opasteita, asiakkailla on mahdollisuus halutessaan toimittaa asiansa itsepalveluna. Tällöin henkilöstö voi keskittyä palvelemaan asiakkaita, joiden asiointi vaatii henkilökohtaista palvelua. Palveluita kehitettäessä on kuitenkin huomattava, ettei fyysisen ympäristön toimivuus poista ammattitaitoisen henkilöstön merkitystä.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että Postissa pidempään työskennelleet työntekijät olivat muita työntekijöitä tyytyväisempiä työhönsä. Työntekijöiden työtytytyväisyyden katsotaan heijastuvan positiivisesti muun muassa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Organisaatioiden olisikin hyvä pohtia, ovatko osa-aikaisissa ja määräaikaissa työsuhteissa toimivat, yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin sitoutumattomat työntekijät pitkällä tähtäimellä yrityksen toiminnan kannalta hyvät sijoitus. Lisäksi yritysten olisi hyvä ymmärtää, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden väliltä on löydetty positiivisia yhteyksiä vain lähinnä palkan ja tuottavuuden väliltä, aihetta käsittelevän keskustelun runsaudesta huolimatta. Menestyäkseen yritysten tulisi siis palkita työntekijänsä kunnolla sellaisesta työstä, joka on tehty hyvin. Työntekijöiden konkreettiseen palkitsemiseen investoidut rahat näyttävät palautuvan yritykselle tuottavuuden kasvuna.

Tässä tutkimuksessa suurin osa kyselyyn vastanneista palvelumyijistä oli työskennellyt yli 20 vuotta saman työnantajan palveluksessa. Ajat ovat kuitenkin muuttumassa ja pitkät työsuhteet yhden työnantajan



palveluksessa alkavat jäädä historiaan. Työsuhteiden keston ohella myös ihmisten suhtautuminen työhön on muuttumassa, eikä työ pelkän toimeentulon tarjoajana enää riitä. Etenkin nuoremmat sukupolvet kohdistavat työhön enemmän vaatimuksia. Tulevaisuudessa tarvitaan lisää tietoa erityisesti siitä, miten työntekijöiden määrä-aikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun. Jos nämä pätkätyöt

heikentävät palvelujen laatua, riskialueita ovat jatkossa etenkin suuret kaupungit, joissa lyhytkestoisii työsuheteisiin tottuneiden työntekijöiden on helppoa vaihtaa työnantajaa. Jos yrityksen henkilöstöpolitiikka lisäksi perustuu osa- ja määräaikaisen työvoiman käyttöön, yrityksen johdon olisi hyvä miettiä, kuinka realistista on asettaa asiakaspalvelun tavoitteiksi korkea laatu ja asiakastyytyväisyys.

## Kirjallisuus

- ARASLI, H. & MEHTAP-SMADI, S. & KATIRCIOGLU, S.T. (2005). *Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. Managing Service Quality*, 15, 41–56.
- BOWEN, D.E. & LAWER, E.E. (1992). *The empowerment of service workers: what, why, how and when. Sloan Management Review*, 33, 31–39.
- BUZZELL, R.D. & GALE, B.T. (1987). *The PIMS Principles – Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press.
- CHANCE, K.G. & GREEN, C.G. (2001). *The effect of employee job satisfaction on program participation rates in the Virginia WIC-program. Journal of Public Health Management & Practice*, 7, 10–20.
- COTHAM, J.C. (1968). *JOB ATTITUDES AND SALES PERFORMANCE OF MAJOR APPLIANCE SALES MEN. JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 5, 370–375.
- DAVIS, M.M. & VOLLMANN, T.E. (1990). *A framework for relating waiting time and customer satisfaction in a service operation. The Journal of Services Marketing*, 4, 61–69.
- FIELDS, D.L. & BLUM, T.C. (1996). *Employee satisfaction in work groups with different gender composition. Journal of Organizational Behaviour*, 18, 181–196.
- HESKETT, J.L. & JONES, T.O. & LOVEMAN, G.W. & SASSER, J.W.E. & SCHLESINGER, L.A. (1994). *Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review*, March–April, 164–174.
- HOLMBURG, C. & STOCK, R.M. (2004). *The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in business-to-business context: a dyadic analysis. Journal of Academy of Marketing Science*, 32, 144–158.
- HOYER, R.W. & HOYER, B.B.Y. (2001). *What is quality? Quality Progress*, July, 53–62.
- JAKOSUO, K. (2002). *Hyvä palvelu, huono imago – Tutkimus toimipaikkojen palvelujen laadusta. Suomen Posti Oy. Tutkimussarja 14/2002. Lisensiaattityö. Helsingin yliopiston Taloustieteen laitos.*
- JUUTI, P. & VUORELA, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus, Aavaranta-sarja 51.*
- JÄRVELIN, K. & KVIST H.-H. & KÄHÄRI, P. & RÄIKKÖNEN, J. (1992). *Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Helsinki: Seducan.*
- KANKKUNEN, K. & KÄHÄRI, P. & MATIKAINEN, E. (1995). *Strategiana yhteensopivuus. Helsinki: Seducan.*
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2004). *Strategy Maps. Boston: Harvard Business School Press.*
- MATTILA, P. (2006). *Toiminta, valta ja kokemus organisaatiomuutoksessa – Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki: Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia 248.*
- RITZER, G. (2000). *The McDonaldization of Society. Newbury Park: Pine Forge Press.*
- ROBBINS, S.P. (1986). *Organizational Behaviour. Concepts, Controversies and Applications. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.*
- ROLLISON, D. & BROADFIELD, A. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis. An Integrated Approach. 2nd Edition. Essex: Prentice Hall.*
- ROMÁN, S. & RUIZ, S. (2005). *Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales Behaviour. The Customer's Perspective. Journal of Business Research*, 58, 439–445.
- SUNDEVIK L. (1998). *Organisaatioissa tehtyjen suoritusarvioienten luotettavuus. Helsinki: Psykologitoyisto Cresco.*
- ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. (1996). *The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing*, 20, 31–46.

## Ari Ojapelto Osaaminen vain hävittää työpaikkoja

Osaaminen on nostettu viime vuosina Suomen uudeksi pelastusopiksi, jonka uskotaan ratkaisevan niin suomalaisten yritysten kuin kansantaloudenkin ongelmat. Osaamisesta on löydetty myös ratkaisu työttömyyteen. Kun takavuosina etsittiin neuvoja työttömyyden vähentämiseksi, lääkkeiksi määrättiin muita muita kovempaa tuotannon kasvua, matala korko, julkisten menojen vähentämistä, veronalennuksia, yksityisen palvelutuotannon kasvattamista ja kilpailukyyn parantamista. Niitä kaikkia kokeiltiin 1990-luvulla, ja samalla purettiin hyvinvointivaltiota. Kaikkien Suomessa tehtyjen työtuntien määrä on silti pienempi kuin vuonna 1990, vaikka bruttokansantuote ja teollisuustuotanto ovat kaksinkertaistuneet ja vienti kolminkertaistunut.

Kuluvan vuosituhatosen tuoreimmat yritykset poistaa massatyöttömyys tehtiin Olli Rehnin ja Anne Brunilan sekä Harri Skogin asiantuntijatyöryhmien johdolla. Lääkekaapin uusia rohtoja olivat tietoyhteiskunta, osaamisyhteiskunta, verkostotalous, tuotekehittäminen, uudet innovaatiot, yrittäjyys ja yksityistäminen. Samaan kuoroon ovat liittyneet myös Sitra, Tekes ja Suomen Akatemia. Ei ole kuitenkaan määritelty, kuinka paljon osaamisyhteiskunnan edellyttämää erityisosaajia Suomen kokonaistyövoimasta ylipäänsä voi olla. Kun taannoin yritin herätellä aiheesta keskustelua Helsingin Sanomissa, vaikeneminen oli kollektiivista. Seuraavassa puheenvuorossa esiin nostamiini asioihin en ole saanut vastausta.

### Koulutus on teoriassa hyvä asia

Koulutus on periaatteessa hyvä asia. Ennen sillä tarkoitettiin sivistystä ja jopa viisautta. Nykyisin koulutuksen perimmäinen tarkoitus on tuottaa talous- ja tuotantoelämään mahdollisimman osaavaa ja tehokasta työvoimaa – nopeasti. Raimo Sailaksen mukaan on tavoiteltavaa läpäistä koulutusputki mahdollisimman nopeasti, jotta työelämä saisi ”tykinruokaa”. Sivistys ja viisaus ovat jonninjoutavaa tuottamatonta puuhastelua. Työntekijän on opittava suunnittelemaan ja käyttämään mahdollisimman korkeatasoista teknologiaa, jotta mahdollisimman moni tavallinen duunari voidaan eliminoida tuotanto- ja palveluketjusta ja siten lisätä tuottavuutta ja kilpailukykyä. Savupiipputeollisuus on ”out”, teknologia sekä tutkimus- ja tuotekehitys ovat ”in”.

Tulevaisuuden ja menestyksen ikoniksi on nykyisin nostettu Nokia. Kun Nokian entinen pääjohtaja Jorma Ollila puhuu, koko kansa hiljentyä ministereitä myöten kuuntelemaan.

Ollila toisti koko 1990-luvun mantraa, jonka mukaan Nokialla on jatkuva pula insinööreistä, joten poliitikot kuuliaisesti kolminkertaistivat insinöörituotannon. Media on kollektiivisesti antanut ymmärtää, että Nokialla syntyvät uudet tulevaisuuden työpaikat.

Korkeasti koulutetut alkavat kuitenkin olla samoissa vaikeuksissa kuin haalarityöntekijät. Kesäkuussa 2006 akateeminen työttömyys lähestyi pahimman lama-ajan viittä prosenttia, Risto Piekka Akavasta huomautti. Hänen mukaansa yleisesti hyväksytyt tavoitteet korkeakoulujen aloituspaikkojen 70 prosentin osuudesta on ”aivan metsässä”. Aloituspaiikkoja on yli 40 000, joista pitäisi vähentää yli neljännes. ”Meillä on 3 500 insinööriä työttömänä ja aloituspaikkoja vain lisätään”, kauhusteli Piekka. Insinöörien työttömyys kaatuisi Piekan mukaan syyliin, jollei 30 prosenttia opiskelijoista keskeyttäisi opintojaan.

Myös professori Matti Virén on huolissaan ylikoulutuksesta. Suuri osa ylikoulutetuista ei pääse koskaan koulutustaan vastaaviin työtehtäviin. Yhteiskunnan rahoja tuhlaamaan turhaan koulutukseen ja koulutetut turhautuvat. Pelko tulevaisuudesta hiipii vastavalmistuneiden mieleen ja naiset lakkaavat pariutumasta ja synnyttämästä.

### Nokiako luo uudet tulevaisuuden työpaikat?

Ennen yrityksen suuri tilaus merkitsi automaattisesti uusia työpaikkoja. ”Tilaukset turvaa työn 5 000 ihmiselle vuodeksi”. Tämän tyyppisiä arvioita suomalaiset ovat tottuneet kuulemaan telakkayhtiö Masa-Yardsin nyt jo eläkkeelle jääneen pääjohtaja Martin Saarikankaan suusta, kun Masa oli saanut uuden tilauksen maailmalta. Nokiakin on viime vuosina jatkuvasti tiedottanut lukuisista miljardiluokan verkkotilauksista, mutta niiden työllisyysvaikutuksista Jorma Ollila ei ole maininnut sanallakaan.

Suomalaisittain kaikkein kiinnostavinta olisi tietää, paljonko miljarditilaukset tuovat työpaikkoja ja rahaa Suomeen. Nokialla ei ole laskukaavaa, jossa verkkotilauksen miljardit olisivat suoraan muunnettavissa tuhansiksi työpaikoiksi. Nokiana on pidetty malliesimerkinä uusia työpaikkoja luovasta yrityksestä. Rehelliisyyden

ja tasapuolisuuden nimissä on kuitenkin uskallettava katsoa Nokian menestyksen ja yleensäkin tietoyhteiskunnan kehityksen käänköpuolta.

Nokia oli vielä 1990-luvun alussa monialayritys. Silloin se parhaimmillaan työllisti Suomessa 45 000 henkeä. Mitä enemmän se on keskittynyt elektroniikkaan, sitä vähemmän se työllistää suhteutettuna liikevaihtoonsa. Vuonna 1990 Nokia työllisti Suomessa 18 000 työntekijää. Vaikka Nokian liikevaihto kasvoi 1990-luvulla kahdeksankertaiseksi, sillä oli vuoden 2000 lopussa työpaikkoja Suomessa vain 24 000; siis vajaat 6 000 (35 %) enemmän kuin kymmenen vuotta aikaisemmin.

On syytä lopettaa median ylläpitämät puheet Nokian työllistäväyydestä. 2000-luvun alussa Nokian joutui vähentämään väkeään it-alan romahduksen myötä. Vielä vuoden 2001 lopulla Nokia työllisti maailmanlaajuisesti vajaat 54 000 henkilöä, kun vuotta aiemmin henkilökunnan määrä oli yhtiön kaikkien aikojen suurin, runsaat 60 000. Suomesta katosi tuolloin runsaat 2 000 työpaikkaa ja kotimaahan jäi enää runsaat 22 000 nokiaalaista. Ollilan mukaan Nokia on näin kyennyt parantamaan tuottavuuttaan myös ”vaikeina aikoina”. Kaksi kolmesta nokiaalaisesta on jo muita kuin suomalaisia.

Aikaisemmin Nokia työllisti Suomessa keskiverto-työntekijöitä, nykyisin vain yhteiskunnan verovarjoilla huippukoulutettuja valioyksilöitä. Neljä viidestä Nokian nykyisin rekrytoimasta työntekijästä on saanut vähintään insinöörin tai sitä korkeamman koulutuksen – eikä mikä tahansa insinööri kelpaa. Rekrytointiin erikoistunut konsulttiyritys testaa heidät ja kelpuuttaa vain joka kolmannen.

## Tutkimuksen ja tuotekehityksen piti luoda uudet työpaikat

Nykypäivän uskonkappaleita ovat ”osaamis-, innovaatio- tai tietoyhteiskunta”. Niitä markkinoivat erityisesti Sitra, Tekes ja Suomen Akatemia yhteiskunnan verovarjoilla. Suomessa kuitenkin tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostetaan bruttokansantuotteeseen suhteutettuna jo lähes eniten maailmassa. Tutkijoiden osuus työvoimasta on OECD-maiden suurin, tutkimus- ja tuotekehitystehtävissä työskentelee teollisuus mukaan luettuna noin 70 000 ihmistä. Heistä kymmenkunta prosenttia on tohtoreita.

Julkisen tutkimusrahoituksen osuus bruttokansantuotteesta on ollut kansainvälisessä vertailussa huippuluokkaa jo vuosia. Vuonna 2002 Suomi oli prosentin osuudellaan kakkosena Ranskan jälkeen. Sittemmin yhteiskunnan tutkimuspanostus on kasvanut edelleen. Kun mukaan otetaan julkisen rahoituksen lisäksi myös yksityinen tutkimus- ja kehitysrahoitus, Suomen nykyisen t&k-panoksen kansantuoteosuus on 3,5 prosenttia.

Tuotekehittelyrahoista valtaosa on mennyt elektroniikkateollisuuteen. Vuonna 2003 metalli- ja elektroniikkateollisuuden osuus t&k-menoista oli 82 prosenttia. Nokia on saanut niistä leijonanosan. Vaikka tutkimukseen ja tuotekehitykseen sijoitetaan paljon, työllisyysvaikutukset ovat olleet laihoja. Sitra, Tekes ja Suomen Akatemia usuttavat Suomea teknologiakilpailuun, jonka seurauksena perinteisiä työpaikkoja katoaa monin verroin nopeammin kuin syntyy uusia.

Globalisaatiotyöryhmään vaatii lisää näitä korkeaa osaamista edellyttäviä it-alan työpaikkoja. Niitä on Suomessa karkeasti arvioiden vain 80 000 eli noin kolme prosenttia kaikista työpaikoista. Osaajiksi näihin lukuihin on laskettu jo aika vaatimattomat tietotekniikan rutiiniosaajat, kuten rivikoodaajat ja tietoliikennejärjestelmien ylläpitäjät. Tietotekniikan erityisosaajien määrä on vielä paljon pienempi, noin 25 500 osaajaa. Tällä tarkoitetaan sellaisia osaajia, jotka suunnittelevat uusia järjestelmiä ja joista on maailmanlaajuisia kilpailua. Heidän maasta lähdöstään syntyisi aivovuotoa. Vaikka heidän määränsä kymmenkertaistettaisiin, sillä ei ratkaista työttömyyttä.

Keskittyminen korkeaan osaamiseen toki kasvattaa kilpailukykyä, mutta kuinka suureksi asiantuntijoiden osuus kokonaistyövoimasta voi kasvaa pysähtyneillä markkinoilla ja miten tämä vaikuttaa muun työvoiman tarpeeseen? Innovaatiokeskusten pääjohtajat viestivät, että Suomesta häviää työttömyys kuin itsestään, jos vain keskitymme tutkimukseen ja tuotekehitykseen ja hoidamme sen maailmanlaajuisesti.

Ryhdytään siis Jumalan valitsemaksi herrakansaksi! Luulenpa että japanilaiset, amerikkalaiset, intialaiset ja kiinalaiset insinöörit eivät vapaaehtoisesti suo meille tätä yksinoikeutta, vaikka pystyisimmekin muuttamaan geenimanipulaatiolla suomalaisten työntekijöiden älykkyydosamäärän Gaussin käyrän muotoa.

## Enää ei investoida Suomeen vaan ulkomaille

Elinkeinoelämän keskusliitto on saarnannut suomalaisille palkkamalattia, jotta yrityksillä olisi varaa investoida ja työllistää. Ay-liike on uskonut näihin ruusunpunaisiin lupauksiin. Globalisaation seurauksena yritykset kansainvälistyivät nopeasti 1990-luvun puolivälin jälkeen. Samaan aikaan Suomea vaivasi investointilama. Vuosina 1995–2003 teollisuus sijoitti 40 miljardia euroa ulkomaille, ilmenee Ritva Pitkäsén ja Pekka Sauramon tutkimuksesta Pääoman lähtö, jonka Palkansaajien tutkimuslaitos julkaisi alkuvuodesta 2006.

Globalisaatio on merkinnyt sekä fyysisen että rahoituspääoman siirtymistä rajojen ulkopuolelle, Sauramo kommentoi tutkimustaan. Koneita on siis ruuvattu suomalaisista tehtaista ja laivattu muualle; ei kuitenkaan vielä merkittävästi Kiinaan tai muihin Aasian halpimaihin, vaan valtaosin Euroopan Unioniin. Erityisesti

metsäteollisuus on laajentunut myös Pohjois-Amerikkaan. Ay-liikkeen palkkamalmin avulla uudet työpaikat siirtyivät Suomen rajojen ulkopuolelle. Pitkäsen ja Sauramon mukaan Suomesta on tullut pääomaa vievä maa. Pääoma ja työn hedelmät eli osingot karkaavat hyödyttämstä suomalaista yhteiskuntaa.

Näyttää myös siltä, että yrityskaupat korvaavat investointeja. Yritykset hakevat kasvua ostamalla toisia yrityksiä eivätkä kasvattamalla omaa toiminnallista kapasiteettiaan investoimalla, Pitkänen sanoo. Koska ostovoimaisista markkinoista on puutetta, ostetaan tai ”investoidaan” vain markkinaosuuksien kasvattamiseen. Kansainvälistymisen valtavasta nopeudesta kertoo se, että vuonna 2004 suomalaisilla yrityksillä oli ulkomailla jo 330 000 työpaikkaa. Niistä 200 000 oli syntynyt kymmenen viime vuoden aikana. Jopa suomalaiset talouslehdet ovat joutuneet saneeraamaan rajusti toimituksiaan, koska suomalaisilla monikanallisiksi muuttuneilla yrityksillä ei ole enää tarvetta mainostaa Suomessa.

## Huippukasvusta huolimatta työ ei ole lisääntynyt

Miksi työttömyys ei ole hävinnyt, vaikka teollisuustuotannon määrä on laman pohjalta lähes kaksinkertaistunut ja vienti peräti kolminkertaistunut? 1980-luvulla teollisuustuotanto kasvoi 35 prosenttia, 1990-luvulla lamasta huolimatta peräti 60 prosenttia. Tärkein tekijä työtuntien hitaassa kasvussa on tuottavuuden valtava nousu. Tuottavuutta on nostettu teknologialla, automaatiolla ja tietokonepohjaisilla itsepalvelujärjestelmillä. Myös pelko työpaikan säilymisestä on hiostanut työntekijöitä tekemään utterasti töitä työpaikalla sekä ilman palkkaa iltaisin kotonaan ja viikonloppuisin kannettavan tietokoneen välityksellä.

1990-luvulla media toisti kuin papukaija, että Paavo Lipposen hallitukset loivat 300 000 uutta työpaikkaa. Nyt Matti Vanhanen hehkuttaa luoneensa 80 000:ta uutta työpaikkaa. Yksikään tutkiva journalisti ei ole kaivanut Tilastokeskuksesta tehtyjen työtuntien määrää. Vuonna 1990 Suomessa tehtiin lähes 4,5 miljardia tuntia töitä. Viime vuonna työtuntien määrä oli tasan 4 miljardia. Siis puoli miljardia työtuntia katosi tuotannon valtavasta kasvusta huolimatta.

Vuonna 2000 tavaroita ja palveluita myytiin sama määrä kuin 10 vuotta aikaisemmin, vaikka myynnin edistämiseen ja mainontaan tuhlatiin 1990-luvun kuluessa lähes 100 miljardia markkaa. Ostovoima ja kulutuskysyntä eivät nousseet juuri lainkaan 1990-luvulla valtavasta tuotannon kasvusta huolimatta. Selitys löytyy tuottavuuden kasvusta. Työntekijän tuottavuus teollisuudessa on noussut (vuosina 1990–2000) keskimäärin kuusi prosenttia. Kun pääoman tuotto laskeetaan mukaan, teollisuuden kokonaistuottavuus oli vielä 5,4 prosenttia vastaavana ajanjaksona.

Suomen Pankin pääjohtajan Erkki Liikasen mukaan Suomessa yksityisen palvelualan tuottavuuden kehitys on ollut 20 viime vuoden aikana Japania lukuun ottamatta nopeampaa kuin missään muussa teollisuusmaassa. OECD:n vuoden 2005 tietokannan mukaan yksityisen palvelusektorin työn tuottavuus on kasvanut Suomessa vuosina 1981–2001 keskimäärin 2,2 prosenttia vuodessa. 1980-luvulla tietokoneiden vaikutus palvelualoilla oli vielä olematonta. Vasta 1990-luvulla pankkitoiminnan muuttuminen itsepalveluksi näytti tulevan kehityksen suunnan. Tietokonepohjaisen itsepalvelujärjestelmien kehittyessä palvelualojen tuottavuus nousee jatkossa huikeasti. Koska tuottavuuden kasvu hävittää työpaikkoja ostovoiman polkiessa paikoillaan, poliitikot ovat vastuuttomia valeheliijoita, jos he tällä yhtälöllä lupaavat uusia työpaikkoja.

Suomi on parantanut kilpailukykyään palkansaajien ja työllisyyden kustannuksella. Kymmenen viime vuotta on sitä vastoin ollut yrityksille ja sijoittajille kulta- ja laatu-aikaa. Vuokratulot ovat kaksinkertaistuneet, osinkotulot ovat kymmenkertaistuneet ja yritysten voitot ja myyntivoitot ovat kuusinkertaistuneet. Investoinnit ovat olemattomia, mutta viime vuosina osinkoja on sitä vastoin maksettu omistajille jopa 40–50 prosenttia voitoista, enemmän kuin yhteiskunnalle veroja.

Vaikka teollisuustuotanto ja vienti ovat kasvaneet poikkeuksellisen voimakkaasti, valtion budjetti pysyi koko 1990-luvun samalla noin 200 miljardin markan vuositasolla, vaikka samanaikaisesti valtio myi puolet yrityksistään ja otti yli 400 miljardia markkaa velkaa. 1980-luvulla valtion budjetti sentään kolminkertaistui, vaikka teollisuustuotannon kasvu oli puolet pienempi. Kasvuun suhteutettuna budjetin pitäisi olla nyt yli 300 miljardia markkaa eli 50 miljardia euroa, jos valtiovarainministeriö ja Raimo Sailas olisivat tehtäviensä tasalla. Media ei kysele, miksi kasvavasta tuotannosta ei enää riitä jaettavaa terveys-, koulutus-, kulttuuri- ja muihin sosiaalipalveluihin.

## Palveluyhteiskunta on kupla

Onko uskottavaa, että teknologian työllisyysvaikutukset rajoittuvat vain tavara- eivätkä myös palvelutuotantoon? Kun teollisuus jo 1980-luvulla alkoi vähentää työvoimaansa, lukuisat visionaarit rauhoittelivat, että ei syytä huoleen, olemmehan siirtymässä teollisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan. Uudet tulevaisuuden työpaikat syntyvät palvelusektorille. Näin uskoivat niin Etlan tutkijat kuin Sitra, Tekes ja Suomen Akatemia.

Vaikka 1980-luvun lopulla palveluelinkeinoihin investoitiin parhaimmillaan 40 miljardia markkaa vuodessa, työpaikat yksityisellä palvelusektorilla eivät lisääntyneet juuri ollenkaan. Ne eivät lisääntyneet, vaikka palveluiden investointien taso oli 1980-luvun lopulla kaksinkertainen verrattuna teollisuuden inves-

tointeihin. Vuonna 1989 yksityiset palvelut työllistivät runsaat 187 000 henkeä. Kymmenen vuotta myöhemmin ne työllistivät vajaat 168 500, vaikka kaiken virallisen hehkutuksen ja tilastollisen keplottelunkin jälkeen niiden olisi pitänyt lisätä työpaikkoja!

Yksityiset palveluyritysten työpaikat eivät kasvaaneet vaikka teollisuus lopetti omat palveluyksikkönsä ja osti palvelut entisiltä palkollisiltaan, mutta nyt tilastollisesti yksityisen palvelusektorin nimikkeen alta. Kun lasketaan yhteen myös yhteiskunnan palvelualueiden työpaikkojen vähennykset, palvelualueat vähensivät 1990-luvulla kaiken kaikkiaan 108 500 työpaikkaa. 2000-luvulla palvelualan työpaikat kasvoivat vain tilastollisilla kikkailuilla, sillä työtunteina laskettuna palvelutyö väheni.

Tuottavuus sitä vastoin on parantunut. Tuottavuudessa on Suomen teollisuudessa menty Yhdysvaltojen ohi, Etlan tutkimusjohtaja Petri Rouvinen on todennut. Rouvisen mukaan Yhdysvalloissa ja Suomessa tuottavuuden kasvusta kaksi kolmannesta syntyi tieto- ja viestintäteknologian tuotannosta. Yhdysvalloissa puolestaan vastaava tuottavuuden lisäys syntyi saman teknologian käytöstä muussa teollisuudessa. Siis tietotekniikan lopputuotteita hyödyntää muu tavara- tuotanto- ja palveluteollisuus lisäämällä automaatiota tuotannossa, logistiikassa, suunnittelussa, myynnissä ja markkinoinnissa.

Etlan johtaja Pekka Ylä-Anttila puolestaan uski vielä 1990-luvulla, että tavara tuotanto voidaan huulettaa siirtää matalapalkkamaihin ja Suomessa voidaan keskittyä vain korkeaan osaamiseen. Myöhemmin hän on joutunut tarkistamaan mielipidettään. Nyt hänen mukaansa tieto- ja viestintäteknologian käytössä ollaan vasta alkutekijöissä. Tuotannon kehitystä voi verrata toiseen teolliseen vallankumoukseen, joka vauhdittui sähkön ja polttomoottorin ansiosta ja niiden tuomista muutoksista.

Petri Rouvinen ja Mika Maliranta arvioivat kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisemassa tutkimuksessa, että tieto- ja viestintäteknikka on parantanut työntekijöiden tuottavuutta peräti 8–18 prosenttia. Työn tuottavuus on Suomessa parantunut, mutta ennen kaikkea tietoteknisillä aloilla. TietoEnatorin entinen toimitusjohtaja Matti Lehti on puolestaan ennustanut, että digitalisointi etenee kaikille toimialoille ja vähentää tietointensiivisten palvelutehtävien automatisoinnin avulla palvelusektorilta jopa 160 000 työpaikkaa. Määrä on sama kuin 2010-luvulla eläkkeelle siirtymisestä johtuva työvoiman vähentyminen. Silti Elinkeinoelämän keskusliitto on huolissaan ”tulevasta työvoimapulasta”.

Lehti tietää mistä puhuu. TietoEnator tekee juuri sellaisia ihmistyötä korvaavia ohjelmistoja ja itsepalvelujärjestelmiä, jotka hävittävät työpaikkoja. Hyvä esimerkki on pankkia, jonka työntekijämäärä on

vähentynyt noin 60 000 työntekijästä vajaaseen 30 000 työntekijään. Palvelualueiden tuottavuuskehityksen mahdollisuuksista pankkia alaa on käyttänyt lupaavana malliesimerkkinä muun muassa Sitran yliasiamies Esko Aho. Sama ”lupaava kehitys” on siirtymässä vähitellen vakuutustoimintaan, matkatoimistoalalle, asunto-, auto- ja kirjakaupan myyntiin, erilaisiin lento-, hotelli- ja lipunvarausjärjestelmiin sekä huolto- ja neuvontapalveluihin.

## Teknologian avulla työt ja suunnittelu matalapalkkamaihin

Täystyöllisyys on teollisuusmaissa täyttä utopiaa, koska teknologian avulla tuotanto voidaan joko automatisoida tai siirtää matalapalkkamaihin. Sama toistuu myös tutkimus- ja tuotekehittelypuolella. Suomalaiset ”innovaattorit” eivät etenekään maailman huipulle, vaan myös tuotekehitys on kiihtyvällä vauhdilla siirtymässä halvempiin maihin.

Suomalaistenkin yritysten it-palveluista iso osa tuotetaan nykyään Intiassa. Yritykset eivät yleensä suoraan siirrä tietotekniikkapalvelujaan Intiaan, vaan ulkoistavat ne Suomessa toimivalle palveluyritykselle, joka teettää osan projektista intialaisissa yksiköissään. Esimerkiksi Suomen toiseksi suurin tietotekniikkapalveluiden tarjoaja IBM vie suomalaisten asiakkaiden projekteista Intiaan 10–15 prosenttia. Accenturella – joka on konsultoinnin, teknologian ja ulkoistamisen palveluyritys – osuus on vielä suurempi, noin kolmannes suomalaisasiakkaiden ulkoistamasta työstä.

Tarkkaa kuvaa Intiassa tehtävän tietotyön määrästä on vaikea saada, sillä mikään tahoe ei järjestelmällisesti seuraa tietotyön kulkua maailmalle. Selvää kuitenkin on, että suomalaisissa it-projekteissa työskentelee jo tuhansia intialaisia ja että heidän lukumääränsä kasvaa nopeasti. It-palveluiden lisäksi yritykset ovat alkaneet käyttää hyväksi Intian edullisia resursseja myös insinöörisuunnittelussa. Wärtsilä, joka myy Intiassa voimaloita ja laivamoottoreita, tuottaa siellä myös palveluitaan. Se on ulkoistanut it-palvelunsa Accenturelle ja HP:lle, jotka teettävät ison osan tietojärjestelmien kehitys- ja hallinnointityöstä Intiassa.

Insinöörisuunnittelua Wärtsilä on ulkoistanut suomalaiselle insinööriyhtiö Citecille. Tämä puolestaan tuottaa osan työstä alihankintana Intiassa. ”Noin 80–90 ihmistä tekee meille insinöörisuunnittelua Intiassa”, arvioi Wärtsilän Intian toimitusjohtaja Banmali Agrawala. Uusien voimaloiden suunnittelussa Wärtsilä tekee perustyön itse Suomessa ja teettää yksityiskohtaiset piirroukset Intiassa. ”Monilla aloilla intialainen suunnittelu on jo liikkunut arvoketjussa pelkkää teknistä piirtämistä korkeammalle tasolle. Voimme ulkoistaa ongelman ja pyytää Intiasta siihen ratkaisua”, Agrawala sanoi.

Intian pääministeri Manmohan Singh puolestaan visioi, että Intiassa tehdään perusohjelmoinnin ja -piirtämisen lisäksi tulevaisuudessa myös paljon tuotesuunnittelua. ”Yli sata maailman 500 suurimmasta yrityksestä on jo perustanut tutkimus- ja kehitysyksiköitä Intiaan ja paljon uusia investointeja on odotamassa”, Singh sanoi. Intian lisäksi sama kehitys tapahtuu muissakin matalapalkkamaissa. Nobel palkittu MIT:n emeritusprofessori Paul Samuelsonkaan ei enää luota 1800-luvulla eläneen brittiläisen ekonomistin David Ricardon suhteellisen kilpailuedun teoriaan. Samuelson on alkanut julkisesti kysellä, onko yhä korkeamantasaisen tuotannon siirtyminen Kiinaan ja Intiaan enää Yhdysvaltain edun mukaista.

BusinessWeek -lehti on koonnut lukuisia esimerkkejä ”kiinahinnoittelusta”, johon amerikkalaiset yritykset eivät millään pysty vastaamaan. Se koskee perinteisen tuotannon lisäksi myös huipputekniikkaa. Kiinassa valmistetaan mikropiirejä 40 prosenttia, reitittimiä ja muuta verkon rautatavaraa 25 prosenttia halvemmalla kuin USA:ssa. Ero vain kasvaa, kun yhä isompi osa insinööreistä on Kiinassa. Kiinalaisista korkeakouluista valmistuu vuosittain yli 300 000 uutta halpaa insinööriä. Heistäkin 20–30 prosenttia jää ylituotannon takia työttömiksi.

Firmoille ja Kiinalle tämä kaikki on hyväksi. Yritysten tuotantokustannukset alentuvat, tuottavuus parantuu ja kiinalaisille tulee lisää työtä. Nokian tuotekehityksestäkin puolet on muualla kuin Suomessa. Nokia ei esimerkiksi kerro, paljonko sillä on henkilökuntaa tutkimus- ja tuotekehitystoiminnassa Kiinassa ja Intiassa, jossa insinööriä maksaa viidesosan suomalaisesta.

Nokian alihankkija Elcoteq päätti hiljattain siirtää pääkonttorinsa Luxemburgin veroparatiisiin varmistukseen pitkän aikavälin kilpailukykyänsä. Milloin sinne menee Nokian pääkonttori, jotta sen ei tarvitsisi maksaa veroja Suomeen vaan lisää osinkoja amerikkalaisille omistajilleen? Etlan Petri Rouvinen kiirehti heti

rauhottelemaan, että Elcoteq on vain yksittäistapaus. Onkohan Etlalla peräti tutkimustietoa siitä, että vastaava kehitys ei muiden yritysten kohdalla toistu?

## Työmarkkinoilla on pysyvä ylitarjontatilanne

Työpaikat lisääntyivät vielä 1940–1960-luvuilla samassa suhteessa kuin teollisuustuotanto. 1970-luvun puolivälissä teknologian kehittyminen alkoi vähentää työpaikkoja, vaikka teollisuustuotanto jatkoi kasvuaan, niin meillä kuin muuallakin. Massatyöttömyys tuli Eurooppaan jo 1980-luvulla. Syynä on yksinkertaisesti se, että teknologia tekee työn halvemmalla kuin ihminen.

Koska työmarkkinoilla on pysyvä työvoiman ylitarjontatilanne, työpaikoista käydään ankaraa taistoa. Jotta työntekijät eivät kokonaan tipahtaisi työmarkkinoilta, he ovat yhä valmiimpia polkemaan palkkoja sekä tyytymään määräaikaisiin, osa-aikaisiin, vuokra- ja muihin torppariajan tilapäistyösuhteisiin. Menossa on kilpajuoksu pohjalle.

Sain kutsun tulla esitelmöimään aiheesta opetusministeriöön 5.10.1995. Esitelmäni aihe oli tuolloin: Mikä tauti, mitkä lääkkeet? Työttömyys 1990-luvun vitsausena. Jo silloin opetusministeriössä vallitsi täydellinen epätietoisuus siitä, millaisella koulutuksella kansalaisia pitäisi tulevaisuudessa varustaa. Rahaa koulutukseen kyllä riittäisi, jos vain tiedettäisiin mitä ja mihin sillä kouluttaa.

Vapaassa markkinataloudessa teknologia on hyvä renki pääomalle mutta huono isäntä poliittisille päättäjille, demokratialle ja tavalliselle kansalaiselle. Koulutus ei tähtää teknologian ja tuottavuushyödyn jakamiseen tasaisesti kaikille kansalaisille. Se tähtää vain siihen, että ”osaajista” tehdään pääomalle mahdollisimman tehokkaita ”palkkatappajia”. Aiheesta kerron lisää vuoden 2006 lopulla ilmestyneessä kirjassani Ahneuden aika: kuinka pääoman ahneus tekee teknologian avulla ihmisen tarpeettomaksi.



Sanna Joensuu  
**Kaksi kuvaa  
 työntekijästä  
 – sisäisen  
 viestinnän opit  
 ja postmoderni  
 näkökulma\***

Millainen kuva meillä on työntekijästä? Jos minulta olisi kysytty tätä yhteisviestinnän opiskelijana vaikka viisi vuotta sitten, olisin voinut kuvailla hyvää työntekijää seuraavasti: työntekijä sitoutuu organisaatioon, haluaa vaikuttaa yhteisiin asioihin, on kiinnostunut organisaatiotason tiedosta, kuten strategiasta, visiosta ja missiosta sekä on aktiivinen osapuoli organisaation ja työntekijän välisessä dialogissa.

Olisin myös korostanut viestinnässä paljon opettua käsitettä symmetrisestä viestinnästä. Siinä pyritään molemminpuoliseen ymmärrykseen yrittämättä vaikuttaa toiseen manipulaation kautta ja tavoitellaan win-win -tilannetta. Tällainen kuva työntekijästä piiryy useimpien viestinnän ja PR:n oppikirjojen kautta. PR:n ammattilaisten on edistettävä symmetristä viestintää, luotava mahdollisuuksia vaikuttamiseen ja myös perehdytettävä työntekijät nopeasti organisaatioon.

Mitä vastaisin nyt samaan kysymykseen? Kuvaailisin työntekijää aika eri tavalla. Työntekijä saattaakin olla täysin välinpitämätön organisaation yhteisistä asioista, ei ole kiinnostunut dialogista tai vaikuttamisesta, suhtautuu epäilevästi työnantajaansa eikä luota esimerkiksi työsuhteensa jatkuvuuteen. Työntekijä elää keskellä epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta. Tärkeimmäksi tekijäksi omassa työssä nousee itsensä kehittäminen, koska se takaa oman työmarkkina-arvon säilymisen. Kvartaalitalouden paineet asettavat suuret haasteet samanarvoiselle dialogille, kun työvoimasta on tullut resurssi, jota tarpeen vaatiessa voidaan vähentää ja taas kasvattaa.

Olen väitöskirjassani tarkastellut näitä kahta erilaista kuvaa työntekijästä. Ensin olen käynyt läpi PR:n oppikirjojen luomaa kuvaa työntekijästä. Tämän jälkeen olen perehtynyt niihin yhteiskunnallisiin muutoksiin, joita kutsun työssäni postmoderniksi. Tämän postmodernin näkökulman perusteella olen piirtänyt toisenlaisen kuvan työntekijästä, jota empiriassa on tarkemmin selvitetty.

Työn empiriinan osuus koostuu kahdesta eri tutkimuksesta: ensimmäisessä selvitettiin viestintävajeisiin liittyviä arvoja ja toisessa tarkasteltiin tarkemmalla tasolla käsityksiä postmodernista organi-

saatiosta, postmodernista työntekijätyypistä ja niin sanotusta työelämän uudesta sopimuksesta kolmessa eri informaatioteknologian alan organisaatioissa. Työni tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisen kuvan työntekijästä PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjat luovat?
2. Miten postmodernin teesit toteutuvat suomalaisissa informaatioteknologian alan organisaatioissa ja millaisen kuvan työntekijästä ne luovat?
3. Miten postmoderni haastaa sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjoissa esitetyt tehtävät ja tavoitteet?

Yhteenvetona voi sanoa, että postmoderni kuva työntekijästä sai tukea työn empirisessä osuudessa. Seuraavaksi käyn läpi tarkemmin näitä työntekijän eri kuvia sekä sitä, mitä johtopäätöksiä tutkimukseni PR:n alalle tuo.

Kuten jo aiemmin totesin, PR:n oppikirjat (esim. Grunig 1992; 1993) painottavat aktiivista, samanarvoista dialogia organisaation ja sen yleisöjen välillä. Pyrkimyksenä on molempien osapuolten ymmärtäminen, ja organisaatiokin on valmis tekemään kompromisseja ja muuttamaan toimintaansa, jos konsensus sitä vaatii. Symmetrisen viestinnän malli on saanut kuitenkin osakseen paljon kritiikkiä ja se asettuu työelämän muutoksissa haasteiden eteen. Perusoletuksia mallissa näyttäisi olevan kolme: 1) samanarvoinen dialogi on mahdollinen, 2) konsensus on tavoiteltavaa ja kompromissit johtavat menestymiseen, 3) yleisöllä ja organisaatiolla on kiinnostus ja halu dialogiin.

Vahva usko sisäisen viestinnän vaikutuksesta sitoutumiseen ja motivaatioon näkyy myös oppikirjoissa. Esimerkiksi Hämäläinen ja Maula (2004, 31) uskovat, että henkilöstö odottaa saavansa tietoa koko työyhteisöä koskevista asioista. He myös korostavat yhteyttä viestinnän ja työtyytyväisyyden sekä organisaation tehokkuuden välillä. Yhteisymmärryksen saavuttamista pidetään tärkeänä ja henkilökunnan sitoutumista tavoitellaan. Myös vision ja organisaation strategioiden viestimistä työntekijöille on korostettu (ks. esim. Åberg 1996; 1997).

Millaisena työntekijä lopulta näyttäytyy PR:n ja sisäisen viestinnän määritelmien, tavoitteiden ja teh-

\*Sanna Joensuun väitöskirja Kaksi kuvaa työntekijästä: sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma tarkastettiin 16.9.2006 Jyväskylän yliopistossa (Jyväskylä Studies in Humanities 58).



tävien mukaan? Yhteenvetona työntekijästä piirtyvä seuraavanlainen kuva:

1. Työntekijä on aktiivisen dialogin toinen osapuoli.
2. Työntekijä pyrkii omalta osaltaan molemminpuolisen ymmärryksen, luottamuksen ja hyvän tahdon syntymiseen.
3. Työntekijä on symmetrisen viestinnän toinen osapuoli.
4. Työntekijä on arvokas resurssi, joka on saatava sitoutumaan organisaatioon.
5. Työntekijä ja työnantaja ovat samanarvoisia.
6. Työntekijän sitoutuminen ja toimiva viestintä johtavat työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen.
7. Työntekijä ja työnantaja tavoittelevat kompromisseja, mikä johtaa menestymiseen.
8. Työntekijä on kiinnostunut organisaation yhteisistä asioista.
9. Työntekijä haluaa vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin.
10. Työntekijän on tärkeää omaksua nopeasti organisaation aiemmat toimintamallit ja arvot perehdyttämisen kautta.

Mitä ongelmia tässä kuvassa sitten on? Käyn seuraavaksi läpi yhteiskunnallisia muutoksia, jotka haastavat edellä esitetyn kuvan monilla tavoin.

Länsimainen yhteiskunta on muuttunut viime vuosikymmeninä. Erityisesti tämä voidaan nähdä arvojen muutoksena. Yhteiskunnan muutosta on kuvattu eri käsitteillä. Toiset kutsuvat yhteiskuntaa tietoyhteiskunnaksi, toiset jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi, toiset postmoderniksi yhteiskunnaksi. Olen valinnut väitöskirjaani käsitteen postmoderni yhteiskunta, koska se painottaa erityisesti arvojen muutosta.

Mitä nämä postmodernit arvot sitten ovat? Ne painottavat itseilmaisua ja yksilöllisyyttä, eivät pidä tärkeänä vanhanaikaisia hierarkioita ja arvoja, kuuluttavat erilaisuutta ja moniarvoisuutta. Postmoderniin yhteiskuntaan liitetään myös jatkuva muutos, arvojen fragmentoituminen ja relativismi. Esimerkiksi Terrén (2002) uskoo postmodernien asenteiden vaikuttavan työhön epämotivaationa ja välinpitämättömyytenä. Itsekeskeisyys korostuu ja narsismi kukoistaa.

Työelämässä puhutaan myös niin sanotusta uudesta psykologisesta sopimuksesta. Työelämän psykologinen sopimus tarkoittaa kirjoittamatonta sopimusta työntekijän ja työnantajan välillä. Organisaatio tarjoaa esimerkiksi työllisyyden turvaa, ylenemismahdollisuuksia ja huolehtii työntekijästä ongelmien kohdatessa. Työntekijä vuorostaan tarjoaa lojaalisuutensa, sitoutuu organisaatioon ja luottaa työnantajansa.

Tämän vanhan sitoutumiseen perustuvan mallin on korvannut uusi malli. Siinä työnantaja ei lupaa elinikäistä työpaikkaa eikä siten tarjoa turvallisuutta. Kun organisaatio ei sitoudu työntekijään, ei työntekijäkään voi sitoutua organisaatioon. Työnantaja

tarjoaa sillä hetkellä työpaikan, palkitsee suoritusista ja maksaa tarpeeksi korkeaa palkkaa työntekijän monipuolisia taitoja vastaan. Työntekijän on oltava valmis venymään ja sietämään epävarmuutta ja muutosta. Työntekijän tiedot ja taidot korostuvat, sillä ne määräävät hänen markkina-arvonsa. Työntekijä itse odottaa työltä mahdollisuutta itsensä kehittämiseen ja elämysten kokemiseen.

Työelämän uuden sopimuksen lisäksi olen käsitellyt väitöskirjassani käsitteitä postmoderni organisaatio ja postmoderni työntekijätyyppi. Postmodernilla organisaatiolla tarkoitetaan matalahierarkkista, informaatioteknologiaa hyödyntävää organisaatiota, joka toimii joustavasti ja on toisaalta byrokraattisen organisaation vastakohta. Postmoderni työntekijätyyppi taas korostaa yksilöllisyyttä, erilaisuutta, sitoutumattomuutta, itsensä kehittämistä, hauskanpitoa ja rentoutta, sietää epävarmuutta eikä arvosta auktoriteetteja ja hierarkiaa. Yhteenvetona postmoderni kuva työntekijästä on seuraavanlainen:

1. Työntekijä ei usko dialogiin, hän on välinpitämätön vaikuttamiseen ja yhteisten asioiden hoitamiseen. Vastuuta halutaan kantaa kuitenkin omasta työstä ja kehittymisestä.
2. Työntekijä arvostaa erilaisuutta ja on kriittinen.
3. Työntekijä odottaa organisaatiolta ja työltään elämyksiä, onnistumisen kokemuksia ja viihtyvyyttä.
4. Asenteissa vaikuttavat individualismi ja narsismi. Perinteiset arvot ovat murtuneet. Työntekijän asenteissa näkyvät myös lannistuminen, välinpitämättömyys, apatia ja relativismi.
5. Itsensä kehittäminen nähdään elintärkeäksi. Organisaation odotetaan antavan mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Toisaalta työntekijä ei ole kiinnostunut organisaation kehittämisestä, ellei se palvele omaa oppimista.
6. Perinteinen sitoutuminen ei palvele työntekijää eikä työnantajaa. Motivaation lähteenä on uuden oppiminen ja haastava työ.
7. Työntekijän elämä on projektien sarjaa, jossa sitoutumisella ei ole sijaa. Joustavuuden vaatimus ja epävarmuus korostuvat.
8. Työntekijän tiedot ja taidot ovat valtaa, jotka määräävät hänen markkina-arvonsa. Työntekijän arvokkuus organisaatiolle määräytyy kulloisenkin markkinatilanteen mukaan.
9. Kompromisseja ei tavoitella vaan erilaisuutta. Aiempiin toimintamalleihin suhtaudutaan kriittisesti. Empiirisessä osuudessa tarkastelin tarkemmin edellä esitettyjä käsityksiä. Osuus alkaa tapaus TITULLA, joka osoitti että tyytyväisyys viestintään eli niin sanottu viestintävaajeettomuus kertoikin henkilöstön välinpitämättömyydestä yhteisiä asioita kohtaan. Taustalta löytyi postmoderneja arvoja itsensä kehittämisestä. Nämä työntekijät kehittivät mieluummin itseään kuin organisaatiota.

Samoin empirian toinen osa, Tapaus kolme P vahvisti TITUn havaintoja. Kvantitatiivinen tutkimus paljasti organisaatioiden olevan postmoderneja ja työntekijät voitiin pääosin kuvata myös tällaisiksi postmoderneiksi työntekijätyypeiksi. Kaikista postmoderneimmat työntekijät arvostivat joustavia työaikoja, hauskanpitoa työkavereiden kanssa ja rentoa ilmapiiriä. He eivät pitäneet tärkeänä virallisia titteleitä tai hierarkioita ja halusivat tehdä työnsä itsenäisesti ilman ohjausta. Itsensä kehittämistä, viihtyvyyttä ja elämyksiä korostettiin. Myös työelämän uusi sopimus sopi suurimmalta osin näihin organisaatioihin.

Mitä johtopäätöksiä työni antaa PR:lle ja sisäiselle viestinnälle? Ensinnäkin postmodernit arvot ja työelämän muutokset kyseenalaistavat samanarvoisen dialogin, jossa työntekijä nähdään aktiiviseksi osapuoleksi. Kun työntekijöistä tulee organisaatiolle joustava resurssi, jota voidaan kasvattaa ja vähentää tarpeen vaatiessa, ilmapiiri ei suosi samanarvoista ja avointa viestintää. Molemmipuolista win-win -tilannetta ei välttämättä löydy, kun organisaation ja työntekijän edut ovat ristiriidassa. Moniäänisyys organisaatioissa palvelee uudistumista paremmin kuin kompromissit. Yhdenvertainen dialogi ja symmetrisen viestinnän ihanne väistyvät välinpitämättömyyden, narsismin ja individualismin asenteiden vallitessa. Työnantaja-työntekijä -suhteen korvaa asiakas-toimittaja- tai tilaaja-tuottaja -suhde, jolloin rajat sisäisen ja ulkoisen välillä hämärtyvät.

Viestintä on vaikuttamisen väline. Vaikuttaminen kohdistuu kuitenkin yksilön omien motiivien palvelemiseen, ei yhteisten asioiden hoitamiseen. Työntekijä itsessään ei ole tärkeä vaan hänen taitonsa. Näitä taitoja työntekijän on pidettävä jatkuvasti markkina-arvoisina, jotta hänen hyödyllisyytensä säilyy. Tämä ajaa jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Toisaalta näistä monitaitoisista työntekijöistä kilpaillaan. Sisäinen viestintä muistuttaa yhä enemmän markkinointia ja avoimen viestinnän aikakauden korvaa työyhteisön viihteellinen markkinointi. Organisaatioiden on markkinoitava itseään työntekijöille, joiden kyvyt ovat silloisen markkinatilanteen vaatimia. Organisaation on tarjottava elämyksiä ja tuettava huippuhetkien saavuttamista.

Markkinointiajattelu korostuu myös sisäisesti. Sisäisen PR:n näkökulmasta työntekijä muuttuu yhteisön jäsenen roolista sisäisen asiakkaan rooliin. Samoin työnantajasta tulee sisäisten palvelujen tuottaja, jonka

on luotava lisäarvoa työntekijälle. Avointen kykymarkkinoiden luominen on otettava sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteeksi. Kilpailu organisaatiolle merkityksellisistä tiedoista ja taidoista kiristyy. Sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteena on luoda organisaation sisällä ja toisaalta myös ulospäin avoimet kykymarkkinat, jotta jokaisen työntekijän osaamispotentiaali saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden on pystyttävä kehittymään uusien haasteiden kautta, jotta heidän taitonsa pysyvät markkina-arvoisina. Samalla myös ulkoisen asiakkaan rooli kasvaa. Asiakkaiden tarpeiden olisi ohjattava sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteita, ei ainoastaan organisaation päämäärien. Tavoitteena on lopulta luoda asiakkaalle yhä parempi kokemus yrityksen brändistä.

Sitoutuminen asettuu myös uuteen valoon postmodernissa yhteiskunnassa. Sitoutuminen ei palvele työnantajaa eikä työntekijää samalla tavalla kuin ennen. Työntekijän elämä pirstoutuu projektien sarjaksi, jossa sitoutuminen yhteen organisaatioon tai yhteen tehtävään ei palvele taitojen kehittämistä markkina-arvoiksi. Sitoutumisen kohde vaihtuu organisaatiosta oman itsensä kehittämiseen ja perustuu haastavaan työhön, vertais- ja itsekontrolliin sekä asiakas-toimittaja (tilaaja-tuottaja) -suhteeseen.

Jatkuvasti uudistuvat organisaatiot eivät tue moleminpuolista lojaaliutta ja sitoutumista. Perehdyttämisesä ja kiinnittämisessä ei tulisi tavoitella aiempien toimintamallien nopeaa omaksumista, vaan niihin on suhtauduttava kriittisesti. Organisaation kannalta ei ole parasta, että työntekijät saadaan nopeasti noudattamaan vanhoja rutiineja. Tärkeää on uutta luovien ajatusten hyödyntäminen ja toimintatapojen muokkaaminen sellaisiksi, jotka helpottavat uusien näkökulmien löytämistä.

Myös tavoite yhteisistä arvoista ja yhtenäisestä kulttuurista on hylättävä. Heikko organisaatiokulttuuri ja arvojen moninaisuus johtavat innovatiivisuuteen ja dynaamisuuteen. PR:n ammattilaisena on luotava vuorovaikutuksen areenoja, joissa toimivat moniäänisyyden periaatteet. Instituutioiden jatkuva uudistumisen tarve ei kannusta staattisten arvojen omaksumiseen, vaan arvot muuttuvat markkinointiviestinnäksi.

Lopuksi on vielä sanottava, että jokainen tutkimus on rajallinen. Edellä esitettyjä väitteitä ei voida yleistää kaikkia organisaatioita koskeviksi. Ne kertovat kuitenkin sellaisesta yhteiskunnallisesta muutoksesta, joka jollakin tavalla koskettaa meitä kaikkia.

## Kirjallisuus

- GRUNIG, J. ED. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Erlbaum.
- GRUNIG, J. (1993). *Implications of public relations for other domains of communication*. *Journal of Communication*, 43, 164–173.
- HÄMÄLÄINEN, V. & MAULA, H. (2004). *Strategiaviestintä*. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- TERRÉN, E. (2002). *Post-modern attitudes: a challenge to democratic education*. *European Journal of Education*, 37, 161–177.
- ÅBERG, L. (1996). *Viestintä – tuloksen tekijä*. 7. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- ÅBERG, L. (1997). *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

# Tuottelias ja aktiivinen sosiologi

*Kaj Ilmonen in Memoriam*



Sosiologian professori Kaj Ilmonen menehtyi 6.3.2007 lähes kolme vuotta sairastettuaan. Hänen tutkimusalojaan olivat kulutussosiologian, työelämän, yhteiskunnallisten liikkeiden sekä sosiaalisen pääoman (luottamuksen) tutkimus. Kajn julkaisuluettelo on massiivinen ja se käsittää sekä teoreettisia että empiirisiä tutkimuksia. Julkaisuluettelo antaa hyvän kuvan hänen monipuolisesta ja intohimoisesta kiinnostuksestaan tutkimiseen, lukemiseen ja kirjoittamiseen, mikä säilyi elinvoimaisena aivan viimeisiin päiviin asti.

Kaj saapui kotikaupungistaan Helsingistä sosiologian professoriksi Jyväskylän yliopistoon vuonna 1994 tehtyään jo mittavan tutkijanuran. Jyväskylässä Kaj toteutti tutkijatovereidensa kanssa useita työelämän, vapaaehtoisorganisaatioiden ja sosiaalisen pääoman tutkimushankkeita. Professuurinsa alussa Kaj organisoi henkilökunnan ja opiskelijoiden yhteisiä ”lyhty-illoja”, joissa opiskelun kehittämiseen paneuduttiin luovassa ja rennossa ilmapiirissä. Jyväskylän aikanaan hän oli yhtenä aloitteen tekijänä kansainvälisen kulutussosiologian yhteistyön kehittämisessä. Hän toimi Westermarck seuran puheenjohtajana vuosina 1995–1999.

Pelkästään Kajn työelämään liittyvien tutkimusten spektri on laaja. Kaj tutki muun muassa ammattiliittoja, jäsen-, yhteistyö- ja neuvottelusuhteita toimipaikkatasolla sekä paikallista sopimista. Yksi Kajn työelämään liittyvien tutkimusten punaisista langoista on tunteet. Tunneside on tärkeä elementti ammatillisessa organisoitumisessa, ja työorganisaatiossa pulputtavien tunteiden kirjo on usein yhtä kirjava kuin elämä itse. Kajn tarkasteleman tunteiden kategorian keskeiseksi elementiksi ja kuningaspaikalle nousi 1990-luvun puolivälistä lähtien yhä selvemmin luottamus. Työorganisaatiossa ja työelämän suhteissa luottamus on se hauras ja monimutkainen sosiaalinen mekanismi, joka on ratkaisevasti yhteydessä työorganisaation toimivuuteen ja yhteistoiminnan muotoihin.

Työyhteisössään Kaj oli keskustelevalta ja innostava. Hän jaksoi paneutua syvällisesti kommentoiden kollegoidensa käsikirjoituksiin. Opiskelijat muistavat Kaj Ilmosen aihepiireistään innostuneena luennoitsijana ja aktiivisena ohjaajana. Elämäntyöllään Kaj painoi lähtemättömän jäljen suomalaisen sosiologiaan. Sisäisesti rikkaana, iloisena ja huumorintajuisena ihmisenä Kaitsu jätti lämpimän muiston häntä kaipaamaan jääneiden lukuisten ystäviensä, työtovereidensa ja opiskelijoidensa mieliin.

*Pertti Jokivuori & Martti Siisiäinen*

Kirjoittajat ovat Kaj Ilmosen työtovereita ja ystäviä

Yksi monista aikalaisdiagnooseista nyky-yhteiskunnan tilalle on sen luonnehdinta oppimisyhteiskunnaksi. Arjessa opitaan, ihmiset oppivat itsenäisesti, organisaatiot kehittyvät ja tarvitsevat jatkuvaa oppimista. Työelämä tihkuu oppimista. Työpaikat ovat oppivia organisaatioita ja oppiminen täyttää työntekijöiden työviikot.

Kirsi Heikkilän väitöskirja *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena* käsittelee oppimista työpaikalla ja työn yhteydessä. Tarkasteltavat työpaikat ovat metalliverstas, tavaratalo, uusmedia-alan yritys, saattohoitola ja teatteriproduktio. Tarkastelun kohteena olevat yksilöoppijat (työntekijät) ovat metallimies, kaupan myyjä, copywriterit ja teatteriproduktion ammattilaiset (ohjaaja, näyttelijä, ääni- ja valosuunnittelija ym.).

Heikkilä on asettanut tavoitteekseen tutkia laadulliseen ja tulkitsevaan metodologiaan perustuen monitasoisesti – kaleidoskoopillisella tavalla – yksilön ja ympäristön (työpaikan) vuorovaikutusta oppimiseen fokusoituna. Työpaikan luoma oppimisympäristö jakautuu hänen mukaansa teknis-organisatoriseen ympäristöön ja sosiokulttuuriseen oppimisympäristöön. Ensin mainittuun kuuluvat muun muassa työn jako, työn luonne, työn autonomia ym., kun taas työyhteisöt sekä kulttuuriset ja poliittiset yhteisöt muodostavat jälkimmäisen ympäristön.

Heikkilän väitös lienee julkaistu paperiversiona muun muassa siksi, että se on kirjoitettu tavalla, joka avautuu melko mutkattomasti ”työssä oppimisesta kiinnostuneille opiskelijoille, tutkijoille, opettajille ja kehittäjille”, kuten kirjan takakannessa luvataan. Näin sitä

## KÄSITTEELLISIÄ LÄHTÖKOHTIA TYÖSSÄ OPPIMISEN MONITASOISEEN ERITTELYYN

*Kirsi Heikkilä: Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampere, Tampere University Press 2006. 328 s.*

voi suosittelua oppimateriaaliksi aiheesta kiinnostuneille *Työelämän tutkimuksen* lukijoille.

Esitys tarjoaa selkeän ja ajantasaisen katsauksen erilaisiin teorioihin oppimisesta. Useimmat tarkastellut oppimisteoriat käsittelevät erityisesti kollektiivista ja sosiaalista oppimista yleensä ja eritoten työpaikkoihin suhteutettuna. Näiden teorioiden kommentoiva esittely ja erittely kattavat lähes koko kirjan ensimmäisen osan. Tämä osa on nimetty *Tutkimuksen taustaksi* ja se on 160 sivua pitkä. Näin se muodostaa puolet koko esityksestä.

Tässä on kritiikin paikka: olisiko otsikko *Tutkimuksen tausta* pitänyt korvata jollain muulla muotoilulla? Ylimalkaankin kirja on täynnä erilaisia ”lähtökohtia”. Eikö, etenkin väitöskirjassa, pitäisi päästä jonnekin ja tuottaa olennaista ja uutta tietoa; tässä tapauksessa yksilön ja oppimisympäristön vuorovaikutuksesta työn arjessa ja työpaikoilla.

Kritiikistäni huolimatta Heikkilän teoksen ensimmäinen eli teoreettinen osa on opettavaista luettavaa. Erityisesti ne luvut, joissa tarkastellaan sosio-kulttuurista oppimisympäristöä, oppimista osallistumisena sosiaalisin yhteisöihin ja ”tiedon luomisen paikkaa” ovat ajatuksellisesti viritäviä. Tässä

yhteydessä käsitellään esimerkiksi Etienne Wengerin teorioihin pohjautuvaa jaottelua siitä, kuinka yksilö voi osallistua (työ)yhteisöön kolmella tavalla ja oppia juuri tätä kautta erilaisia asioita. Ensinnäkin on ”jaettu yritys”, jossa painottuu kaikkien yhteisessä sopima todellisuus. Toiseksi on ”vastavuoroinen toiminta”, johon kuuluu asioiden tekeminen yhdessä ja toimintoihin liittyvä yhteisöllisyys ja yksilöiden yhteinen oppiminen tätä kautta yhdes-

sä työtä tehden. Kolmanneksi on ”jaettu välineistö”, jossa teknologia – esimerkiksi yhteinen dokumenttien hallintaohjelma – yhdistää työntekijät.

Empiirinen osa on jaettu kahtia. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan metalliverstasta, tavarataloa, uusmediayritystä ja saattohoitokotia teknis-organisatorisina oppimisympäristöinä ja toisessa osassa näiden työpaikkojen työntekijäyksilöiden (metallimies, myyjä, copywriter, sairaanhoitaja) lähtökohtia työssä oppimiselle.

Esityksen rakenne on outo, koska kirjoittaja on – aiemmin esityksensä alussa, mihin jo kirjan nimikin viittaa – ottanut tehtäväkseen oppimisen tarkastelun yksilön ja kollektiivisen ympäristön vuorovaikutuksena. Tästä vuorovaikutuksesta ei paljoa kerrota, vaan oppimisympäristöä ja yksilön oppimista koskevat yhteenvedot ja johtopäätökset kirjoitetaan melko erillään toisistaan.

Minua ihmetyttää myös se, ettei verstaasta, kaupasta, uusmediayrityksestä ja saattohoitokodista löydy jälkeäkään sosio-kulttuurisesta oppimisympäristöstä. Toki ymmärrän, että verstaas ja kauppa tarjoavat niukan sosio-kulttuurisen oppimisympäristön; ovathan työt melko rutiinimaisia ja työn

organisointi on suoraviivaisen tayloristista. Mutta: eikö juuri tutkijan tulisi teroittaa katsettaan ja havaita ”pieniä erotteluja” eli tässä tapauksessa löytää verstaastakin ainakin potentiaalisia elementtejä sosio-kulttuurisesta oppimisympäristöstä?

Empiirisen tarkastelun toinen osa ”Sosio-kulttuurinen oppimisympäristö ja työssä oppiminen – Tapaustutkimus teatterityöstä” tarkastelee etnografisesti eli havaintoja ja kenttähaastatteluja tehden yhden kokeellisen teatteriproduktion harjoitusvaihetta ja muutamaa ensimmäistä esitystä. Kohteeksi oli valittu poikkeuksellinen ryhmä: teatteria, tanssia, musiikkia ja kuvataidetta improvisoivalla otteella yhdistävä ja kollektiivisesti (toisilta oppien) toimiva taitelijaryhmä.

Ilmeisesti Heikkilä oli tarkoituksella valinnut tällaisen rajoja ylittävän ja kokeilevan teatteriproduktion ilmentämään oppimista, joka kristallisoituu sosio-kulttuurisessa oppimisympäristössä ja joka edellyttää vahvaa ryhmähenkeä.

Tällainen produktio eroaa selvästi normaalista ison laitosteatterin (repertuaariteatterin) normaalista produktiosta, jossa voi nähdä paljon mekaanista työn organisointia (vrt. termi ”elämystehdas”) ja melko rajallista luovuutta ja aika vähäistä ryhmässä oppimista.

Vaikka teatterianalyysin kohteena onkin tämä luova erikoistapaus – siksi, että sen avulla haluttiin tutkia juuri sosio-kulttuurista työssä oppimista – olisin kuitenkin kaivannut tämän produktion teknis-organisatorisen oppimisympäristön (työnjaon ym.) esiin nostamista. Myöskin yksilöt (ohjaaja, koreografi ym.) jäivät vähälle tarkastelulle. Näin ollen kysynkin, päästiinkö tässäkin tutkimaan yksilön ja kollektiivin vuorovaikutusta työssä oppimisessa?

Työssä oppimisen tarkastelun siten, että otetaan huomioon sosiaalinen taso (vaikkapa sekä teknis-organisatorisena että sosio-kulttuurisena oppimisympäristönä) on kansainvälisessäkin tutkimuksessa sangen vähäistä. Tällä haavaa tämän tutkimuksen kärkeä edus-

tavat Heikkilänkin tutkimuksessa esillä ollut Wengerin tulkinta käytäntö-yhteisöstä, kehittävän työn tutkimuksen organisaatioanalyysit ja osa oppivan organisaatioiden teorioista.

Näissäkään – kuten Heikkilän tutkimuksessa – ei mielestäni ole onnistuttu kovin syvällisesti tarkastelemaan kollektiivisen tason oppimisen sisäistä suhdetta työntekijän yksilölliseen työssä oppimiseen. Tämän välitysongelman tarkastelussa riittää työssä oppimisen tutkijoille ja kehittäjille haastetta ja oppimistehtäviä vielä Heikkilän väitöskirjatutkimuksen jälkeenkin.

On analysoitu paljon yksilön oppimista työssä. On myös tutkittu yksilön työssä oppimisen sosiaalista luonnetta (vrt. työelämän ja ammattialojen sukupolvet). On myös eritelty – yksilöistä irrotettujen – kollektiivien ja organisaatioiden oppimista. Mutta: miten tutkia yksilöllis-kollektiivista oppimista? Kuinka tarkastella oppimista yksilön ja sosiaalisen tason vuorovaikutuksena?

*Ilkka Pirttilä*

Nykyisin on tapana ajatella, että tiedosta, osaamisesta ja elinikäisestä oppimisesta on muodostunut kriittisin työelämän menestystekijä niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Toinen keskeinen trendi on uudistumisen pakko. Kärjistäen: jotta pysyisi mukana tai edes paikallaan työelämän myllerryksessä, on jatkuvasti juostava kovempaa. Tämänkaltaisen kuva välittyä etenkin työelämää koskevasta uutisoinnista mutta myös useista akateemisista puheenvuoroista.

Totuus ei tietenkään ole näin ehdoton. Puhe työssä oppimisen tärkeydestä on kyllä arkipäiväistynyt osaksi organisaatioiden todellisuutta, mutta työntekijöiden kokemuksia organisaatio-uudistuksista ja työn kehittämispaineista voi parhaiten kuvailla ristiriitaisiksi. Toisaalta muutosvastarinta on herkässä, kun omaan työhön kohdistuu vaatimus uudistua. Toisaalta kyselytutkimukset osoittavat, kuinka mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä arvostetaan ja monotonisia rutiineja hyljeksittään.

Tätä problematiikka Kati Tikkamäki analysoi kasvatustieteen alaan kuuluvassa väitöskirjassaan etnografian keinoin. Tikkamäen mukaan työpaikat ovat parhaimmillaan monipuolisia oppimisympäristöjä, joissa kuitenkin kovat taloudelliset arvot ja humaanit yksilön kehittymiseen ja kasvuun liittyvät arvot helposti ajautuvat törmäyskursseille. Työelämä koostuu aina sekä iloista että suruista, eikä työpaikkatasolla tapahtuva oppiminen ole tästä poikkeus.

Tutkimustaan varten Tikkamäki jalkautui haastattelemaan työntekijöitä metallitehtaassa, saattohoitokodissa, tavaratalossa ja uusmedia-alan yrityksessä. Lisäksi Tikkamäki suoritti osallistuvaa havainnointia ja toteutti ryhmäkeskusteluja kahdessa valitsemassaan

## LÖYTÖRETKITYÖSSÄ OPPIMISEEN

*Kati Tikkamäki: Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen.  
Tampere, Tampere University Press 2006. 398 s.*

kohteessa (saattohoitokodissa ja tavaratalossa), mikä muodostaa hänen väitöskirjansa varsinaisen etnografisen ytimen.

Tikkamäen tekemä valinta sisällyttää työhönsä neljä jopa äärimmäisen erilaista organisaatiota on ollut onnistunut ratkaisu. Vaikka keskittyminen saattohoitokodissa ja tavaratalossa tuotettuihin etnografisiin havaintoihin olisi varmasti riittänyt yhden väitöskirjan tarpeisiin, tätä laajempaan aiheeseen keruu on mitä ilmeisimmin syventänyt tutkijan ymmärrystä aiheestaan.

Tikkamäen tutkimustehtävä on kaksijakoinen. Hän kysyy, mitä ja miten tarkastelun kohteiksi valituissa organisaatioissa opitaan sekä mitkä tekijät joko edistävät tai ehkäisevät työssä oppimista. Lisäksi kirjoittaja rajaa analyysinsä työprosessien tasolle. Toisin sanoen henkilöstökoulutuksen merkitys jää tutkimuksessa sivujuonteeksi, mutta työnjohdon näkökulma on vahvasti esillä.

Tutkimuksen alkupuolella esitetyt tulokset kohdeorganisaatioissa hyödynnetyistä työssä oppimisen tavoista eivät liiemmästi yllätä. Muun muassa sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteistyö, uuden ideoiminen, käytännössä harjoittelu sekä oman toiminnan

reflektointi edesauttavat yksilöiden kehitystä. Toki muodollisempiakin oppimistapoja - kuten työn dokumentointia ja henkilöstökoulutusta - hyödynnetään, mutta työssä oppimisessa korostuu sen epävirallinen ja tilannesidonnainen vuorovaikutukseen perustuva luonne. Tikkamäki korostaa. Ajatus tuonee monen lukijan mieleen Elton Mayon suojeluksessa toteutetut klassiset Hawthorne-koeket 1900-luvun alkupuolen Yhdysvalloista.

Väitöskirjan mielenkiintoisinta antia ovat kuvaukset saattohoitokodin ja tavaratalon työntekijöiden arjesta. Kummassakin organisaatiossa työssä oppimista raamittivat monet ristiriitaiset tavoitteet. Molemmissa työyhteisöissä oppiminen koettiin välttämättömäksi selviytymiskeinoksi jatkuvien muutospainoiden puristuksessa, mutta toisaalta, esimerkiksi tavaratalon myyjien tapauksessa, resurssien kaventuminen oli syönyt pohjaa osaamisen kartuttamiselta. Myyjien kokemuksen mukaan työn vaatimustason kasvu ja samanaikaisesti toteutetut henkilöstövähennykset olivat kasvattaneet työmäärää ja kiirettä, mikä kavensi yksilöiden mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoaan.

Saattohoitokodin tapauksessa työssä oppimista raamittavaksi ristiriidaksi Tikkamäki tulkitsee läheisyyden ja etäisyyden vastakkaiset vaatimukset. Vaikka tässä yhteisössä työssä oppimista tuettiin paremmin kuin tavaratalossa, hoitajien arkea raskautti niukkojen resurssien ohella heidän työnsä luonteeseen kuuluva emotionaalinen paine, kuten Arlie Hochschild sanoisi. Hoitotyössä on tärkeää pystyä säilyttämään tietty etäisyys potilaan ongelmiin. Omien tunteiden sekoittaminen hoitotilantei-

siin on jo vääränlainen rajanylitys, haastatellut hoitajat ajattelivat. Jos potilaan asemaan eläytyy liikaa, ei yksinkertaisesti jaksa.

Tikkamäen väitöskirja on valmistunut Tampereen yliopiston kasvatustieteiden laitoksella vuosina 1999–2005 toteutettujen

projektien hedelmänä. Tämä näkyy lopputuloksessa pelkästään positiivisessa merkityksessä. Parhaimmillaan jatko-opintojen harjoittaminen projekteissa on mitä rakentavinta työssä oppimista. Vaikka nykyisten tulosveloitteiden raskauttamassa yliopistossa mes-

tareiden ja kisällien vuorovaikutuksesta puhuminen on miltei yhtä kaukaa haettava kuin ajatus humboldtilaisesta sivistysyliopistosta, konkreettiseen tutkimustyöhön nivoutuva opiskelu on oiva tapa kasvaa ja kehittyä tutkijana koke-neempien johdolla.

*Pasi Pyöriä*



Nelson Lichtensteinin toimittama kauppajätti Wal-Martia käsittelevä artikkeliteos on saanut Suomessa kohtuullisesti huomiota erityisesti sen suomenkielisen laitoksen ilmestyttyä. Suomenkielinen laitos on hieman alkuperäisteosta suppeampi; siinä on pyritty tiivistämiseen. Ratkaisua voidaan pitää perusteltuna, koska yhtä yritystä käsittelevissä artikkeleissa on väistämättä toistoa, vaikka ne käsittelevätkin yhtä maailman suurimmista yrityksistä.

Artikkeleissa tarkastellaan Wal-Martia monipuolisesti ja erilaisista näkökulmista. Kirjaa luonnehtivat historiallisten kehityskulkujen ja ilmiöiden kontekstien painottaminen, lukuisat yksityiskohdat ja Wal-Martin työntekijöiden kokemusten tarinamuotoinen kertominen. Tämä tekee kirjasta monipuolisen ja kerroksellisuudessaan kiehtovan. Wal-Martin historiallinen asemointi saattaa korostua kirjassa kuitenkin liikaa amerikkalaisten kauppaketjujen ja piirikuntien yksityiskohtaisten kohtalokuvausten viedessä tilaa perusteellisilta organisaatiotutkimuksellisilta kontribuutioilta.

Kuten kirjan esipuheen kirjoittaja dosentti Tapio Bergholm toteaa, Wal-Martin tarina tarjoaa mahdollisuuden analysoida maailmantalouden muutoksia. Sitä kautta voidaan hahmottaa työelämän muutoksia ja jopa ennakoita tulevaa. Wal-Mart on niin suuri, että sitä voidaan luonnehtia markkinavoimaksi, jonka toimien heijastusvaikutukset ovat globaalit, vaikka itse kauppaketju ei ole levinnyt kovin moneen Amerikan mantereen ulkopuoliseen maahan. Wal-Mart on eräänlainen ajankuva. Artikkelikokoelman kirjoittajat näkevät siinä tehokkaan tuotantomallin kiteytymän, kapitalismin uuden vaiheen symbolin. Mallin

## KAPITALISMIN UUDEN VAIHEEN SYMBOLI?

*Nelson Lichtenstein (toim.): Wal-Mart. Globalisaation kova ydin. [Käännös: Hans Virtanen, toimitus ja esipuhe: Tapio Bergholm]. Helsinki, Työväen sivustysliitto 2006. 207 s.*

keskeisiä piirteitä ovat tietotekniikan systemaattinen käyttö, tiukka keskusjohtoisuus, jakelukanavien hallinta ja työehtojen polkeminen.

Wal-Mart on kyennyt murtamaan vakiintuneita brändejä ja ottamaan tuotantolaitokset hallintaansa palauttaen markkinatalouden alkuaikojen tilanteen, jossa kauppahuoneet olivat tavarrantuottajien herroja. Jättiyhtiön valta ulottuu pitkälle valmistusolosuhteiden toimintatapoihin, kuten pakkauksiin, teknisiin järjestelmiin ja logistiikkaan ratkaisuihin. Yhtiön perustoimintamalli pohjaa halpuihin hintoihin, alhaisiin kustannuksiin ja suuriin myyntimääriin, minkä vuoksi se kilpailuttaa toimittajiaan ja vaatii näitä alentamaan hintojaan ja kaventamaan voittojaan. Tällä tehokkuuden tavoittelulla Wal-Mart vaikuttaa myös toimittajayrityksissä tehtävään työhön kohdistuen siihen tehostamispainetta. Toimittajien kilpailutuksessa voittavat yhä useammin yritykset, jotka toimivat erittäin tehokkaasti mutta epäeettisesti. Samalla keinolla menestyvät Wal-Martin omien kauppajättien johtajat, sillä yhtiö kilpailuttaa vahvasti myös omia liikkeitään.

Wal-Mart on yhtä aikaa ystävällinen ja vihollinen. Tarjoamalla edullisia tuotteita ja palkkatyötä heikossa työmarkkina-asemassa oleville

yhtiö toimii reilusti. Sen huippuunsa kehitetty logistiikka on ollut avuksi kriisitilanteissa, joissa Yhdysvaltain katastrofihallinto on ollut toimintakyvytön. Samalla Wal-Mart edustaa kuitenkin myös huomattavaa epäoikeudenmukaisuutta nöyryyttämällä työntekijöitä, teettämällä palkattomia ylitöitä, sortamalla järjestelmällisesti naisia palkoissa ja uramahdollisuuksissa sekä ylläpitämällä mahdollisuuksia täysin mielivaltaiseen työntekijöiden kohteluun.

Eläke- ja sairausvakuutusjärjestelyjen minimointi sysää työntekijät Yhdysvalloissa vain kaikkein köyhimmille tarkoitettujen palvelujen ja sosiaaliturvan varaan. Harvoille, lähinnä miehille, aukeaa Wal-Martissa loistava ura ja korkea palkkataso, mutta myös uraputkeen päässeet johtajat ovat pikkukaupunki Bentonvillessä sijaitsevan pääkonttorin rautaisessa otteessa.

Wal-Martin henkilöstöpolitiikka on kaikessa karuudessaan nero-kasta. Työvoiman käytön tehokkuuteen päästään alimiehityksen kautta sekä häivyttämällä rajat niin työnkuvista kuin työajan ja vapaa-ajan väliltäkin. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus (vuosittain yli 40 %) takaa sen, että huomattava osa henkilöstöstä työskentelee kaiken aikaa erittäin matalalla alkupalkalla. Pelottelujohtamisen, julkisten nöyryyttämisten ja sanktioina toimivien koulutusten keinoin työntekijöistä saadaan irti maksimaalinen työpanos. Työntekijöiden mielivaltaisen kohtelu on oikeutettu luomalla yhtenäinen kulttuuri ja mielikuva Wal-Martin perheestä. Työntekijöitä kutsutaan kumppaneiksi ja heikosti suoriutuneita ”valmennetaan aktivoimaan potentiaalinsa”.

Wal-Martin johtamiskulttuurin mallina voidaan pitää sadan

vuoden takaista isäntäjohtoista maatilaa, jossa vastuu on kaikilla, mutta valta isännällä. Mielikuviin ja yhteenkuuluvuuden kulttuuriin perustuva johtaminen toimii niin loistavasti, että kaikkien aikojen suurimpaan palkkauksessa ja urakehityksessä syrjijä koskevaan joukkokanteeseen liittyneiden naistyöntekijöiden vastapainoksi Wal-Martin työntekijöistä löytyy paljon niitä, jotka viihtyvät hyvin ja pitävät työstään. Samoin löytyy ahtaalle laitettujen toimittajarytysten kompensatioksi roppakaupalla tyytyväisiä asiakkaita. Wal-Martia voidaan luonnehtia liikkeenjohdollisen nerouden ilmentymäksi, mutta siinä näkyy myös hinta, jonka palkkatyöntekijät pahimmillaan

tehokkaista teknologisista, organisatorisista ja johtamistaidollisista innovaatioista maksavat.

Lichtensteinin kirjan saattaminen suomenkielisten lukijoiden ulottuville on ollut tärkeä teko ja kirjaa voi huoletta suositella luettavaksi kenelle tahansa työelämän ilmiöistä kiinnostuneelle. Monenlaisten näkökulmien avaamisesta huolimatta Lichtensteinin toimittama kirja jättää kuitenkin viime kädessä lukijan arvioitavaksi sen perustavanlaatuisen kysymyksen, miten yleisiä Wal-Martin toimintamallit todella ovat, eli onko niissä kyse enemmän säännön huipentumasta kuin poikkeuksellisista toimintatavoista. Ovatko jättiyhtiön toimintamallit kapitalismin uuden

vaiheen symboli ja miten yleisiä esimerkiksi yhtiön henkilöstöpoliittiset käytännöt suomalaisilla työpaikoilla ovat? Jotain kovin tutunoloista niissä on havaittavissa, tosin kirja kuvaa Wal-Martin työntekijät yllättävän avuttomiksi johdon lanseeraaman toimintamallin edessä.

Syvällisemmin työpaikkojen arkikäytäntöihin ja organisaatiopoliittiseen toimintaan kohdistuvat analyysit saattaisivat tuoda näkyviin työntekijöiden ”pelivaraa”. On luultavaa ja toivottavaakin, että Lichtensteinin toimittama kirja virittää lähiaikoina lisää suomalaista tutkimusta, jossa pohditaan ”walmartismia” yleisyyttä, muotoja ja kehityskulkuja.

*Anu Järvensivu*

Vääryyskirjan kirjoittaminen on saanut alkunsa sen ihmettelystä, miksi taloudellisesti tuottava kansantalous tuottaa heikosti kansalaisten hyvinvoinnissa näkyviä tuloksia. Mediassa käyty keskustelu hyvinvointivaltion heikkouksista ja ongelmista on saanut Tuula Helneen ja Markku Laadun ottamaan yhteyttä eräisiin sosiaalipolitiikan tutkijoihin ja kysymään heiltä suomalaisen sosiaalipolitiikan suurista vääryyksistä ja niiden poistamisesta. Kirjoittajilta on pyydetty konkreettista lähestymistapaa järjestelmäkeskeisen, markkinavetoisen sekä globalisaatioon ja markkinavoimiin deterministisesti suhtautuvan puheen vastapainoksi.

Kirja koostuu neljästätoista lyhyehköstä (9–28 sivua) artikkelista, joiden kirjoittajista useimmat näkevät sosiaalipolitiikan vääryyksiä kietoutuvan Sami Moision sanoin ilmaistuna siihen, että taloudellisen tehostamisen logiikka on valtiotoiminnan ydin. Poliittiset päätökset tehdään taloudellisiin laskelmiin nojaten ja kansanvälisen kilpailukyvyn edistäminen on valtiojohton pätehtävä.

Leena Eräsaaren ja Lasse Murron mukaan tämä on johtanut siihen, että poliittisia päätöksiä tehdään teknisinä uudistuksina ja ihmisten oikeudet jäävät tässä prosessissa huomiotta. Unohdetaan, että juuri nämä järjestelmät ovat työllistäneet monia ja tuottaneet monipuolisia palveluita. Yksityisen ja markkinapohjaisen toiminnan sääntöjä tuodaan julkiselle sektorille, joka määrittää hitaaksi, byrokraattiseksi ja kalliiksi. Yksityisen tuotantotavan mukaan on tuotettava paljon, nopeasti ja halvalla. Syntyy ristiriita kun hyvinvointialoilla on olennaista auttaa ja hoitaa kaikkia tarvitsevia ihmisiä mahdollisimman hyvin. Yksityisen logikkaan liitetään käsitys muutok-

## KAUPPIASMORAALIN VOITTO?

Tuula Helne & Markku Laatu (toim.): Vääryyskirja.  
Helsinki, Kela 2006. 256 s.

sen jatkuvuudesta ja välttämättömyydestä. Suurten järjestelmien, kuten toimeentulotuen, muutokset ovat aikavieviä ja kalliita ja muutoksen aikana asiakkaiden palvelu kärsii (Eräsaari).

Raija Julkunen ja Riikka Niemi pohtivat artikkeleissaan universalismia eri näkökulmista. Julkunen mukaan pohjoismaisen sosiaalipolitiikan eräs perusajatus on universalismi, joka takaa huono-osaisille laadukkaat palvelut ja leimaamattoman toimeentuloturan. Niemen mukaan se tuottaa oikeudenmukaisuutta koska myös keskiluokka käyttää samoja palveluita ja etuuksia. Selektiivisessä järjestelmässä palvelut ja etuudet annetaan tarvitseville, joista tulee toisia. Niemi näkee selektiivisessä sosiaalipolitiikassa kuitenkin myös hyviä puolia jos huono-osaisille annetaan parempia etuja kuin muille.

Myös Sakari Kainulainen peräänkuuluttaa yksilöiden tarpeet huomioon ottavaa järjestelmää ja viranomaistoimintaa artikkelissaan, joka pohjaa diakoniatyöntekijöiden käsityksiin asiakkaan asemasta ja yhteiskunnan tilasta. Tiina Silvasti kaipaa alueellista tasa-arvoa, koska kaikilla alueilla ei ole samanlaisia edellytyksiä kilpailla avoimilla markkinoilla. Maaseutu ja maatalous elinkeinona tarvitse-

vat yhteiskunnan tukea. Sosiaalipolitiikka on jakopolitiikkaa, mutta myös identiteettipolitiikkaa. Esimerkiksi kansaneläke syntyvaiheessaan olisi tarveharkintaisena koettu köyhäinavuksi. Myös työpolitiikka on identiteettipolitiikkaa: työttömät paimennetaan töihin aktivoimalla matalalla etuustasolla. Pienituloiset on määritelty passiivisiksi ja heihin kohdennetaan, ei vain työpoliittisia, vaan myös sosiaalipoliittisia aktivoitointimenpiteitä. Julkunen kutsuu tätä aktiiviseksi sosiaalipolitiikaksi.

Elina Palola arvioi, että aktiivisen sosiaalipolitiikan tavoitteena on luoda valinnoistaan vastuussa olevia ihmisiä, joiden on otettava yhä enemmän vastuuta erilaisten riskien hallinnasta. Solidaarisuus ja sosiaalinen vastuullisuus ovat menneisyyden hyvinvointivaltion elementtejä. Tuolloin oli mahdollista ajatella, että kuka tahansa voi tarvita apua ja kuka tahansa voi sitä olla antamassa, ilman että eri osapuolet kohtaavat tai tunnistavat toisensa. Tämän hetken yhteiskunnassa ongelmat ovat yksilöiden, joten häpeä, syyllisyys ja ongelmien ratkaisu jäävät heidän itsensä kontrolle, kuten Riitta Granfelt asian ilmaisee vankeiden ja Silva Tedre hoivaa tarvitsevien vanhusten suhteen.

Mikko Mäntysaaren kuvaama sosiaalityön muuttunut kenttä heijastaa myös tulevaisuuteen ja talouskasvuun panostamisen ideologiaa. Lapset ovat tulevaisuuden veronmaksajia ja lastensuojelusta on tullut keskeisin osa sosiaalityötä. J.P. Roos jopa syyttää kuntia tuhlailusta artikkelissaan, joka kuvaa sitä miten vaikeaa on saada kerran huostaan otetut lapset takaisin vanhemmille tai vanhemmalle. Kunnat tuhlaavat rahojaan sijaiskoteihin ja laitoksiin sen sijaan

että ne tukisivat vanhempia ja lapsia perheissään. Myös Niemi haluaa toisessa artikkelissaan vanhemmille mahdollisuuden hoivata lapsiaan itse sen sijaan että heidät hoidetaan muualla. Niemen mukaan lastenhoidon tukijärjestelmä on rakennettu liike-elämän eikä lapsiperheiden tarpeita ajatellen.

Aikuisten tarpeista huolestunut Mäntysaari toteaa, että aikuissosiaalityö on siirtynyt yhä enemmän etuuskäsittelijöille ja toimistosihteereille tai toimeentulotukiasiat hoidetaan kirjallisessa käsittelyssä. Tietyt aikuisasiakasryhmät eivät siis välttämättä kohtaa sosiaalityöntekijöitä lainkaan. Syyksi tähän Mäntysaari näkee kuntien palvelujen tehostamisen ja säästötoimien lisäksi sosiaalityön professionalistumisen. Sosiaalityöntekijöiltä vaaditaan maisteritutkinto, mutta sosiaalityöntekijöistä on pulaa. Sen vuoksi kunnat perustavat mieluummin etuuskäsittelijöiden ja palveluneuvojien virkoja. Sosiaa-

lityön ammatillistumisesta näyttää seuranneen asiakasvalikointia, jolloin syrjäytyneimmät (asunnottomat alkoholistit) jäävät sosiaalityön palveluiden ulkopuolelle.

Marjatta Bardy nostaa artikkelissaan esiin Jane Jacobsin termit kauppiasmoraali ja huolenpitomoraali. Kauppiasmoraalin tarkoituksena on tuottaa voittoa ja huolenpitomoraalin tehtävä on huolehtia siitä mitä ei voi kaupitella. Menestyneessä yhteiskunnassa molemmilla moraaaleilla on vahva asema. Väaryyskirjan kirjoittajat ihmettelevät kauppiasmoraalin ylivaltaa yhteiskunnassamme, mutta heillä on toinenkin sanoma: erilaisuutta ja eroja tulee sietää ja erilaisten tarpeiden tyydyttämiseen tarvitaan monimuotoisia sosiaalipoliittisia järjestelmiä ja menetelmiä. Kriittisen vammaisliikkeen viesti (Tedre) siitä, että avuttomuus toimintakyvyn puutteina ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan myös sosiaalisen ja fyysisen ympäristön luoma leima,

kiteyttää tämän sanoman. Kun sosiaalipoliittiset järjestelmät rakennetaan vahvoille toimijoille, joita kaikkia kohdellaan samalla tavalla, on vaarana mielen monokulttuuri (Silvasti), jossa kehityksellä on yksi ja ainoa suunta. Tämä suunta on yhdenmukaisuus ja elämän kaventuminen tuottamiseen ja kuluttamiseen (Bardy). Tilaa tarvitaan kokemusten jakamiseen ja refleksiivisyyteen.

Väaryyskirja pitää sen minkä lupaa. Se tarjoaa konkreettisia ja kiinnostavia kirjoituksia aidan siltä puolelta missä ruoho ei ole vihreämpää. Vaikka tekstien lyhyys hieman hajottaa kokonaisuutta, on sosiaalipoliittikan tutkijoiden viesti selvä: kauppiasmoraalin ei saa antaa voittoa ja sosiaalipoliittikan tehtävänä on huolehtia siitä. Tämän vuoksi tutkimuksen tulee Helneen ja Laadun mukaan kohdentua vähäosaisten ihmisten elämään ja heidän kohtaamiinsa epäkohtiin ja ongelmiin.

*Minna Zechner*

Juha T. Hakala tuo eteemme laajoin vedoin piirretyn yleiskatsauksen niin sanotusta tietoyhteiskunnasta ja tietämyksen hallinnasta. Hänen pyrki- myksensä on kartoittaa teknologian eritasoisia vaikutuksia sekä tiedon muuntunutta roolia ja sen suhdetta työhön. 1990-luvun loppupuolelta lähtien kiihtyneet teknologian ja työn kehityskulut, jotka saatettiin Suomessa mieltää irrallisiksi ja vain omaa maatamme koskeviksi, ovat osa globaalia tarinaa. Tarkastelun

kohteina ovat myös kovenevan kilpailun seuraukset, työelämän luovuus sekä globalisaation voittajat ja häviäjät.

Mitä enemmän ”muutoksen hallinnasta” puhutaan, sitä mahdollisempaa on ennakoita ja hallita työelämän ja työtehtävien kehitystä. 1990-luvun alku, jolloin työtä järjeistettiin uuden teknologian pohjalta, oli Hakalan mukaan vielä suhteellisen vakaan kehityksen kausi. 1990-luvun loppupuolen uudistushyöky tuskin on ollut kenenkään hallinnassa. Dramaattisia seurauksia ”luovalla tuholla” on ollut paitsi työsuhteiden vakaudelle myös tuottavuudelle. Monet muutokset voivat olla tarpeellisia, mutta niitä voidaan toteuttaa myös vähitellen ja olemassa oleviin resursseihin tukeutuen.

Columbia Business Schoolin professori Eric Abrahamsonin mukaan osassa yrityksiä ”luova tuho” on johtanut tuottavuuden laskuun, jatkuvaan kaaokseen ja konkurssiin. Organisaation tietopääoman kannalta dominovaikutukset voivat olla arvaamattomia. Suomalaisyritykset ovat Pohjoismaiden innokkaimpia ulkoistajia, mutta Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tuoreen selvityksen mukaan on epäselvää, missä määrin toimintojen ul-

## MIKAEL HAKIM ALEKSANDRIAN KIRJASTOSSA

*Juha T. Hakala: Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Helsinki, Gaudeamus 2006. 264 s.*

koistaminen ja tuotannon siirrot maasta toiseen ovat parantaneet kannattavuutta ja tuottavuutta.

Väitetään, että nykyisistä peruskoululaisista 80 prosenttia toimii aikanaan työtehtävissä, joiden nimikkeitä ei edes ole vielä olemassa. Hakala on huolissaan työn, myös nopeasti muuttuvan asiantuntijatyön tulevaisuudesta. Muutoksen suurimpana haasteena ei ole teknologia sinänsä, vaan teknologian oheisilmiöt tai siitä riippumattomatkin kehityspiirteet. Saul Wurmanin kuvaama informaatiohdistus syntyy jatkuvasti laajenevasta kuilusta ymmärryksemme ja sen välillä, mitä meidän tulisi mielestämme kyetä ymmärtämään. Riittämättömyyden kokemus rinnastuu Mika Waltarin kuvaamaan Mikael Hakimin vierailuun keskiaikaisessa Aleksandrian kirjastossa.

Talouden, hyperkilpailun ja globalisaation mylly pyörii entistä kiivaammin ja näennäisen luonnonvoimaisesti. Se, joka ei tähän menoon sopeudu, saa syyttää itseään. Moderni organisaatio, jossa korostetaan joustavuutta, on itse asiassa entistä pakottavampi rautahäkki. Organisaatioiden uuspuhe luo mielikuvia työn autonomiasta, mutta kontrolli ja liukuhihna ovat saaneet entistä tehokkaampia muotoja. Toisinajattelu ja yksilölli-

nen työskentelytapa on ”yhteisesti hyväksytyjen arvojen” vastaisena julistettu pannaan. Perheelistenkin työntekijöiden on pitänyt sopeutua työn tiukentuneisiin standardeihin, jolloin lapsista tulee helposti suorituksia muiden suoritusten ohessa, ja yhä useammin vanhemmat ”nukuttavat lapsiaan läppäriensä plasmanäyttöjen kalvakassa hohteessa” (s. 10).

Äärimmilleen tehostettu työ on kuitenkin usein näennäistehokasta. Ajatusten vaihto on

huimasti lisääntynyt mutta tullut samalla pinnallisemmaksi ja yhden- tekevämmäksi. On havaittu, että työajasta 40 prosenttia kuluu sen aprikointiin, mitä itse asiassa olemme tekemässä, ja jäljellä olevasta ajasta 15–25 prosenttia kuluu informaation etsimiseen. Työelämän tutkijoille on paljastanut vasta viiveellä, miten hankalaa tietotyötä on organisoida. Priorisointi on vaikeaa, kun ”kaikki” tuntuu olevan tärkeää. Työntekijän on vaikea arvioida, mikä tieto voi olla joskus tarpeellinen, ja tietoa varastoidaan varmuuden vuoksi huimasti yli tarpeen. Toimistot eivät ole ennustaiden mukaan muuttuneet paperit- tomiksi, vaan paperipinot kasvavat korkeammiksi kuin koskaan.

Väestön ikääntymistä käsitel- täessä kysymyksiä herättää väite, jonka mukaan USA:ssa työvoiman harmaantumisongelma olisi erityisen akuutti, ja kolmasosa USA:n työvoimasta kuuluisi pian eläkkeelle vetäytyviin suurin ikäluokkiin (s. 107). Ainakin USA:n työhallinnon tilastointitavan mukaan suuriksi ikäluokiksi (baby boomers) laske- taan vuosina 1946–1964 syntyneet, joten näin tilastoidut suuret ikä- luokat siirtyvät eläkkeelle hitaasti. Eläkkeelle siirtymistahdin vertailta- vuutta muihin maihin voi toisaalta vaikeuttaa se, missä määrin USA:

n harmaa, mutta ei harmaantunut, työvoima lasketaan työvoimati-lastoihin. Siirtolaisuuden vuosikäläläisen työvoiman ennustetaan kasvavan peräti 15 miljoonalla hengellä vuosina 2004–2014.

1990-luvun alun lamasta toivuttaessa tieto nimettiin tärkeimmäksi tuotannon tekijäksi ja kilpailukyvyn takeeksi. Jokaisen tuli hyväksyä näkemys jatkuvasta oppimisesta, mutta samalla käsitys tiedosta muuttui. Tieto ei enää ole yleispätevää, tieteellisesti todistettua ja kumuloituvaa, vaan kontekstuaalista ja kulloistakin kapea-alaista tarvetta varten luotua ad hoc -tietoa. Työelämän muutoksia tukeva tieto on käyttäjiä välittömästi palvelevaa, tarpeelliseksi koettua, mutta vaikeasti hallittavaa. Tieto ja tiedon tuotantoprosessi ovat erilaisia kuin muut pääoman muodot ja tuotantoprosessit. Tietoyhteiskunnan tärkeimpiä kansalaistaitoja sanotaan olevan myös kyky suojautua 99,99 prosentilta tarjolla olevasta tiedosta.

Hakalan mukaan suuri osa organisaation tuotannon ja toiminnan häiriöistä, tiedonkulun estymisestä tai odottamattomista laadunvaihteluista voidaan paikantaa osittain tai kokonaan osaamisen johtamiseen ja siihen, miten osataan hyödyntää saatavilla olevia järjestelmiä. Joustava tuotanto edellyttää yhä moninaisempia yhteistyöverkostoja yrityksen sisällä ja niiden välillä. Tietämyksen hallintaa tarkastellaan kirjassa niiden prosessien ja ympäristöjen ymmärtämisenä, joissa

organisaatioon eri tavoin suhteissa olevat ihmiset luovat ja soveltavat tietoa. Tiedon hallinta on aina ensisijaisesti sosiaalista ja toissijaisesti teknologista. Minkään organisaation tietoa tai osaamista ei voi sinänsä hallinnoida tai johtaa, vaan johtaa voidaan vain niitä olosuhteita, joissa tietoa luodaan. Mitään vakaata organisaation osaamisen ”tilaa” tai sen objektiivista mittaria ei muutosten keskellä voi olla.

Päättäjillä ovat menneet surullisella tavalla sekaisin data, informaatio ja tietämys heidän lingotessaan ympärilleen mahtipontisia tietoyhteiskuntapuheita, saati että kapasiteettia olisi riittänyt merkityksellisyyden, mielekkyyden, toimijuuden ja hyvän (työ)elämän pohdintaan. Hyvän elämän synonyymiksi ja kansalaisaktiivisuudeksi päättäjille näyttää kelpaavan kaikkialla ja kaikkien kanssa yhtä aikaa oleminen verkossa, vaikka jo muutaman tunnin viikoittainen surffailu voi lisätä masennusta ja yksinäisyyden tunnetta. Tutkimustulos oli ikävä yllätys tutkimusta rahoittaneille tietotekniikkayhtiöille. Marshall McLuhan luonnehti jo ennen tietoteknistä kumousta 1960-luvun alussa kulttuuriamme yksipuolisesti visuaaliseksi, analyyttiseksi ja lineaariseksi. Kaikki aistikanavat eivät ole käytössä, ja ihminen vetäytyy maailman ulkopuolelle, sen ulkopuoliseksi tarkkailijaksi.

Hakala rinnastaa Nokian puhelinkinmainoksen ja Neil Postmanin teknologiakritiikin. Nokian uusi

älypuhelin tarjoaa mainostajan mukaan ”aiemmasta poikkeavan tavan hahmottaa maailmaa” ja se tukee ”kokonaan uuden elämäntavan omaksumista”. Tähän sopii hyvin Postmanin toteamus vuodelta 1993: ”jokaiseen välineeseen sisältyy tietynlainen ideologinen vinouma, ennakkotaipumus konstruoida maailma pikemminkin yhdeksi asiaksi kuin toiseksi, arvostaa toista asiaa toisen edelle, vahvistaa jotain aistia, taitoa tai asennetta voimakkaammin kuin jotain toista.”

Hakala kuvaa myös luovuuden käsitteen ja sen tutkimuksen ongelmia. Luovuutta on kirjallisuudessa kuvattu suurella joukolla yksilöllisiä piirteitä, jotka kuitenkin tuntuvat viittaavan luovuuden sijasta jonkinlaiseen näppäryyteen ja nokkeluuteen. Luovuutta työelämässä olisi hedelmällisempää tarkastella kollektiivisena ja organisatorisena pikemmin kuin yksilön ominaisuutena. Tutkimusten mukaan näyttäisi siltä, että luovuutta organisaatiossa tukee erilaisten ihmisten yhteen saattaminen. Kuitenkin erilaisuus ja luovuus koetaan organisaatioissa usein uhkaksi ja vakiintunutta järjestystä uhmaavaksi. Luovia tekoja ei ole, ellei yhteisö tai organisaatio niitä sellaisiksi tunnista.

Hakalan yleiskatsaus on sujuvasti kirjoitettu ja sisältää pitkin matkaa tarkkoja havaintoja. Kirjan parissa viihtyvät lukijat, joita kiinnostaa tuotannon ja tietointenssiivisen työn kehitys 1990-luvun puolivälin jälkeen.

*Jussi Onnismaa*

Risto Heiskalan ja Eeva Luhtakallion toimittaman kirjan tavoitteena on tarkastella sitä, miten Suomesta tuli kilpailuyhteiskunta eli yhteiskunnan henkisten ja materiaalien rakenteiden sekä toimintamallien muutosta viimeisten kahdenkymmenen vuoden ajalla. Kirjan pääotsikko Uusi jako viittaa siihen, että taloudellisten resurssien jakokysymykset ovat olennaisia myös taloudellisten resurssien kasvua tarkasteltaessa.

Kirja on saanut alkunsa Sitran rahoittamasta hankkeesta, jossa joukko yhteiskuntatutkijoita pohti sitä, miten hyvinvoinnin perustan takaava talouskasvu tulisi turvattua. Tämä joukko koostuu lukuisten eri yhteiskuntatieteiden tutkijoista. Huomiota herättävää on, että joukko on kovin miesvaltainen. Kahdestatoista kirjoittajasta vain kolme on naisia ja heistäkin yksi on ilmeisesti osallistunut lähinnä teoksen toimittamiseen. Onko kilpailuyhteiskunta siis miesten maailma? Tätä käsitystä vahvistaa omalta osaltaan se, että yhdessä artikkelissa yhteiskunnallisen kehityksen asiantuntijoina haastattelujen joukossa on vain yksi nainen, pääjohtaja Vappu Taipale!

Kirjan keskeisenä teemana on yhteiskunnan muutos ja tämän muutoksen ymmärtäminen siirtymänä suunnittelu-yhteiskunnasta kilpailuyhteiskuntaan. Muutosta kirjoittajat etsivät hyvinvointivaltion murroksesta (Risto Heiskala), suomalaisen liiketoimintajärjestelmän rakenteista ja kulttuurista (Risto Tainio), poliittisen järjestelmän rakenteista ja julkisen sektorin kehittämisestä (Seppo Tiihonen), kansalaisyhteiskunnasta (Kaj Ilmonen), väestön ja lehtien henkilöhaastattelujen arvomaailmasta (Klaus Helkama ja Tuija Seppälä), yritysten vuosikertomuk-

## KILPAILUYHTEISKUNTA - INNOVAATIOITA JA INTRESSIKAMPPAILUJA

*Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.): Uusi jako.  
Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?  
Helsinki, Gaudeamus 2006. 255 s.*

sisä ja hallitusohjelmissa rakentuvista kilpailuvaltion sanastoista (Anu Kantola) sekä journalismin sisällöistä ja mediatoimialan rakenteesta (Heikki Luostarinen ja Turo Uskali).

Kirjan kaksi viimeistä lukua ovat tavallaan yhteenvetolukuja. Risto Heiskalan tavoitteena on luoda ”yhteiskuntatieteellinen käsitteistö, joka käyttäisi hyväkseen sosiaalisen innovaation käsitettä peittämättä näkyvistä yhteiskunnallista valtakamppailua”. Tästä näkökulmasta muutos näyttää välttämättömältä, mutta siihen on samalla suhtauduttava kriittisesti tiettyjen väestöryhmien kuten työttömien aseman turvaamiseksi. Markku Wilenius puolestaan käsittelee kuinka on mahdollista ennakoita tulevaisuuden yhteiskunnallisia haasteita ja kuinka voidaan turvata yhteiskunnan rakenteiden uusiutumiskyky. Ratkaisuksi hän tarjoaa strategisen yhteiskunnallisen ennakoitotoiminnan kehittämistä ja yhteistyötä tutkimuksen ja yritysten välillä.

Kannattaako aikansa käyttää kirjan lukemiseen? Suosittelen teosta mieliihyin kaikille, jotka ovat kiinnostuneita ja kenties myös huolestuneita suomalaisen yhteiskunnan viimeaikaisesta muutoksesta. Kirja tarjoaa laajan näkökulman käynnissä olevan muutoksen ym-

märtämiseen ja paikantamiseen. Huolestuneille se ei kuitenkaan tarjoa kovin paljoa aineksia maailman muuttamiseen ja kehityksen uudelleen suuntaamiseen. Kilpailu sekä siihen liittyvät sanat ja teot otetaan teoksessa pääasiassa yhteiskunnan menestyksen ja tulevaisuuden rakentamisen lähtökohtana, ei kriittisen analyysin kohteina.

Poikkeus tästä on Anu Kantolan artikkeli, jossa analysoitavana on suomalaisen kilpailuvaltion sanasto. Mielestäni ar-

tikkeli on kirjan parasta antia, sillä se näyttää terävin piirroin miten kilpailuajattelu on epäpolitisoinut yhteiskuntaa. Kantola osoittaa, miten kilpailuvaltio on omaksunut avainkäsitteensä yritysmaailmasta. Näitä käsitteitä ovat olleet muutokset, joustaminen, kannustaminen, kilpailukyky, osaaminen ja innovaatiot. Ne ovat siirtyneet yritysten vuosikertomuksista hallitusohjelmiin. Samalla sanat ovat liittyneet uusiin yhteyksiin ja saaneet uusia tulkintoja ja merkityksiä. Avainkäsitteiden myötä taloudesta ja etenkin talouskasvun takaamisesta on tullut politiikan tärkein tavoite ja sisältö. Näkemys yhteiskunnasta on muuttunut teknokraattiseksi. Kansallisvaltiosta on tullut yhteistä, ulkoista uhkaa torjuva koneisto, sen sijaan, että yhteiskunta rakentuisi keskustelevien ja omista intresseistään neuvottelevien kansalaisten vuorovaikutuksessa. Oma tahtoaan ilmaisevan kansalaisen on korvannut taloudellisia näkökohtia painottava kansalainen, jonka tarpeet ovat hallinnon tiedossa ja jonka käyttäytymistä voidaan ohjata erilaisilla järjestelmillä ja kannusteilla. Kantola kuitenkin näyttää lisäksi politiikan mahdollisuudet: Kilpailuvaltio on myös yhteiskunnallisen kamppailun kohteena ja hyvinvointi -käsitteen korostumi-



nen viimeisimmässä hallitusohjelmassa on esimerkki mahdollisesta murtumasta kilpailuastossa.

Uuteen jakoon liittyvät teemat jäävät kirjassa kilpailuyhteiskunnan kehittymisen varjoon ja siten myös epäselviksi. Tekijöiden yhtenä sanomana on, että käynnissä on kansallinen ja globaali uusjako. Artikkeleissa on viittauksia siitä, että uusi jako koskettaa alueiden välisiä suhteita, työttömiä ja tuloerojen kasvua. Kansainvälisesti kysymys on työpaikkakilpailusta ja sijoittajien kiinnostuksesta. Sitä ei kuitenkaan käsitellä, mikä on jatkunut tai mitä on jaettu uudella tavalla; miten jako on tapahtunut; tai mitä yhteiskunnallisia seurauksia tällä jaolla on ollut.

Tämä on luultavasti sen seurauksena, että kirjoittajat keskittyvät suurimmalta osin järjestelmätason analyysiin. Muutoksen toiminnallisen ulottuvuuden hahmottaminen on vähäistä. Jää vaikutelma siitä, että kilpailuyhteiskunta on syntynyt itsestään kansainvälisistä vaikutteista tai korkeintaan siihen on tarvittu vähän poliittisen ja taloudellisen eliitin avustusta. Näin esimerkiksi kilpailuvaltion hyväksyttävyyttä ei nouse keskusteluun. Miltä se näyttää kansalaisten tai joidenkin ihmisryhmien näkökulmasta? On vaikea uskoa, että kilpailu tai kilpailukyky on kaikille suomalaisille keskeinen arvioinnin mitta tai maailman tarkastelun perspektiivi. Useimmille meistä kilpailu on vain abstrakti vaatimus, johon yritämme esimerkiksi työpaikoilla sopeutua erilaisten tulosohjausjärjestelmien myötä. Mahdolliset ja todennäköiset vastadiskussit eivät saa teoksessa paljoa huomiota. Viitteitä kilpailua

korostavan kehityksen ja kansallisten välisistä ristiriidoista tarjoaa se, että yhteiskunnallisista arvoista kilpailuarvojen suosio ei ole lisääntynyt ihmisten henkilökohtaisessa arvomaailmassa, kuten Helkama ja Seppälä osoittavat. Päinvastoin, ihmiset näyttävät korostavan lähiyhteisöihin liittyviä arvoja, kuten perhekeskeisyyttä ja hyvän- tahtoisuutta. Sen sijaan eliittien parissa yksilölliset ja kilpailulliset arvot ovat saattaneet saada uutta kaikupohjaa – ainakin Helkaman ja Seppälän analysoimat Suomen Kuvalehden henkilöhaastattelut viittasivat tähän.

Onko kilpailuyhteiskunta siis tulkittavissa eliittien projektiksi? Kirjassa hahmoteltu nykyinen ja tulevaisuuden yhteiskunta jättää hyvin vähän poliittisia toimintamahdollisuuksia tavallisille, pientä arkielämää eläville kansalaisille ja työntekijöille. Erityisesti Heiskalan ja Wileniuksen tulevaisuuden toimintavaihtoehtoja tarkastelevat artikkelit saavat yhteiskunnalliset asiat näyttämään sellaisilta, joihin on löydettävissä paras mahdollinen vaihtoehto tutkimuksen avulla. Yhteiskuntapolitiikan lähtökohtana sosiaalisten ja yhteiskunnallisten innovaatioiden tavoittelu sekä kaikkien yhteiskunnan osa-alueiden strateginen ennakoiminen merkitsevät todennäköisesti hallinnollista painotusta päätöksenteossa. Liiallinen politiikka voisi jopa haitata menestystekijöiden tunnistamista ja hyväksymistä sekä innovaatioiden syntymistä. Kansalaisuuden näkökulmasta ongelmalliselta tuntuu se, että toimintaympäristön muutosten ennakoiminen ja tulevaisuuden menestystekijöiden ymmärtäminen kansainvälisty-

vässä maailmassa eivät kuulosta jokamiehen ja -naisen huolilta. Ne kuulostavat erehdyttävästi strategiasuunnittelijan puheelta.

Hallinnollisesta pohjavireestä huolimatta teos tuo esiin myös politiikan ja intressikamppailun. Poliitiikan paikaksi Heiskala nimeää hegemonisten kamppailujen alan eli sopimukset siitä, miten yhteiskunnan materiaaliset resurssit jaetaan tai millaisia ideaalisia, eli hyvää elämään koskevia intressejä tavoitellaan. Erityisesti ideaalisten intressien tavoittelun mahdollisuudet kilpailuyhteiskunnassa on kiinnostava ja mielikuvitusta ruokkiva kysymys. On harmillista, että sen käsittely jää nyt vain viittauksenomaiseksi. Esimerkiksi Kaj Ilmosen esille nostama ympäristöliikehdintä on usein asetunut vastakkain modernin aikakauden taloudellisen kasvun tavoittelun ihanteisiin nähden. Onko tämän tyyppisten intressien tavoittelu mahdollista kilpailuyhteiskunnassa?

Myös lisääntyneet pätkätyöt avaavat kiinnostavan ulottuvuuden hyvää elämää koskeviin intresseihin ja niistä käytäviin hegemonisiin kamppailuihin. Millaisia yhteiskunnallisia kiistoja ja jännitteitä syntyy hyvän elämän tavoittelussa ja resurssien jakamisessa väestön jakautuessa (yhä enemmän sukupuolen mukaan) normaalityösuhteissa työskenteleviin ja niin sanoituissa epätyypillisissä työsuhteissa työskenteleviin? Pätkätyöläisten kannalta epäoikeudenmukaiset yhteiskuntapolitiittiset järjestelmät ja epävarmalta tuntuva työelämä voivat vähentää innokkuutta osallistua innovaatioiden kehittämiseen. Yliopistoissa tämä on ensisijaisen tärkeä kysymys.

*Liisa Häikiö*

## 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.

— FIRST CALL — FIRST CALL — FIRST CALL — FIRST CALL — FIRST CALL —

## TYÖELÄMÄN TUTKIMUSPÄIVÄT IV

Työelämän tutkimuspäivät pidetään **8.–9.11.2007** Tampereen yliopiston kampuksella. Tutkimuspäivien ohjelmassa on professori David A. Buchananin esitelmä Improvement Evaporation and the Best Practices Puzzle: Understanding and Managing Organizational Change, emeritusprofessori Juhani Kirjosen esitelmä Suomalaisen työelämän tutkimuksen historiasta, asiantuntijapaneeli ”Johdetaanko suomalaisia huonosti?” sekä teematyöryhmiä ja posterinäyttely.

Tutkimuspäivien määräaikoja:

• Työryhmä-esitysten abstraktien jättö 31.8.2007

• Ilmoittautuminen posterinäyttelyyn 12.10.2007

• Päiville ilmoittautuminen 3.9.–12.10.2007

Lisätietoja saatavissa päivien internet-sivuilta: [www.uta.fi/laitokset/tyoelama/WRD2007/](http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/WRD2007/) sekä Anu Järvensivulta ja Marjukka Virkajärveltä (etunimi.sukunimi@uta.fi)

**TERVETULOA NELJÄNSILLE TYÖELÄMÄN TUTKIMUSPÄIVILLE!**  
**Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto ja Työelämän tutkimusyhdistys ry.**

– KIRJOITUSKUTSU –

*Työelämän tutkimus* -lehden teemanumero 1/2008

## TYÖELÄMÄN TULEVAISUUDEN HISTORIA

Tuhosivatko robotit ja automaatio työpaikat? Valtasiko ulkomainen työvoima Suomen? Viidäänkö kaikki tuotanto Kiinaan? *Työelämän tutkimus* -lehti julkaisee ensi vuonna teemanumeron työelämän tulevaisuutta koskevien ennusteiden historiasta.

Viime vuosikymmeninä työelämän ja työmarkkinoiden on ennustettu muuttuvan radikaalisti. On nähty sekä työn että työyhteiskunnan perustoja vääjäämättä heikentäviä uhkatekijöitä, mutta myös uusia mahdollisuuksia. Uhkien ja lupauksen utopioita ovat olleet esimerkiksi:

- (informaatio)teknologian, automaation tai itsepalvelujärjestelmien kehityksen merkitys tuotannon ja työllisyyden muutokselle
- työn tai ainakin ns. normaalityösuhteiden loppuminen
- palkkatyön ja työmarkkinoiden ulkopuolisen työn välisten rajojen liukuminen ja sekoittuminen
- palkkatyön yhteiskunnallisen aseman muuttuminen ja palkkatyölle perustuvan arvomaailman muutos
- sukupuolten tasa-arvon edistyminen työelämässä

Ennusteet ovat aikanaan kirvoittaneet vilkasta keskustelua. Monet niistä ovat kuitenkin pian unohtuneet, tai ainakin empiiriset seurannat niiden todentumisesta ovat jääneet myöhemmin tekemättä.

*Työelämän tutkimus* -lehti kutsuu tutkijoita kirjoittamaan teemanumeroon eri vuosikymmeninä esitetyistä työelämän tulevaisuuskuvista. Tarkoituksena on pohtia ennusteiden yhteiskunnallista taustaa sekä arvioida niiden toteutumista nykyisestä ja/tai tulevaisuuden perspektiivistä. Tarjottavat tekstit voivat olla artikkelikäsitelmäkäsikirjoituksia, jotka käyvät läpi refereesimenettelyn, katsaus- ja keskustelutekstejä tai kirja-arvioita

Tekstit lähetetään **31.10.2007** mennessä Tapio Rissaselle sähköpostitse (tapio.rissanen@uta.fi).

