

# TYÖELÄMÄN TUTKIMUS - ARBETSLIVSFORSKNING 2/2008

## Uudistuneen Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning -lehden 6. 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)  
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 2008 30 euroa (sisältää Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenyyden), opiskelijahinta 15 euroa. Irtonumerohinta 10 euroa. Vuonna 2008 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

### Artikkelit

- 129 Jukka Niemelä: Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa
- 147 Tanja Rokkanen & Kirsti Launis: Mitä työterveyshuollon välineet tavoittavat pienyrityksestä? II osa: tulevaisuuden välineet
- 159 Maija Korhonen, Katri Komulainen & Hannu Rätty: Työhön liittyvät arvot ja hyvinvointitilannat nuorten yrittäjyystarinoissa
- 173 Hannele Palukka & Tiina Tiilikka: Terveystieteiden huollon vuokratyö – joustava ja vapaa työn muoto?

### Katsauksia ja keskustelua

- 185 Antti Tanskanen: Vuokratyö väylänä vakituiseen työsuhteeseen?
- 192 Pia Heilmann: Uuden henkilökunnan rekrytointi ja ikääntyneen henkilökunnan sitouttaminen henkilöstösuunnittelun haasteina sairaalaorganisaatiossa
- 198 Marja-Liisa Manka & Pia Siekinen: Työhyvinvoinnin kehittämisen kivinen tie – kokemuksia Etelä-Pirkanmaalla toteutetusta kehittämishankkeesta
- 204 Anne Paalanen & Satu Parjanen: Innovaatiohaavi organisaation lattiatason innovatiivisuuden aktivoijana
- 209 Heli Talja & Päivi Mäkelä: Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa – muutos asiantuntijaorganisaatiossa: tapaus VTT
- 216 Minna Toivanen & Merja Turpeinen: Työn ja perheen yhteensovittamisen valintojen rajat ja mahdollisuudet

### Lectio praecursoria

- 223 Jaakko Koivumäki: Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa

### Kirjasto

- 226 Tapio Bergholm: Työprosessitietoutta (Anu Järvensivu: Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen)
- 227 Pasi Pyöriä: Nykykapitalismin tinkimätön kriitikko (Richard Sennett: Uuden kapitalismin kulttuuri)
- 229 Outi Hietala-Paalasmaa: Työnohjauksen historiaa (Yrjö Ketonen & Marjo Korhonen toim.: Työnohjaus: Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja)
- 230 Laura Seppänen: Oppimiskäytäntöjen uudistaminen toimintakonseptien muutoksissa (Jaakko Virkkunen & Heli Ahonen: Oppiminen muutoksessa: Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen)
- 232 Kimmo Kevätsalo: Kokeiluja perhe-työ yhteispelistä (Tuula Piensoho ym.: Reconciling Work and Family. Good Practices from Finland, Poland and Spain)
- 233 Anu Järvensivu: Työvoitto työelämän paradoks(e)ista?
- 235 Tätä on tutkittu Työsuojelurahaston tuella

### Ohjeita kirjoittajille

Jukka Niemelä  
 Ryhmätyö ja kokemukset  
 työelämän laadusta Suomessa

**A**rtikkelissa analysoidaan ryhmätyön sisältöjä ja seurauksia suomalaisilla työpaikoilla laajan kyselyaineiston avulla. Suuressa osassa suomalaisia työpaikkoja ryhmätyötä on sovellettu niin, että työntekijöiden itsenäisyys ja päätösvalta ovat lisääntyneet. Näin ryhmätyö on parantanut työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä sekä palkansaajien tietotaidon hyödyntämistä. Suomessa on kuitenkin hyvin monenlaista ryhmätyötä ja niinpä sen vaikutukset työelämän laatuun vaihtelevat suuresti. Tulos on sopusoinnussa sellaisten teoreettisten näkökulmien kanssa, jotka korostavat työelämän suhteiden ja erilaisten tilannetekijöiden vaikutusta ryhmätyön sisältöön ja seurauksiin. Ryhmätyön moninaisuutta analysoidaan tässä artikkelissa kahdella ulottuvuudella: kuinka paljon työryhmillä on valtuuksia ja kuinka laadukkaasti ne toimivat. Kaikenlaisten työryhmien jäsenillä on kuitenkin työssään kovemmat suorituspainet kuin muilla palkansaajilla. Tulos on yhdensuuntainen ryhmätyön kriittisen tulkinnan kanssa. Tällä tulkinnalla kuitenkin on rajansa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn mielekkyyden vähentyminen ja stressi liittyvät nimenomaan huonosti toimiviin työryhmiin eikä ryhmätyöhön yleensä, kuten kriittinen tulkinta esittää.

### Johdanto

Ryhmätyö on ollut jo 1960-luvulta lähtien laajan sosiaalitieellisen tutkimuksen kohde. Tutkimus ei ole päässyt yksimielisyyteen työn organisoinnissa tapahtuneiden muutosten laajuudesta ja vaikutuksista. Kansainvälistä tutkimusta on hallinnut kolme näkökulmaa: ryhmätyön positiiviset tulkinnat, työelämän suhteiden näkökulma ja kriittiset tulkinnat (vrt. Harley 2001, 722–723; Batt & Dollgast 2005).

Sosioteknisen teorian ja ryhmätyön tuloksellisuuden teorioiden mukaan ryhmätyöllä on positiivisia vaikutuksia sekä työorganisaatioiden suorituskykyyn (tuotteiden ja palvelun laatuun, toiminnan tehokkuuteen) että työelämän laatuun. Näiden teorioiden mukaan ryhmätyö hajauttaa päätösvaltaa hierarkian alimmille tasoille, lisää työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä ja

mahdollistaa palkansaajien tietotaidon paremman hyödyntämisen. Näin ryhmätyö edistäisi myös työorganisaatioiden suorituskykyä. (Batt & Doellgast 2005, 140–142.) Ryhmätyön tuloksellisuuden teorian kiinnittävät työryhmien autonomian lisäksi paljon huomiota myös muihin työryhmien ominaispiirteisiin (muun muassa työnjakoon, tiedonkulkuun, päätöksentekomekanismeihin, koheesioon, normeihin), joiden ne katsovat vaikuttavan ryhmätyön seurauksiin. Suomessa ryhmän tuloksellisuuden teorioita ovat soveltaneet empiirisissä tutkimuksissaan ainakin Kari Lindström ja Jaana Kiviranta (1995) sekä Jukka Niemelä (2003, 78–101). Erityisesti sosiotekninen teoria kiinnittää paljon huomiota siihen, että ryhmätyö lisää työn itsenäisyyttä. Teorian mukaan tämä edistää työntekijöiden

mahdollisuuksia käyttää osaamistaan työssään ja parantaa näin sekä työelämän laatua että organisaatioiden suorituskykyä.

Myös kriittiset näkökulmat (marxilainen työprosessiteoria ja postmodernit teoriat) ryhmätyöhön kohdistavat paljon mielenkiintoa työn autonomiaan. Työprosessiteorioiden mukaan päätösvallan hajauttaminen hierarkian alatasoille on näennäistä tai hyvin vähäistä, minkä tähden onkin puhuttu ”valtuuttamisen myytistä” (Harley 1999). Näiden tutkimusten mukaan hierarkkiset rakenteet (jako esimiehiin ja alaisiin sekä työntekijöihin, alempiin ja ylempiin toimihenkilöihin) vaikuttavat edelleen ratkaisevasti palkansaajien työn itsenäisyyteen. Itsenäisyyttä heikentää myös liikkeenjohdon ja palkansaajien eturistiriita. Työntantajat pyrkivät ryhmätyöllä poistamaan tuottamatonta lisätyötä ja joutoaikoja työprosesseista ja näin nostamaan tuottavuutta, mikä aiheuttaa työn kuormittavuuden ja stressin voimistumista. Postmodernien teorioiden mukaan ryhmätyö synnyttää uudenlaisen liikkeenjohdon etuja palvelevan kontrollimuodon. Siinä ylhäältä alaspäin suuntautuva hierarkkinen kontrolli korvautuu työntekijöiden keskinäisellä valvonnalla ja ryhmien sisäisellä kurinpidolla. Tällainen kontrolli voi parantaa työprosessien tehokkuutta ja laatua, mutta se lisää työn kuormittavuutta ja stressiä. (Marchington 2000, 71–72; Batt & Doellgast 2005, 149–152.)

Työelämän suhteiden merkitystä korostavat tutkijat ovat arvostelleet sekä positiivisia että kriittisiä tulkintoja siitä, etteivät ne kiinnitä riittävästi huomiota ryhmätyön sisältöä ja seurauksia muovaaviin erilaisiin institutionaalsiin ja tilannetekijöihin. On olemassa hyvin monenlaista ryhmätyötä ja niinpä sen vaikutukset työelämän laatuun vaihtelevat paljon. Hyvin toimivat ja paljon päätösvaltaa hajauttavat ryhmätyön muodot lisäävät työntekijöiden luottamusta liikkeenjohdosta. Ne parantavat työelämän laatua muutenkin, esimerkiksi työn mielekkyyttä ja työntekijöiden mahdollisuuksia käyttää osaamista työssään. Toisaalta on olemassa myös sellaista ryhmätyötä, joka pikemminkin heikentää luottamusta ja työelämän laatua. (Belanger ym. 2002; Belanger ym. 2003, 234–235; Marchington 2000, 73–76.)

Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella ryhmätyön vaihtelevia sisältöjä ja seurauksia Suomen työelämässä. Artikkelin pääasiallisena

teoreettisena lähtökohtana on työelämän suhteiden merkitystä korostava näkökulma, mutta sitä täydentävät ryhmätyön positiiviset ja kriittiset tulkinnat. Seuraavassa luvussa kerron tutkimukseni aineistosta ja esittelen käyttämiäni tilastollisia menetelmiä. Kolmannessa luvussa analysoin työelämän suhteiden vaikutusta ryhmätyön toteuttamistapaan Suomessa verrattuna anglosaksisiin ja Skandinavian maihin. Neljännessä luvussa analysoin työryhmien jäsenten käsityksiä ryhmien valtuuksista ja toiminnan laadusta Suomessa. Seuraavaksi esittelen työryhmien jäsenten ja muiden työntekijöiden kokemuksia muista sellaisista asioista, joihin edellä mainitut ryhmätyön tulkinnat ovat kiinnittäneet huomiota. Vertailukohtia ovat seuraavat työelämän laadun ulottuvuudet: työn itsenäisyys, mahdollisuudet osaamiseen ja ammattitaidon käyttöön nykyisessä työssä, sekä työn mielekkyyden ja stressin lisääntyminen. Työelämän suhteiden merkitystä korostavien tutkijoiden tapaan oletan, että parhaiten toimivissa työryhmissä työskentelevät palkansaajat kokevat työelämänsä laadun paremmaksi kuin ryhmiin kuulumattomat. Sen sijaan huonosti toimivissa ryhmissä työskentelevät voivat kokea tilanteensa kehnommaksi kuin ryhmien ulkopuoliset palkansaajat.

## Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Kaikki kolme edellä mainittua näkökulmaa ryhmätyöhön ovat perustaneet väitteensä ja tulkinsa enimmäkseen yksittäisiin tapaustutkimuksiin tai pieneen joukkoon toimipaikkoja (5–20 kpl) samalta tai eri aloilta (Marchington 2000, 62). Laajaan ja tilastollisesti edustavaan aineistoon perustuvia ryhmätyön analyyseja ei juuri ole, minkä vuoksi perusteet tehdä koko palkansaajaväestöä koskevia yleistyksiä ovat huonot (Harley 2001, 727).

Tämän tutkimuksen aineisto on peräisin Joustavat työjärjestelyt -tutkimushankkeesta (Uhmaavaara ym. 2005; Mamia & Melin 2006). Hankkeessa kartoitettiin erilaisten joustavien työjärjestelyjen (etätyön, työaikajoustojen ja ryhmätyön, erilaisten palkkausjärjestelyjen, perheen ja työn yhteensovittamista edistävien käytäntöjen) yleisyyttä sekä johdon ja palkansaajien kokemuksia niistä. Tutkimuksen aineisto poimittiin ositetulla kaksivaiheisella otannalla. Otannassa tähdättiin edustavuuteen suhteessa Suomen palkansaa-

javäestön jakaantumiseen eri toimialoille, eri henkilöstöryhmiin ja erikokoisiin yrityksiin ja eri maantieteellisille alueille. Henkilöstölomakkeita palautettiin 97 toimipaikalta yhteensä 1 177 ja henkilöstökyselyn vastausprosentiksi muodostui 53, mitä voi pitää vähintäänkin kohtuullisena ottaen huomioon se, ettei uusintakyselyä järjestetty. Tero Mamiä on esitellyt yksityiskohtaisesti tutkimuksen otoksen rakentamista ja analysointu aineiston edustavuutta. Hänen mukaansa yksityisten palveluiden ja erityisesti kaupan palkansaajat ovat aineistossa aliedustettuina. Mamiä päätyy kuitenkin siihen johtopäätökseen, että tutkimusaineisto on ”kokonaisuudessaan kattava ja monipuolinen otos toimipaikkoja ja palkansaajia eri toimialoilta ja eri puolilta Suomea”. Hän kirjoittaa myös, että ”tulosten voi olettaa vastaavan varsin hyvin myös koko palkansaajien joukkoa”. (ks. Uhmavaara ym. 2005, 13–26.)

Tutkimuksen aineistoa kerättiin sekä kyselylomakkeilla että haastatteluilta. Työpaikkojen johdolta kerätty kyselylomakeaineisto sisälsi enimmäkseen tietoja toimipaikkojen henkilöstön määrän ja talouden kehityksestä. Niistä saatiin myös tietoja kilpailustrategioista, joustavista työjärjestelyistä ja henkilöstöpoliittisista käytännöistä. Näiden seikkojen taustoja selviteltiin johdon teemahaastatteluisissa. Ne otettiin puheeksi myös toimipaikkojen luottamusmiesten haastatteluisissa, mikäli toimipaikalla oli sellainen. Henkilöstöltä kerätty kyselyaineisto, henkilöstölomakkeet, on kuitenkin keskeisin aineisto, sillä käytän tätä aineistoa artikkelini tilastollisissa analyyseissa.

Osa analyyseini riippuvista muuttujista on järjestysasteikollisia riippuvia muuttujia. Tällaisia muuttujia ovat ”mahdollisuudet osaamisen käyttöön” ja ”työn mielekkyyden muutos”. Muut analyyseini riippuvat muuttujat ”ryhmytyön laatu”, ”työn itsenäisyyden määrä” ja ”stressin määrä” ovat summamuuttujia. Nämä summamuuttujat on muodostettu tutkimalla ensin pääkomponenttianalyysillä, mittaavatko summamuuttujiin kuuluvat kysymysosiot samaa ulottuvuutta. Kaikki ryhmytyön laatuun liittyvät kysymykset latautuivat pääkomponenttianalyysissa samalle ulottuvuudelle, kun ominaisarvon alarajaksi oli määritelty 1. Myös työn itsenäisyyttä ja stressiä mittaavat kysymykset käyttäytyivät samalla tavalla pääkomponenttianalyysissa. Niinpä katsoin perustelluksi rakentaa kolme summamuuttujaa. Reliabiliteetti-

analyyseini mukaan kaikkien näiden summamuuttujien reliabiliteetti on hyvä, sillä Cronbachin alphan arvo on kahdella summamuuttujalla 0.83 ja yhdellä 0.80. Käytin edellä mainittua kolmea muuttujaa joissakin analyyseissa myös selittävinä muuttujina, jolloin muodostin tätä tarkoitusta varten kategorisia muuttujia (ks. liite ”Riippuvia ja selittäviä muuttujia”). Sosiaalisen ilmapiirin laatu on myös tällainen kategorinen muuttuja, jonka rakensin pääkomponenttianalyysin ja reliabiliteettianalyysin tulosten (Cronbachin alphan arvo = 0.80) perusteella.

Yksi käyttämäni kategorinen muuttuja ”työryhmän valtuudet” on tilastotieteellisessä mielessä hiukan ongelmallinen kahdesta syystä. Ensinnäkin se perustuu kysymyssarjaan, jonka kysymykset latautuivat pääkomponenttianalyysissa kahdelle eri ulottuvuudelle. Katsoin kuitenkin perustelluksi sisällyttää kysymyssarjan kaikki kysymykset samaan summamuuttujaan. Toisen ulottuvuuden kysymykset siitä, päättääkö työryhmä koostumuksestaan, vetäjästään ja päämäärästään mittaavat nimittäin työryhmän valtuuksia kuten muutkin kysymyssarjan osiot. Kysymys on vain erilaisista valtuuksista kuin ensimmäiselle ulottuvuudelle latautuviissa kysymyssarjan osioissa. Toiseksi kysymyssarjasta muodostetun summamuuttujan reliabiliteetti on vain välttävä, sillä Cronbachin alphan arvo on 0.60. Paremmat mittarit puutteessa käytin analyyseissa tätä muuttujaa, koska mielestäni on tärkeää, että ryhmytyötä käsittelevässä artikkelissa tutkija pystyy operationalisoimaan edes välttävästi sosioteknisen teorian keskeistä käsitettä, työryhmien valtuuksia. Vielä huonompi vaihtoehto olisi ollut luopua kokonaan tämän käsitteen operationalisoinnista.

Selittävien muuttujien voimakas keskinäinen korrelaatio, niin sanottu multikollinearisuus, on ongelma monimuuttuja-analyyseissa. Jos multikollinearisuutta esiintyy, muuttujien välisten erojen tilastollisia merkitsevyyksiä kuvaavat F-suhteet tai muuttujien efektikokoa ilmaisevat eta-kertoimet eivät voi estimoitua luotettavasti. Tarkistin selittävien muuttujien mahdollisen multikollinearisuuden SPSS-ohjelmiston collinearity diagnostics -optiolla. Tarkastuksen tulos oli se, etteivät selittävien muuttujien keskinäiset korrelaatiot ole käyttämässäni aineistossa riittävän voimakkaita synnyttääkseen multikollinearisuongelmia. Tutkin myös selittävien muuttujien

mahdollista yhdysvaikutusta riippuviin muuttujiini. Ainoastaan yksi yhdysvaikutus (ryhmytön laadun ja sosioekonomisen aseman yhdysvaikutus työn itsenäisyyteen) on tilastollisesti merkitsevä suorittamissani analyysseissa.

## Työelämän suhteet ja ryhmätyö Suomessa

Työelämän suhteiden merkitystä korostavat tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota moniin sellaisiin seikkoihin, jotka vaikuttavat siihen, otetaanko ryhmätyötä lainkaan käyttöön ja siihen, minkälaisiksi ryhmätyön toteutustapa ja seuraukset muovautuvat. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi johdon ja henkilöstön välinen luottamus sekä ay-liikkeen ja johdon yhteistyökyky. Niin ikään eri osapuolten asenteet ja sitoutuminen ryhmätyöhön vaikuttavat.

Ryhmytön vaikutusten työelämän laatuun on nähty paljolti riippuvan siitä, lisääkö ryhmätyö työn itsenäisyyttä. On siis perusteltua kysyä, mitkä seikat kannustavat tai estävät liikkeenjohtoa siirtämään päätöksentekovaltaa työryhmille. Tässä yhteydessä on olennaista, että johto luottaa palkansaajien käyttävän lisääntynyttä itsenäisyyttään vastuullisesti, toisin sanoen liikkeenjohtoon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Jos luottamus on vähäistä, liikkeenjohto on haluton siirtämään päätösvaltaa hierarkiassa alaspäin. Se pelkää työntekijöiden käyttävän autonomiaansa omien etujensa ajamiseen ja liikkeenjohtoon tavoitteiden vastustamiseen. Vastaavasti työntekijöiden liikkeenjohtoa kohtaan tuntema epäluottamus vaikeuttaa ryhmätyön toteuttamista. Jos henkilöstö kokee johdon välittävän vain vähän alaistensa hyvinvoinnista, näkevät alaiset ryhmätyön herkästi vain keinona työn tehostamiseksi. Syyt epäluottamukseen voivat olla hyvin moninaisia. Esimerkiksi aikaisemmat huonot kokemukset erilaisista liikkeenjohtoon aloittamista muutosprojekteista ja muutoksen kanssa yhtä aikaa toteuttavat henkilöstövähennykset voivat olla syynä vastahankaan. (Marchington 2000, 74; Belanger ym. 2003, 235–238.)

Johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen ja työryhmien itsenäisyyden määrä on organisaatio- ja toimipaikkakohtaisesti vaihteleva tilanetekijä. Tosin siihen vaikuttavat tietysti kunkin maan työelämän suhteiden kehityksen historialliset kehityskulut ja nykyiset institutionaaliset ominaisuudet. Vähäinen luottamus oli tyypillistä suomalaisille työelämän suhteille 1980-luvulle asti ja palkansaajien lakkoalttius oli meillä Euroopan kärkipäätä 1970- ja 1980-luvulla (Lilja 1992). 1990-luvulla osapuolten välillä tapahtui olennainen muutos vastakkainasettelusta yhteistyöhön. Syinä tähän on pidetty muun muassa 1990-luvun alun lamaa, uutta johtajasukupolvea ja ay-liikkeen ja johdon tekemiä uudelleenarviointeja (Lilja 1998; Ilmonen ym. 1998; Kalliola 2005). Vuonna 2003 Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa tunnettiin EU:n vanhoista jäsenmaista vähiten liikkeenjohtoon ja palkansaajien välistä epäluottamusta (ks. taulukko 1).

**Taulukko 1. Palkansaajien ja liikkeenjohtoon väliset jännitteet Euroopan Unionin vanhoissa jäsenmaissa (EU-15) ja uusissa jäsenmaissa (UJM) vuonna 2003. ”Paljon jännitteitä” vastanneiden osuus (%).**

<b>EU-15, vähiten jännitteitä</b>	<b>Tanska 6</b>	<b>Ruotsi 16</b>	<b>Suomi 17</b>
<b>EU-15, eniten jännitteitä</b>	<b>Kreikka 61</b>	<b>Ranska 49</b>	<b>Espanja 37</b>
<b>EU-15</b>	<b>keskiarvo 34</b>		
<b>UJM</b>	<b>keskiarvo 47</b>		

**UJM = Kypros, Tšekin tasavalta, Viro, Unkari, Latvia, Liettua, Malta, Puola, Slovakia, Slovenia.**  
Lähde: Nauenberg (2004, 71).

Yhteistoiminnallisten työelämän suhteiden lisäksi pohjoismaiden palkansaajat ovat monessa muusakin asiassa paremmassa asemassa kuin muiden Euroopan ja anglosaksisten maiden palkansaajat. Näitä seikkoja ovat esimerkiksi työn itsenäisyys, ammattitaitoisuus ja mahdollisuudet osallistua täydennyskoulutukseen. On väitetty, että työelä-

män suhteellisen hyvän laatu Pohjoismaissa liittyy työelämän suhdejärjestelmien institutionaaliin piirteisiin (Green 2006; Dobbin ja Boychuk 1999; Gallie 2003). Tällaisina piirteinä pidetään yhteistoiminnallisia työelämän suhteita, palkansaajien korkeaa järjestäytymisasetetta ja kansallisia, kollektiivisia työehtosopimuksia sekä täydennys-

koulutusjärjestelmää. Näiden on väitetty luovan hyviä edellytyksiä työn uudelleenorganisoinnille, koska ne vaimentavat ja estävät työpaikkatasolla syntyviä kiistoja taloudellisen tuloksen jakamisesta. Näin ne edistävät palkansaajien osallistumista työn uusien organisaatiomuotojen käyttöönnottoon. (Lorenz & Valyere 2004, 23.)

Pekka Ylöstalo (2005, 99–101) havaitsi tutkimuksessaan, että työnantajien mielestä työntekijöiden ja heidän ammattijärjestöjensä vastustus on ryhmätyön käyttöönottoon liittyvien ongelmien syy selvästi harvemmin Suomessa kuin kymmenessä muussa EU-maassa. Niin ikään lait ja työehtosopimukset ovat suomalaisten työnantajien mielestä harvemmin ongelmien syy kuin muissa EU-maissa.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin samankaltaisia kuin Ylöstalon. Teemahaastatteluaineiston mukaan ay-liike ei ole yhdelläkään työpaikalla aktiivisesti vastustanut ryhmätyötä. Aineistoon ei sisälly mainintoja lakien ja sopimusten jäykkyydestä. Ay-liike ei ole Suomessa juurikaan pyrkinyt vaikuttamaan ryhmätyön sisältöihin ja käytäntöihin. Ay-liikkeen ja johdon väliset paikalliset sopimukset esimerkiksi ryhmätyöhön liittyvästä täydennyskoulutuksesta ja tehtävien muutoksista ovat harvinaisia. Niin ikään erilaiset tulokseen sidotut palkkausjärjestelmät eivät ole ryhmien jäsenillä sen yleisempiä kuin muillakaan palkansaajilla missään henkilöstöryhmässä tutkimuksen aineistossa. Oikeastaan vain joustavat työaikajärjestelyt (liukuva työaika sekä työaikapankki tai -tili) ovat työntekijöiden keskuudessa paikallisen sopimisen kohde ryhmätyöskentelyyn siirryttäessä. Sen sijaan toimihenkilöiden keskuudessa liukuva työaika on aivan yhtä yleinen sekä työryhmien jäsenillä että muilla toimihenkilöillä. Tosin työaikapankki tai -tili on jonkin verran yleisempi työryhmien alemmilla toimihenkilöillä kuin muilla alemmilla toimihenkilöillä. Järjestelyn piirissä on 67 prosenttia ryhmien jäsenistä ja muista palkansaajista 57 prosenttia.

Suomi poikkeaa tässä suhteessa anglosaksisista maista, joissa ay-liike neuvottelee työehdoista ryhmätyöskentelyyn siirtymisen yhteydessä. Ero heijastelee ay-liikkeen erilaista asemaa näissä

maissa. Suomessa palkansaajain järjestäytymisaste on korkea. Tärkein väline palkansaajan työehtoja määriteltäessä ovat valtakunnalliset työehtosopimukset, joita paikallinen sopiminen vain täydentää. Anglosaksisissa maissa palkansaajien järjestäytymisaste on alhainen ja valtakunnallisilla työehtosopimuksilla on vähän merkitystä. Sopimustoiminnan painopiste onkin yritystasolla. Niillä työpaikoilla, joilla ay-liike on vahva, ryhmätyöstä tulee väistämättä myös työehtosopimusasia osapuolten kesken.

Suomalainen keskitetty työehtosopimusjärjestelmä on varmaankin yksi syy ay-liikkeen passiivisuuteen ryhmätyötä käyttöönotettaessa. Toinen syy on se, että ay-liike on tottunut neuvottelemaan niin sanotuista jakokysymyksistä (palkkauksesta, työajoista, työsuojelusta yms.) ja valvomaan niitä koskevien sopimusten noudattamista. Sen sijaan tuotantokysymyksissä ay-liike on niin kutsutussa ”pätevyysloukussa”. Liikkeen sisäinen organisaatio ja tietämys eivät ole tottuneet pohtimaan esimerkiksi työorganisaatioiden kehittämistä ja johtamiskäytäntöjä. (Lilja 1998, 182–184.) Suomalainen ay-liike on kyllä tiedostanut tuotantokysymysten tärkeyden, mutta tämä tietoisuus on harvoin kanavoitunut järjestäytyneeksi toiminnaksi ammattiosastoissa ja työpaikoilla. Ei olekaan yllättävää, että pohjoismaisessa joustavia työorganisaatiota tutkivassa hankkeessa havaittiin, että 75 prosenttia suomalaisista johtajista oli sitä mieltä, että ay-liikkeellä ei ole mitään roolia organisaatiomuutosten toteuttamisessa. Ruotsissa sen sijaan johtajien suuri enemmistö (69 %) uskoi ay-liikkeen vaikuttavan positiivisesti organisaatiomuutosten toteuttamiseen. (NUTEK 1999, 108–112.) Ruotsissa ay-liike onkin tiedostanut tuotantokysymysten tärkeyden jo 1980-luvun puolivälistä alkaen (Engstrand 1998, 227).

### Suomalaisten työryhmien valtuuksien ja toiminnan laadun taso

Enemmistö, eli 61 prosenttia tämän tutkimuksen kyselylomakkeeseen vastanneista palkansaajista katsoi kuuluvansa ”tiimiin tai työryhmään, jolla on yhteinen tehtävä ja valtuudet suunnitella itse työtään”. Työryhmiin tai tiimeihin<sup>1</sup> kuuluvien

<sup>1</sup> Käytän sanoja tiimi ja työryhmä toistensa synonyymeina. Vastaavasti sanat ryhmätyö ja tiimityö ovat toistensa synonyymeja tekstissäni. Pyrin välttämään tiimi-sanan käyttöä, koska se ei ole hyvää suomen kieltä vaan anglismi. Tässä käytän tiimi-sanaa, koska lainaan suoraan Joustavat työjärjestelyt -tutkimushankkeen ja Tilastokeskuksen työolotutkimuksen kyselylomakkeissa käytettyjä ilmaisuja.

osuus vaihteli hiukan henkilöstöryhmittäin. Työntekijöillä osuus oli pienin, 53 prosenttia. Alemmista toimihenkilöistä ryhmätyötä teki 62 prosenttia ja ylemmistä peräti 67. Suurin piirtein samoihin lukuihin (ylemmät toimihenkilöt 69 %, alemmat toimihenkilöt 65 % ja työntekijät 49 %) päädyttiin Tilastokeskuksen työolotutkimuksen vuoden 2003 aineistossa. Työolotutkimukseen vastanneista 81 prosenttia ilmoitti, että heidän työpaikallaan työskennellään työryhmissä tai tiimeissä. Tähän tutkimuksen eli Joustavat työjärjestelyt -tutkimushankkeeseen osallistuneista 106 toimipaikasta 91 toimipaikalla (86 %) johto ilmoitti, että ainakin osa henkilöstöstä työskentelee työryhmissä tai tiimeissä. Tämä työn organisointitapa ei ollut enää keväällä 2004 mikään uusi asia työpaikoilla, sillä enintään kolme vuotta tätä työn organisointitapaa soveltaneita toimipaikkoja oli vain vajaa viidennes (18 %) toimipaikoista. Puolella toimipaikoista oli vähintään kuuden vuoden kokemus ryhmä-

työskentelystä. Tiimityöskentelyä oli harjoitettu keskimäärin yhdeksän vuotta. Suomi sijoittui jo 1990-luvun lopussa ryhmätyön levinneisyydessä Euroopan maiden kärkipäähän (Alasoini 2000, 31), eikä tässä ole 2000-luvulla tapahtunut olennaista muutosta (Ylöstalo 2005).

Sosioteknisen teorian ja ryhmätyön tehokkuutta koskevien teorioiden näkökulmasta on järkevää analysoida ensinnäkin sitä, kuinka paljon työryhmillä on valtuuksia. Toiseksi tulee pohtia, paraneeko työryhmien toiminnan laatu valtuuksien lisääntyessä.

Palkansaaajia pyydettiin arvioimaan oman työryhmänsä valtuuksia ja vastuita. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä” tai ”ei”. Työpaikan johdon edustajaa pyydettiin arvioimaan työpaikkansa tyypillisen tiimin valtuuksia ja vastuita. Työryhmien jäsenten ja työpaikan johdon näkemykset ovat Suomessa useimmissa kysymyksissä ehkä yllättävänkin samansuuntaisia (taulukko 2).

**Taulukko 2. Työryhmien valtuudet. (% ”kyllä” -vastaukset, tiimien jäsenet ja johdon edustajat) Suomessa ja EU:n 10 jäsenmaassa.**

	Tiimien jäsenet	Johto Suomi	Johto EU-10
Tiimi päättää päämäärästään ja tavoitteistaan	66	48	
Tiimin jäsenet päättävät töiden kiireellisyysjärjestyksestä	78	80	
Tiimi on suoraan yhteydessä työpaikan ulkopuolelle	71	73	
Tiimin jäsenet valitsevat tiiminvetäjensä	28	26	15
Tiimi päättää, keitä tiimiin kuuluu	21	11	
Tiimin jäsenet päättävät keskenään työaikajärjestelyistä työtilanteen mukaan	69	71	
Tiimi on vastuussa laadun valvonnasta	73	81	88
Tiimin jäsenet on koulutettu suorittamaan useista erilaisista tehtävistä tiimin sisällä	70	77	88
Tiimi päättää, millä tavalla työt tehdään	78	83	70

Lähde: Oma aineisto (Suomi) & New Forms of Work Organisation... s. 25 (EU-10).

Laadin työryhmien itsenäisyyttä mittaavan summamuuttujan taulukon 2 kysymysten perusteella. Mittari perustuu siihen, kuinka moneen taulukon kysymyksistä vastaaja oli vastannut myönteisesti. Tämän mittarin mukaan 16 prosenttia ryhmien jäsenistä työskenteli työryhmissä, joilla oli hyvin laajat valtuudet. 39 prosenttia työryhmien jäsenistä kuului työryhmiin, joiden valtuudet olivat melko laajat. Noin kolmannes, 31 prosenttia, työskenteli puolestaan työryhmissä, joilla oli melko vähäiset valtuudet. Hyvin vähäiset valtuudet omaavissa työryhmissä oli 14 prosenttia ryhmä-

työtä tekevästä. Työryhmien valtuudet määriteltiin tässä seuraavasti: Hyvin laajat = Työryhmän jäsen on vastannut myönteisesti (”kyllä”) vähintään kahdeksaan taulukon 2 väitteeseen. Melko laajat = Kyllä -vastaus kuuteen tai seitsemään väitteeseen. Melko vähäiset = Kyllä -vastaus neljään tai viiteen väitteeseen. Hyvin vähäiset = Kyllä -vastaus enintään kolmeen väitteeseen.

Työryhmien jäsenten käsitykset ryhmätyön toimivuudesta ovat melko positiivisia. Ensinnäkin he arvioivat ryhmätyön vaikuttavan positiivisesti työn tuloksellisuuteen ja monipuolisuus-

teen. Lisäksi työn- ja tehtävienjaon katsotaan toimivan hyvin ja ryhmän jäsenten liikkuvan joustavasti tehtävästä toiseen. Myös päätöksentekomekanismeihin ollaan tyytyväisiä. Noin kolmannes (31 %) työryhmien jäsenistä on sa-

maa mieltä kaikkien ryhmätyön laatua luonnehtivien väitteiden kanssa (ks. taulukko 3).. Noin puolet (48 %) yhtyy osaan väitteistä ja noin viidennes (21 %) ei ole samaa mieltä min-kään väitteen kanssa.

Taulukko 3. Työryhmien jäsenten mielipiteitä ryhmätyön laadusta.

	Pitää paikkansa	Vaikea sanoa	Ei pidä paikkaansa	Yht.
Ryhmän jäsenet osaa-vat useita tehtäviä ja siirtyvät joustavasti tehtävästä toiseen	67	17	16	100
Työn- ja tehtävienjako toimii hyvin ryhmässä	74	13	13	100
Työn tuloksellisuus paranee ryhmätyössä	61	30	9	100
Olen tyytyväinen ryhmän päätöksente-koon*	74	18	8	100
Tiimityö lisää työn itsenäisyyttä	36	40	24	100
Tiimityö lisää työn monipuolisuutta	63	25	12	100

N = 695. \* Tämä väite oli kyselylomakkeessa seuraavasti: "Olen tyytyväinen siihen, miten voin osallistua ryhmän päätöksentekoon".

Sosioteknisen teorian ja ryhmätyön tuloksellisuutta koskevien teorioiden perusteella voidaan olettaa, että työryhmien laajat valtuudet ja hyvä sosiaalinen ilmapiiri korreloivat työryhmien laadukkaan toiminnan kanssa. Tilastollisen analyysin tulokset

tukevat näitä oletuksia. Valtuuksien määrällä ja sosiaalisella ilmapiirillä (ks. liite: Riippuvia ja selittäviä muuttujia) on vahvin yhteys ryhmätyön laatuun (ks. taulukko 4), joka on summamuuttuja (alpha = .81) taulukossa 3 näkyvistä vastauksista.

Taulukko 4. Ryhmätyön laatu selittävien muuttujien mukaan.

	B	F
Sosioekonominen asema		7,662***
Ylempi toimihenkilö	-,076	
Alempi toimihenkilö	-,203***	
Työntekijä	(a)	
Työryhmän valtuudet		26,485***
Hyvin laajat	,599***	
Melko laajat	,446***	
Melko vähäiset	,185**	
Hyvin vähäiset	(a)	
Sosiaalisen ilmapiirin laatu		30,894***
Hyvä	,440***	
Melko hyvä	,239***	
Huono	(a)	

N = 684. Korjattu selitysaste = ,192. \*\*\* =  $p < 0.001$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ ; ^  $p < 0.10$ . (a) = vertailuryhmä.



Ryhmätyön kriittiset tulokset kiinnittävät paljon huomiota työryhmien sisäisiin ristiriitoihin. Toisaalta voidaan olettaa, että sisäiset ristiriidat ovat tyypillisiä vain huonosti toimiville työryhmille. Saksalaisia työryhmiä tutkineen Martin Kuhlmannin (2002, 131–132) tulokset ovat sopu-

**Taulukko 5. Sosiaalisen ilmapiirin laatu (keskiarvo) ryhmätyön laadun mukaan**

Ryhmätyön laatu	Hyvä	Kohtalainen	Huono	Ei ryhmätyötä
Keskiarvo	3,465	3,159	2,809	3,089

**N = 1 149. P = 0.000.**

Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa esimiehet ratkovat erilaisia työnkulkuun ja alaisten sosiaalisiin suhteisiin liittyviä ongelmia käskyvaltaansa käyttäen (Kuhlmann 2002, 131). Sen sijaan huonosti toimivassa työryhmässä ristiriidat ja ongelmat kärjistyvät, koska ryhmällä ei ole keinoja käsitellä ja ratkaista ristiriitojaan. Paras sosiaalinen ilmapiiri on hyvin toimivissa työryhmissä (ks. taulukko 5). Ryhmän jäsenillä on välineitä käsitellä keskenään ongelmia ja ristiriitoja, koska tällaisessa ryhmässä tieto kulkee hyvin ja vallitsee luottamuksen ilmapiiri.

### Lisääkö ryhmätyö työn itsenäisyyttä?

Ryhmätyön positiiviset tulokset väittävät työryhmien lisäävän työn itsenäisyyttä. Kriittisten tulkintojen mukaan itsenäisyys lisääntyy joko hyvin vähän tai näennäisesti, minkä tähden on puhuttu esimerkiksi ”valtuuttamisen myytistä”. Kriittisten tulkintojen mukaan organisaatioiden hierarkkiset rakenteet vaikuttavat edelleen ratkaisevasti siihen, kuinka paljon palkansaajalla on itsenäisyyttä työssään. Jako johtajiin ja alaisiin sekä työntekijöihin, alempiin toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin on tällainen hierarkkinen rakenne. (Harley 1999, 2001.)

Janice Klein (1991, 28) on esittänyt mielenkiintoisen teorian, jonka mukaan työryhmien vaikutus työn itsenäisyyteen vaihtelee henkilöstöryhmittäin. Hän väittää, että työryhmät saattavat jopa vähentää toimihenkilöiden työn itsenäisyyttä. Siirtyminen työryhmiin näet velvoittaa heitä lisäämään yhteistyötään muiden toimihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Niinpä heidän on päätöksiä tehdessään otettava nämä muut tahot aikaisempaa paremmin huomioon. Toimihenkilö ei päätöksiä tehdessään voi

soinnussa olettamuksen kanssa ja se näyttää pitävän paikkansa myös suomalaisessa työelämässä. Huonosti toimivien työryhmien jäsenet pitävät työyhteisönsä sosiaalisia suhteita huonompina kuin työryhmien ulkopuoliset työntekijät (ks. taulukko 5).

toimia enää yhtä itsenäisesti kuin aikaisemmin, koska hierarkkinen asema ja erityistaidot eivät suo ryhmätyössä haltijalleen samanlaista itsenäistä päätöksentekovaltaa kuin funktionaalissa ja hierarkkisessa organisaatiossa. Sen sijaan työntekijöille ryhmätyö merkitsee työn itsenäisyyden lisääntymistä, koska päätösvallan siirtyminen esimiehiltä ja erikoistuneilta toimihenkilöiltä työryhmille tuo päätöksenteon lähemmäs työntekijöitä.

Työn itsenäisyyttä on seuraavassa analyysissa mitattu vastauksilla kysymyssarjaan: Kuinka paljon voitte vaikuttaa seuraaviin asioihin työssänne? a) siihen, mitä työtehtäviinne kuuluu, b) siihen, missä järjestyksessä teette työnne, c) työtahtiinne, d) työmenetelmiinne, e) työtehtävien jakoon, f) siihen, keiden kanssa työskentelette, g) laitteiden ja työvälineiden hankintaan. Vastauksista kysymyssarjaan tehtiin summamuuttuja, jonka reliabiliteetti on 0.83. (ks. liite: Riippuvia ja selittäviä muuttujia)

### Seuraavassa kysyn:

**KYSYMYS 1** Vaihtelee ko ryhmätyön ja työn itsenäisyyden suhde henkilöstöryhmittäin?

**KYSYMYS 2** Onko laadukkaasti toimivissa työryhmissä palkansaajilla enemmän itsenäisyyttä kuin huonosti toimivissa työryhmissä?

**KYSYMYS 3** Ovatko hierarkkiset rakenteet (esimiesasema, jako työntekijöihin, alempiin toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin) myös ryhmätyössä eniten palkansaajan työn itsenäisyyteen vaikuttava tekijä?

### Kysymykset 1 ja 2

Ryhmätyöllä on vahvin yhteys työn itsenäisyyteen työntekijöiden keskuudessa (taulukko 6). Jopa huonosti toimivien työryhmien

työntekijät ovat itsenäisempiä kuin ryhmien ulkopuoliset työntekijät. Eniten itsenäisyyttä on kuitenkin hyvin toimivien työryhmien työntekijöillä. Myös alempien toimihenkilöiden keskuudessa työn autonomia on suurinta hyvin toimivissa työryhmissä. Sen sijaan huonosti ja kohtuullisesti toimivien työryhmien alemmilla toimihenkilöillä ei ole yhtään sen enempää autonomiaa kuin ryhmien ulkopuolisilla toimihenkilöillä. Heikoin yhteys ryhmätyön ja työn

itsenäisyyden välillä on ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. Ylempillä toimihenkilöillä ei ole enempää itsenäisyyttä kuin työryhmiin kuulumattomilla kollegoillaan edes silloin, kun ryhmätyö toimii hyvin. Tietty vähimmäismäärä työn itsenäisyyttä on kuitenkin toimivan ryhmätyöskentelyn ehto myös ylempillä toimihenkilöillä, sillä huonosti toimivissa ryhmissä ylempien toimihenkilöiden työn autonomia on vähäisempää kuin ryhmien ulkopuolisilla.

Taulukko 6. Työn itsenäisyyden määrä selittävien muuttujien mukaan.

	B	F	Eta
<b>Sosioekonominen asema</b>		14,371***	,025
Ylempi toimihenkilö	,538***		
Alempi toimihenkilö	,286***		
Työntekijä	(a)		
<b>Esimiesasema</b>		74,231***	,062
On	,339***		
ei	(a)		
<b>Ryhmätyön laatu ja sosioekonominen asema</b>		7,428***	,056
<i>Ryhmätyön laatu, ylempi toimihenkilö</i>			
Hyvä	,132		
Kohtalainen	,048		
Huono	-,252*		
Ei ryhmätyötä	(a)		
<i>Ryhmätyön laatu, alempi toimihenkilö</i>			
Hyvä	,297***		
Kohtalainen	,056		
Huono	-,052		
Ei ryhmätyötä	(a)		
<i>Ryhmätyön laatu, työntekijä</i>			
Hyvä	,468***		
Kohtalainen	,288***		
Huono	,226*		
Ei ryhmätyötä	(a)		

N = 1134. Korjattu selityssaste = ,198. \*\*\* =  $p < 0.001$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ ; ^ =  $p < 0.10$ . (a) = vertailuryhmä.

### Kysymys 3

Taulukon 6 tuloksista (ks. eta-kertoimien arvot) nähdään, että palkansaajan esimiesasemalla on voimakkain yhteys työn itsenäisyyteen. Esimiesasemalla tarkoitetaan tässä yksinkertaisesti sitä, kuuluuko palkansaajan ”viralliseen toimenkuvaan toisten työn johtaminen tai tehtävien jakaminen muille työntekijöille”. Kyselylomakkeessa on tätä koskien vastausvaihtoehdot kyllä/ei. Myös toisella hierarkian ulottuvuudella, palkansaajan sosioekonomisella asemalla, on selvä vaikutus työn itsenäisyyteen. Sekä ylempillä että alem-

milla toimihenkilöillä on merkittävästi enemmän itsenäisyyttä kuin työntekijöillä.

Sosioteknisen teorian näkökulmasta voidaan olettaa, että työryhmät madaltavat hierarkiaa. Tämän tutkimuksen aineistossa työn itsenäisyyden erot eri sosioekonomisten ryhmien välillä ovat pienempiä työryhmissä työskentelevillä kuin kaikilla palkansaajilla. Työryhmien ylempillä toimihenkilöillä on kyllä edelleen merkittävästi ( $p = 0.000$ ) enemmän itsenäisyyttä työssään kuin työntekijöillä, mutta työryhmien alempien toimihenkilöiden työn itsenäisyyden keskiarvo

ei poikkea merkitsevästi ( $p = 0.21$ ) työntekijöistä. Sosioteknisen teorian perusteella voi myös olettaa, että työn itsenäisyys liittyy työryhmän valtuuksiin. Olettamus saa tukea aineistosta. Hyvin laajat ja melko laajat valtuudet omaavissa työryhmissä työskentelevillä palkansaajilla on työssään merkitsevästi ( $p = < 0.05$ ) enemmän itsenäisyyttä kuin vähäisten valtuuksien työryhmien jäsenillä.

### Edistääkö ryhmätyö ammattitaitojen käyttöä?

Suomalaisten palkansaajista noin puolet (48 %) katsoo itsellään olevan ”erittäin hyvät mahdollisuudet osaamisensa ja ammattitaitojensa käyttöön nykyisessä työssään” kuten asia on kyselylomakkeessa ilmaistu. Noin neljännes (24 %) arvioi mahdollisuutensa ”melko hyväksi”, 22

prosenttia pitää niitä ”kohtalaisina” ja vain kuusi prosenttia arvioi ne ”huonoiksi”.

Oletan sosioteknisen teorian perusteella, että sekä palkansaajan työn itsenäisyys että työryhmien laajat valtuudet edistävät ammattitaitojen käyttöä työssä. Tulokset tukevat näitä molempia oletuksia (ks. taulukko 7, malli A ja malli B). Työryhmien toiminnan valtuuksien ja osaamisen mobilisoinnin välillä on kausaalinen mekanismi. Toisin sanoen laajat valtuudet edistävät työryhmien laadukasta toimintaa, jolloin työryhmän jäsenten on helppo käyttää ammattitaitojaan ja osaamistaan. Tällainen oletamus kausaalisen mekanismin olemassaolosta saa tukea sitä havainnosta, että valtuuksien ja osaamisen mobilisoinnin välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä, kun ryhmätyön laatu otetaan analyysissä huomioon.

Taulukko 7. Mahdollisuudet osaamisen käyttöön selittävien muuttujien mukaan.

	Malli A		Malli B	
	Kaikki palkansaajat		Työryhmien jäsenet	
	B	F	B	F
Sosioekonominen asema		3,308*		1,720
Ylempi toimihenkilö	,156*		,143 <sup>^</sup>	
Alempi toimihenkilö	,094 <sup>^</sup>		,096	
Työntekijä	(a)		(a)	
Ryhmätyön laatu		11,062***		
Hyvä	,363***			
Kohtalainen	,174**			
Huono	,037			
Ei ryhmätyötä	(a)			
Työn itsenäisyys		31,189***		19,670***
Suuri	,459***		,477***	
Keskinkertainen	,272**		-,251***	
Vähäinen	(a)		(a)	
Sosiaalisen ilmapiirin laatu		17,906***		15,263***
Hyvä	,365***		.405***	
Melko hyvä	,162**		,241***	
Huono	(a)	(a)		
Työryhmän valtuudet				2,676*
Hyvin vähäiset			-,302**	
Melko vähäiset			-,182*	
Melko laajat			-,189*	
Hyvin laajat			(a)	

N = 1 144 (kaikki palkansaajat)

Korjattu selitysaste = ,149

\*\*\* =  $p < 0.001$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ ; <sup>^</sup> =  $p < 0.10$ .

(a) = vertailuryhmä.

N = 684 (työryhmien jäsenet).

Korjattu selitysaste = ,125.

Työryhmän toiminnan laadun ja osaamisen mobilisoinnin välillä onkin tilastollisesti merkitsevä yhteys. Hyvin tai kohtuullisesti toimivien työryhmien jäsenet katsovat, että heillä on mahdollisuudet käyttää osaamistaan työssään. Työryhmiin kuulumattomat palkansaajat tai huonosti toimivien ryhmien jäsenet uskovat mahdollisuuksiinsa harvemmin. Tämä havainto on yhdensuuntainen ryhmätyön tuloksellisuuden teorioiden kanssa, sillä nehan väittävät ryhmätyön tuloksellisuuden riippuvan työryhmien ominaisuuksista. Myös havainto sosiaalisen ilmapiirin ja osaamisen mobilisoinnin välisestä yhteydestä on samansuuntainen ryhmän tuloksellisuuden teorioiden kanssa. Tulkitsen tätä tulosta niin, että hyvä sosiaalinen ilmapiiri (luottamus, tiedonkulku yms.) helpottaa palkansaajien yhteistyötä ja näin edistää ammattitaitojen ja osaamisen käyttämistä työssä.

## Lisääkö ryhmätyö työn mielekkyyttä?

Positiivisen tulkintojen mukaan työryhmät voimistavat työn mielekkyyttä, koska työn itsenäisyys ja mahdollisuudet ammattitaitojen ja osaamisen käyttöön lisääntyvät. Työelämän suhteiden näkökulman perusteella voidaan puolestaan väittää, että työn mielekkyys lisääntyy vain hyvin toimivissa työryhmissä ja voi jopa vähentyä huonosti toimivissa työryhmissä. Tulokseni tukevat tätä väitettä, sillä näkemys työn mielekkyyden lisääntymisestä saa eniten kannatusta hyvin toimivien työryhmien jäseniltä. Toisaalta huonosti toimivissa työryhmissä on eniten sellaisia palkansaajia, joiden mielestä työn mielekkyys on vähentynyt. Kohtuullisesti toimivien työryhmien jäsenten käsitykset mielekkyyden muutoksesta eivät poikkea ryhmien ulkopuolisten palkansaajien näkemyksistä.

Taulukko 8. Työn mielekkyyden muutos ryhmätyön laadun mukaan, %.

Työn mielekkyys	Ryhmätyön laatu				
	Hyvä	Kohtalainen	Huono	Ei ryhmätyötä	Kaikki
Vähentynyt paljon	1	3	12	2	3
Vähentynyt jonkin verran	6	11	23	11	12
Pysynyt ennallaan	35	45	35	49	44
Lisääntynyt jonkin verran	47	37	26	32	35
Lisääntynyt paljon	12	4	4	6	6
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

$N = 1142$ . Khi:n neliö = 96,839,  $df = 12$ ,  $p = 0.000$ .

Näkemykset työn mielekkyyden muutoksesta korreloivat kuitenkin vahvimmin siihen, mikälaisiksi palkansaajat arvioivat mahdollisuutensa osaamisensa ja ammattitaitojensa käyttämiseen työssään (taulukko 9). Erittäin tai melko hyvinä näitä mahdollisuuksiaan pitävien keskuudessa on selvästi enemmän työnsä mielekkyyden lisääntymiseen uskovia kuin niissä vastaajissa, jotka pitävät mahdollisuuksiaan kohtalaisina tai huonoina. Työn itsenäisyys ja palkansaajien sosioekonominen asema korreloivat käsityksiin työn mielekkyyden muutoksista heikommin kuin arviot työryhmien toiminnan laadusta ja mahdollisuuksista käyttää tietotaitoaan työssään. Näkemykset työn mielekkyyden lisääntymisestä ovat yleisempiä työssään hyvin itsenäisillä palkansaajilla kuin

vähemmän itsenäisillä palkansaajilla, mikä tuntuu varsin uskottavalta tulokselta. Tuloksista nähdään myös, että näkemykset työn mielekkyyden lisääntymisestä ovat sitä yleisempiä, mitä enemmän työryhmällä on valtuuksia. Tämä tulos on yhdensuuntainen ryhmätyön tuloksellisuuden teorioiden kanssa.

Väite työn mielekkyyden lisääntymisestä saa eniten kannatusta alemmilla toimihenkilöiltä. Tämä tulos on yllättävä, koska alempien toimihenkilöiden arviot ryhmätyön laadusta ovat kielteisempiä kuin työntekijöiden (ks. taulukko 4). Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista ryhtyä analysoimaan, miksi alemmilla toimihenkilöillä on silti hiukan myönteisemmät käsitykset työnsä mielekkyyden muutoksesta kuin työntekijöillä ja ylemmilla toimihenkilöillä.

Taulukko 9. Työn mielekkyyden muutos selittävien muuttujien mukaan.

	Kaikki palkansaajat		Työryhmien jäsenet	
	B	F	B	F
Sosioekonominen asema		6,542**		2,773^
Ylempi toimihenkilö	,004		,020	
Alempi toimihenkilö	,176**		,158*	
Työntekijä	(a)		(a)	
Ryhmätyön laatu		14,736***		11,854***
Hyvä	,142*		,468***	
Kohtalainen	-,088		,281***	
Huono	-,426***		(a)	
Ei ryhmätyötä	(a)			
Työn itsenäisyys		7,000***		3,934*
Suuri	,233***		,229*	
Keskinkertainen	,084**		,085	
Vähäinen	(a)		(a)	
Mahdollisuudet osaamisen käyttöön		46,563***		25,776***
Erittäin hyvät	,619***		,613***	
Melko hyvät	,491***		,517***	
Kohtalaiset tai huonot	(a)		(a)	
Työryhmän valtuudet				4,423**
Hyvin laajat			,404***	
Melko laajat			,288**	
Melko vähäiset			,170^	
Hyvin vähäiset			(a)	

N = 1 138 (kaikki palkansaajat)

Korjattu selitysaste = ,160

\*\*\* = p &lt; 0.001; \*\* = p &lt; 0.01; \*p = &lt; 0.05; ^ = p &lt; 0.10.

(a) = vertailuryhmä.

N = 681 (työryhmien jäsenet).

Korjattu selitysaste = ,201.

### Lisääkö ryhmätyö työpaineita ja stressiä?

Kriittiset tulkinnat väittävät ryhmätyön lisäävän työn kuormittavuutta. Väite näyttää pitävän ainakin jossain määrin paikkansa myös suomalaisessa työelämässä. Työryhmien jäsenet yhtyvät muita palkansaajia yleisemmin kyselylomakkeen väitteisiin ”joudun tekemään ylitöitä enemmän kuin haluaisin” ja ”työmäärän kasvaminen yli sietokyvyn on epävarmuustekijä työssäni” (ks. taulukko 10). Kannanotto kumpaankaan väitteeseen ei ole mitenkään yhteydessä siihen, kuinka

laadukkaaksi vastaajat arvioivat työryhmänsä toiminnan. Sen sijaan kannanotto vaihtelee vastaajan sosioekonomisen aseman mukaan niin, että ylemmistä toimihenkilöistä 28 prosenttia tekee vastentahtoisia ylitöitä, alemmista toimihenkilöistä 13 ja työntekijöistä 7. Myös huolet työmäärän kasvamisesta yli sietokyvyn ovat yleisempiä ylemmillä toimihenkilöillä (69 %), kuin alemmilla toimihenkilöillä (61 %) ja työntekijöillä (53 %).

Taulukko 10. Työmäärän kasvaminen yli sietokyvyn työn epävarmuustekijänä ja vastentahtoisten ylitöiden tekeminen työryhmän jäsenyyden mukaan (%), kyllä -vastaukset).

	Kuuluu työryhmään	Ei kuulu työryhmään	Kaikki	N
Vastentahtoiset ylitöitä*	18	10	15	1 148
Sietämätön työmäärä*	67	52	61	1 134

\* p = 0.000.

Taulukko 11. Stressin määrä riippuvien muuttujien mukaan.

	B	F	Eta
<b>Sosioekonominen asema</b>		,212	,000
Ylempi toimihenkilö	,067		
Alempi toimihenkilö	-,142		
Työntekijä	(a)		
<b>Esimiesasema</b>		,498	,000
Kyllä	-,229		
No	(a)		
<b>Ryhmätyön laatu</b>		3,369*	,009
Hyvä	,233		
Kohtalainen	,384		
Huono	1,414**		
Ei ryhmätyötä	(a)		
<b>Työn itsenäisyys</b>		1,696	,003
Vähäinen	,662^		
Keskinkertainen	,234		
Suuri	0(a)		
<b>Vastentahtoiset ylityöt</b>		14,609***	,014
Kyllä	1,533***		
Ei	(a)		
<b>Sietämätön työ määrä on epävarmuustekijä työssäsi</b>		67,391***	,060
Kyllä	2,396***		
No	(a)		
<b>Mahdollisuudet osaamisen käyttöön</b>		19,062***	,035
Kohtalaiset tai huonot	2,483***		
Melko hyvät	,941**		
Erittäin hyvät	(a)		
<b>Sosiaalisen ilmapiirin laatu</b>		11,325***	,021
Huono	1,669***		
Melko hyvä	,580		
Hyvä	(a)		

N = 1 073. Korjattu selitysaste = ,173. \*\*\* = p < 0.001; \*\* = p < 0.01; \*p = < 0.05; ^ = p < 0.10. (a) = vertailuryhmä.

Nämä havainnot samoin kuin ryhmätyön kriittiset tulkinnat nostavat esiin kysymyksen, kokevatko työryhmissä työskentelevät palkansaajat enemmän stressiä (ks. liite: Riippuvia ja selittäviä muuttujia) kuin muut palkansaajat. Tulosten mukaan kaikki ryhmätyötä tekevät eivät tunne enemmän stressiä kuin muut palkansaajat, vaan ainoastaan huonosti toimivien työryhmien jäsenet (ks. taulukko 11). Stressioireiden lisääntyminen ei siis liity ryhmätyöhön yleensä, kuten ryhmätyön kriittiset tulkinnat väittävät.

Työryhmissä työskentelyllä on kuitenkin myös välillinen yhteys stressioireisiin. Työryhmiin jäsenet tekevät muita palkansaajia yleisemmin vastentahtoisia ylityksiä ja kokevat niin ikään muita yleisemmin sietämättömän työ määrän työssänsä

epävarmuustekijäksi. Näillä molemmilla seikoilla on yhteys stressioireiden määrään. On varsin helppo ymmärtää, että vastentahtoisiksi koetut ylityöt korreloivat stressioireiden kanssa. Huoli työ määrän kasvamisesta yli sietokyvyn korreloi kuitenkin voimakkaammin stressioireisiin kuin vastentahtoiset ylityöt.

Toisaalta parhaiten toimivien työryhmien jäsenillä on parhaat mahdollisuudet taitojensa ja osaamisensa käyttöön työssään ja hyvät keskinäiset suhteet ja paljon itsenäisyyttä työssään, mitkä seikat auttavat selviytymään työn vaatimuksista ja näin vähentävät stressiä kuten Robert Karasekin stressiteorian (Karasek & Theorell 1990) perusteella voi odottaa. Toisin sanoen kehnot mahdollisuudet osaamisen käyttöön sekä vähäinen

työn itsenäisyys ja huonoksi koettu työpaikan sosiaalinen ilmapiiri korreloivat stressioireiden määrän kanssa (ks. taulukko 11).

## Lopuksi

Tutkimukseni tulokset ovat monella tapaa yhdensuuntaisia sellaisten teoreettisten näkökulmien kanssa, jotka korostavat työelämän suhteiden ja erilaisten tilannetekijöiden merkitystä ryhmätyön sisällön ja seurausten muovaajana. Lisäksi osaa tutkimukseni tuloksista on helppo tulkita sosioteknisen teorian ja ryhmätyön tuloksellisuutta koskevien teorioiden näkökulmasta. Ryhmätyön kriittiset tulkinnat saavat tutkimukseni tuloksista paljon vähemmän tukea kuin edellä mainitut teoriat.

Suomalainen työelämän suhteiden järjestelmä edistää osapuolten välistä yhteisymmärrystä ryhmätyön käyttöön otossa. Koska valtakunnalliset työehtosopimukset säätelevät työehtoja, ryhmätyön käyttöön otto on hyvin harvoin mikään kiistakysymys johdon ja ay-liikkeen välillä. Valtakunnallisten työehtosopimusten takaamat vähimmäistyöehdot ovat yksi syy siihen, että ryhmätyön käytännöistä ja ehdoista (palkat, täydennyskoulutus, tehtävämuutokset) sovitaan harvoin työpaikoilla eri osapuolten välillä. Liikkeenjohdollakaan ei ole tarvetta sopia paikallisesti näistä asioista, koska suomalaiset työehtosopimukset ja työlainsäädäntö eivät ole este ryhmätyön käyttöönotolle. Valtakunnallisten työehtosopimusten tarjoaman minimiturvan lisäksi on muitakin syitä siihen, että ay-liike ei ole Suomessa pyrkinyt aktiivisesti vaikuttamaan ryhmätyön toteuttamistapaan. Ay-liike ei ole harjaantunut käsittelemään toiminnassaan ja edunvalvonnassaan niin sanottuja tuotantokysymyksiä, vaan se on tottunut neuvottelemaan jakokysymyksistä ja valvomaan niitä koskevien sopimusten noudattamista.

Suomalainen työelämän suhteiden järjestelmä poikkeaa suhteessa ryhmätyön käyttöön ottoon sekä muiden Pohjoismaiden että anglosaksisten maiden tilanteesta. Muissakin Pohjoismaissa ammatillinen järjestäytymisaste on korkea, ja työelämän suhteissa on paljon yhteistoimintaa osapuolten välillä, ay-liike on paljon aktiivisempi tuotantokysymyksissä ja pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan ryhmätyön toteuttamistapaan. Tuotantokysymysten tärkeys on tiedostettu esimerkiksi Ruotsin ay-liikkeessä jo pitkään. Anglosaksisissa

maissa puolestaan ryhmätyön käyttöönotosta tulee herkästi työehtosopimusasia ja mahdollisesti myös kiistakysymys osapuolten kesken, koska työehtosopimukset tehdään pääasiassa yritys- tai toimipaikkatasolla. Johdon ja palkansaajien välillä on myös huomattavasti enemmän vastakkainasettelua ja epäluottamusta kuin Pohjoismaissa.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että Suomessa on hyvin monenlaista ryhmätyötä ja niinpä ryhmätyön vaikutukset työelämän laatuun vaihtelevat suuresti. Tämä tulos on sopusoinnussa sellaisten teoreettisten näkökulmien kanssa, jotka korostavat työelämän suhteiden ja erilaisten tilannetekijöiden muokkaavan ryhmätyön sisältöä ja seurauksia. Ryhmätyön moninaisuutta on analysoitu tässä artikkelissa kahdella ulottuvuudella: kuinka paljon työryhmillä on valtuuksia ja kuinka laadukkaasti ryhmät toimivat.

Noin puolet työryhmien jäsenistä työskentelee ryhmissä, joilla on vähintään melko paljon valtuuksia. Mitä enemmän työryhmillä on valtuuksia, sitä enemmän niiden jäsenillä on itsenäisyyttä työssään, mahdollisuuksia käyttää tietotaitoaan ja kokemuksia työnsä mielekkyyden lisääntymisestä. Tältä osin tulokset ovat sopusoinnussa ryhmän tehokkuuden ja ennen kaikkea sosioteknisen teorian kanssa, joka väittää työryhmien itsenäisyyden vaikuttavan työelämän laatuun. Tulos on yhdensuuntainen myös niiden tutkimustulosten kanssa, joita Juha Antila ja Ylöstalo (2002, 202–214) ovat saaneet analysoidessaan niin sanottujen proaktiivisten yritysten toimintatavan vaikutuksia yritysten suorituskykyyn ja palkansaajien työelämän laatuun. Proaktiiviselle toimintatavalle on luonteenomaista vastuun ja päätösvallan delegoiminen johdolta alemmas hierarkiassa työryhmille ja palkansaajille itselleen.

Kaikenlaisten työryhmien jäsenillä on työssään kovemmat suorituspainet kuin muilla palkansaajilla, koska he tekevät enemmän vastentahtoisia ylitöitä ja kokevat muita useammin työmäärän kasvamisen yli sietokyvyn työnsä epävarmuustekijäksi. Työryhmissä on kovempi työpaine kuin niiden ulkopuolella. Antila ja Ylöstalo (2002, 165–166) ovat päätyneet samanlaiseen tulokseen. Tulos ei ole yllättävä, koska ryhmätyöhön on siirrytty toimipaikkojen johdon aloitteesta tavoitteena toimintojen tehostaminen. Tämä tulos on yhdensuuntainen ryhmätyön kriittisen tulkinnan kanssa. Tällä tulkinnalla on kuitenkin rajan-

sa, sillä tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn mielekkyyden vähentyminen ja stressi liittyvät nimenomaan huonosti toimiviin työryhmiin eikä ryhmätöyöhön yleensä, kuten tiimityön kriittinen tulkinta esittää. Huonosti toimivassa ryhmätöyössä työn mielekkyyden vähentyminen, kehnoksi koettu työpaikan sosiaalinen ilmapiiri ja stressi ovat yleisempiä kuin muunlaisessa ryhmätöyössä ja ryhmien ulkopuolisilla palkansaajilla.

Työryhmien toiminnan laatua on tässä mitattu kysymyssarjalla, johon sisältyy väitteitä työn monipuolisuuden ja itsenäisyyden muutoksesta, työnjaon, tehtäväjousteojen ja päätöksenteon toimivuudesta sekä työn tuloksellisuudesta. Noin kolmannes työryhmien jäsenistä arvioi työryhmänsä toimivan hyvin eli he yhtyvät kaikkiin myönteisiin väitteisiin ja noin viidenes arvioi ryhmänsä toimivan huonosti eli he eivät ole samaa mieltä yhdenkään väitteen kanssa. Loput eli noin puolet ryhmätöyötä tekevästä palkansaajista arvioi ryhmänsä toiminnan laadun kohtuulliseksi eli he yhtyvät osaan ryhmän toimintaa kuvaavista väitteistä. Työryhmissä

työskentelevien näkemykset ryhmänsä toiminnan laadusta ovat yhdensuuntaisia sen kanssa, kuinka paljon he arvioivat ryhmällään olevan valtuuksia ja kuinka hyvänä he pitävät työpaikkansa sosiaalista ilmapiiriä. Ensin mainittu tulos on sopusoinnussa sosioteknisen teorian kanssa, sillä tämä teoriahan pitää autonomiaa ryhmätöyön ensisijaisena edellytyksenä. Jälkimmäinen tulos on puolestaan yhdensuuntainen ryhmän tuloksellisuuden teorioiden kanssa. Nehän kiinnittävät autonomian lisäksi huomiota muihinkin ryhmän ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi ryhmien sisäiseen koheesioon.

Tämän artikkelin tulokset osoittavat, että ryhmien toiminnan laatu kulkee käsi kädessä työelämän laadun kanssa. Toisin sanoen hyvin toimivien työryhmien jäsenillä on enemmän itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia käyttää ammattitaitojaan ja osaamistaan työssään kuin huonosti toimivien työryhmien jäsenillä ja työryhmien ulkopuolisilla palkansaajilla sekä enemmän kokemuksia työnsä mielekkyyden lisääntymisestä ja paremmat suhteet työtovereihinsa.

## Liite: Riippuvia ja selittäviä muuttujia.

Työryhmien jäsenten mielipiteitä ryhmätöyön laadusta, riippuva summamuuttuja (Cronbachin alpha = .83)	Keskiarvo	Keskihajonta
Työn- ja tehtävienjako toimii hyvin ryhmässä	3,74	,90
Ryhmän jäsenet osaavat useita tehtäviä ja siirtyvät joustavasti tehtävästä toiseen	3,64	,97
Työn tuloksellisuus paranee ryhmätöyössä	3,64	,87
Olen tyytyväinen siihen, miten voin osallistua ryhmän päätöksentekoon	3,83	,81
Tiimityö lisää työn itsenäisyyttä	3,14	,92
Tiimityö lisää työn monipuolisuutta	3,61	,89

N = 694

1 = Ei lainkaan pidä paikkaansa, 2 = Ei juurikaan pidä paikkaansa, 3 = Vaikea sanoa, 4 = Pitää jokseenkin paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkansa

### Ryhmätöyön laatu (selittävä muuttuja).

Luokan nimi	Keskiarvojen vaihteluväli	(%)
Hyvä	4,00 – 5,00	31
Kohtalainen	3,17 – 3,99	48
Huono	1,00 – 3,16	21
<b>Yhteensä</b>		<b>100</b>

N = 694



Sosiaalisen ilmapiirin laatu (riippuva summamuuttuja). (Cronbachin alpha = .80)	Keskiarvo	Keskihajonta
Työpaikallani vallitsee avoin ilmapiiri ja hyvä yhteishenki	3,38	1,08
Valitettavan iso osa työkavereistani käyttää hyväkseen toisten ongelmia parantaakseen siten omaa asemaansa	3,62	1,03
Suurin osa työkavereistani on sanojensa mittaisia	3,95	,74
Työyhteisön jäsenet eivät välitä tietoja avoimesti toisilleen	3,08	1,07
Työpaikallani esiintyy juoruilua ja kateutta	2,74	1,09
Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työyhteisön jäseniin	3,55	1,01

N = 1 166

Keskiarvot ja keskihajonta laskettu alkuperäistä arvoista (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Negatiiviset väitteet on koodattu uudelleen (5 = 1 ja 1 = 5) summamuuttujaa tehtäessä.

Sosiaalisen ilmapiirin laatu (selittävä muuttuja).

Luokan nimi	Keskiarvojen vaihteluväli	%
Hyvä	3,68 – 5,00	23,9
Melko hyvä	2,68 – 3,67	38,4
Huono	1,00 – 2,67	37,7
Yhteensä		100,0

N = 1 172

Työn itsenäisyys, (riippuva summamuuttuja) (Cronbachin alpha = .83)	Keskiarvo	Keskihajonta
Kuinka paljon voitte vaikuttaa seuraaviin asioihin työssänne		
Laitteiden ja työvälineiden hankintaan	2,21	0,90
Siihen, keiden kanssa työskentelette	1,87	0,88
Työmenetelmiinne	3,16	0,87
Työtehtävien jakoon	2,50	0,93
Työtahtiinne	2,95	0,93
Siihen, mitä työtehtäviinne kuuluu	2,36	0,89
Siihen, missä järjestyksessä teette työnne	3,25	0,85

N = 1 174

(1 = En lainkaan, 2 = Jonkin verran, 3 = Melko paljon, 4 = Paljon)

Työn itsenäisyys (selittävä muuttuja).

Luokan nimi	Keskiarvojen vaihteluväli	(%)
Suuri	3,29 – 4,00	32,5
Keskinkertainen	2,43 – 3,28	32,2
Vähäinen	1,00 – 2,42	35,3
Yhteensä		100,0

N = 1 174

Stressi, riippuva summamuuttuja (Cronbachin alpha = ,83)	Keskiarvo	Keskihajonta
Kuinka usein Teitä on viime aikoi- na vaivannut?		
Päänsärky	1,97	0,93
Haluttomuus ja tarmottomuus työhön lähtiessä	2,16	1,06
Nukahtamisvaikeudet tai heräile- minen öisin	2,41	1,28
Masennus	1,54	0,85
Närästys, happovaivat, vatsakivut	1,74	1,04
Jännittyneisyys, hermostuneisuus tai ärtyisyys	2,33	1,04
Tunne siitä, että kaikki käy yli voimien	1,85	1,01

N = 1774

Keskiarvot laskettu alkuperäisistä arvoista (1 = Ei lainkaan, 2 = Kerran kuukaudessa, 3 = Noin kerran viikossa, 4 = Pari kertaa viikossa, 5 = Päivittäin tai lähes päivittäin)

Summamuuttujaa tehtäessä arvot uudelleenkoodattu (1 = 0; 2 = 1; 3 = 2; 4 = 3; 5 = 4)

## Kirjallisuus

- ALASOINI, T. (2000). Suomalainen työelämän kehittämiskokeilu 1996–99. Kokemuksia ja näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämissuunnitelmasta. Raportteja 11. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Helsinki: Työministeriö.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu. Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.
- BACON, N. & BLYTON, P. (2004). Trade union responses to workplace restructuring: exploring union orientations and actions. *Work employment and society*, 18, 749–773.
- BARKER, J. (1993). Tightening the Iron cage: Conservative Control in Self-managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408–437.
- BATT, R. & DOELLGAST, V. (2005). Groups, Teams and the Division of Labor. *Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work*. Teoksessa S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P.S. Tolbert, (toim.). *The Oxford Handbook of Work and Organization* (s. 138–161). London: Oxford University Press.
- BELANGER, J., GILES, A. & MURRAY, G. (2002). Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions. Teoksessa G. Murray, J. Belanger, A. Giles, & P.-A. Lapointe, (toim.). *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace* (s. 15–71). London: Continuum.
- BELANGER, J., EDWARDS, P.K. & WRIGHT, M. (2003). Commitment at Work and Independence From Management. A study of Advanced Teamwork. *Work and Occupations*, 30, 234–52.
- DOBBIN, F. & BOYCHUK, T. (1999). National Employment Systems and Job Autonomy: Why Job Autonomy Is High in the Nordic Countries and Low in the United States, Canada and Australia. *Organization Studies*, 20, 257–291.
- ENGSTRAND, Å.-K. (1998). From Good Work to Flexibility: The Swedish Debate on Competence and Education. Teoksessa D. Fleming, P. Kettunen, H. Söberg & C. Thörnqvist (toim.). *Global Redefining of Working Life - A New Nordic Agenda for Competence and Participation?* Nord 1998:12 (s. 223–242). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- GALLIE, D. (2003). The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*, 19, 61–79.
- GREEN, F. (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- HARLEY, B. (1999). The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian workplaces. *Work, Employment & Society*, 13, 41–66.
- HARLEY, B. (2001). Team Membership and the Experience of Work in Britain: An Analysis of the WERS98 data. *Work, Employment & Society*, 15, 721–742.
- ILMONEN, K., JOKIVUORI, P., LIIKANEN, H., KEVÄTSALO, K. & JUUTI, P. (1998). Luottamuksesta kiinni: ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. Jyväskylä: SoPhi 26.
- KALLIOLA, S. (2005). *Confronting a Changing Economy: Union Responses in Finland*, *Economic and Industrial Democracy*, 26, 257–287.
- KARASEK, R. & THEORELL, T. (1990). *Healthy Work*. New York: Basic Books.
- KLEIN, J.A. (1991). A Re-examination of Autonomy in Light of New Manufacturing Practices. *Human Relations*, 44, 21–38.

- KUHLMANN, M. (2002). *Group Work and Democracy*. Teoksessa P. Docherty, J. Forslin, & A-B. Shani (Rami) (toim.). *Creating Sustainable Work Systems. Emerging Perspectives and Practice* (s. 126–138). London: Routledge
- LILJA, K. (1992). *Finland. No Longer the Nordic Exception*. Teoksessa A. Ferner & R. Hyman (toim.). *Industrial Relations in the New Europe* (s. 198–217). Oxford: Blackwell Publishers.
- LILJA, K. (1998). *Finland: Continuity and Modest Moves Towards Company-Level Corporatism*. Teoksessa R. Ferner & R. Hyman (toim.). *Changing Industrial Relation in Europe* (s. 171–189). Oxford: Basil Blackwell.
- LINDSTRÖM, K. & KIVIRANTA, J. (1995). *Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Tutkimusraportti 6. Työ ja ihminen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- LORENZ, E. & VALEYRE, A. (2004). *Organisational Change in Europe: National Models or the Diffusion of a New “One Best Way”?* Working Paper No 04–04. Copenhagen – Aalborg: Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- MARCHINGTON, M. (2000). *Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context*. Teoksessa S. Procter & F. Mueller (toim.). *Teamworking* (s. 60–80). London: Macmillan Press.
- NAUENBERG, R. (2004). *Perceived Quality of Society*. Teoksessa *Quality of Life in Europe. First European Quality of Life Survey 2003. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (s. 71–78). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.
- NEW FORMS OF WORK ORGANISATION (2002). *The Obstacles to Wider Diffusion. Final Report*. European Commission. DG Employment and Social Affairs. Business Decisions Limited.
- NIEMELÄ, J. (2003). *Paikallinen sopiminen ja organisaatiouudistukset. Yksityisoikeuden julkaisusarja A: 109*. Turku: Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.
- NUTEK (1999). *Flexibility Matters – Flexible Enterprises in the Nordic Countries*. Stockholm: Swedish National Board for Industrial and Technical Development.
- SENNETT, R. (1999). *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York & London: W.W. Norton & Company.
- SINCLAIR, A. (1992). *The Tyranny of a Team Ideology*. *Organisation Studies*, 13, 611–626
- TRAXLER, F. (1995). *Farewell to Labour Market Associations? Organised versus Disorganized Decentralisation as a Map for Industrial Relations*. Teoksessa C. Crouch & F. Traxler (toim.). *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* (s. 3–21). Avebury: Aldershot.
- UHMAVAARA H, KAIRINEN, M., (2000). *Paikallinen sopiminen työelämässä. Hyötyyn ja luottamuksen perustuvaa muutosten hallintaa. Yksityisoikeuden julkaisusarja A:99*. Turku: Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.
- UHMAVAARA, H., MELIN, H., MAMIA, T., MALO, A., KOIVUMÄKI, J., & BLOM, R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277*. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P. (2005). *Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman raportteja nro 39*. Helsinki: Työministeriö.

Tanja Rokkanen & Kirsti Launis  
**Mitä työterveyshuollon  
 välineet tavoittavat  
 pienyrityksestä?**  
 II osa: tulevaisuuden välineet\*

**T**yöterveyshuollon sisältöä suunniteltaessa ja toimintaa toteutettaessa tulee lähtökohtana olla asiakastyöpaikan muuttuvat tarpeet. Työterveyshuollon nykyiset välineet tavoittavat kuitenkin hyvin rajatusti työpaikan monitasoisen ja -tahoisen muutoksen, jonka lähtökohtana ovat usein perustavanlaatuiset tuotantotoiminnan uudistukset. Tässä artikkelissa raportoimme kokeilua, jossa kehittävän työntutkimuksen menetelmiä käyttäen tuotettiin tietoa pienyrityksen toiminnasta ja sen muutoksista sekä muutosten yhteydestä henkilökunnan työhyvinvointiin. Esitämme, että artikkelissa esitetyt menetelmät voivat toimia perustana uudistettaessa työterveyshuollon työpaikkaselvityksen malleja ja välineitä.

## Johdanto

Artikkelimme edellisessä osassa selvitimme tapaustutkimuksen avulla, mitä työterveyshuollon käytössä olevat välineet tavoittavat pienyrityksestä (Rokkanen & Launis 2008). Tulostemme perusteella työterveyshuollon välineet tuottivat tietoa altistuvista, kuormittuvista, sairastavista ja terveydestään eri tavoin huolehtivista työntekijöistä. Työterveyshenkilöstölle ei kuitenkaan muodostunut kuvaa yrityksestä ja yrityksessä tapahtuneista toiminnan muutoksista tai arjen työstä. (ks. myös Mäkitalo 2006; Rautio 2004; Rokkanen & Launis 2003.) Nykyisten tavoitteiden mukaisesti työterveyshuoltoa tulee toteuttaa muun muassa siinä laajuudessa, jota työpaikan muutoksista johtuvat tarpeet edellyttävät (Työterveyshuoltolaki 1383/2001). Tällöin työterveyshuollon toteuttamisessa on keskeistä asiakasyrityksen tuotantotoiminnan ja toimintaympäristön ymmärtäminen

(Manninen ym. 2007). Näyttäisi siltä, että perinteisten välineidensä avulla työterveyshuolto ei pysty vastaamaan työterveyshuoltolain ja sen nojalla annettujen ohjeiden ja suositusten tehtäviin. Tulokset asettavat haasteita työterveyshuollon välineiden kehittämiseksi.

Tässä artikkelissa raportoimme tutkimuksen toista vaihetta. Me tutkijat ja pienyrityksen henkilöstö kokeilimme siinä uudenlaisia välineitä tuottaa tietoa pienyrityksen toiminnasta ja muutoksista. Kokeilun tavoitteena oli entistä paremmin yrityksen tarpeita vastaavan työterveyshuoltotoiminnan suunnitteleminen. Samalla testasimme oletusta, jonka mukaan työn kehityksellä ja muutoksilla on merkitystä yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta (ks. Launis ym. 2005; Launis & Pihlaja 2005; Mäkitalo 2005; Vahtera ym. 2000). Pohdimme

\* Artikkelin ensimmäinen osa (nykyiset välineet) julkaistiin Työelämän tutkimus -lehden numerossa 1/2008.

artikkelin lopuksi voisivatko samat välineet, joilla tutkijat ja työyhteisö hankkivat tietoa, toimia tulevaisuudessa työterveyshenkilöstön työpaikkaselvitysvälineinä. Kohdepienyritys oli sama artikkelin ensimmäisessä ja toisessa osassa (ks. Rokkanen & Launis 2008). Voimme siten verrata minkälaista tietoa työterveysyksikölle kertyy työpaikkojen työstä ja organisaatioiden työn muutoksesta erilaisin välinein. Selvitimme myös, minkälaiseen työhyvinvointia edistävään toimintaan erilaisin välinein hankittu tieto voi johtaa.

### **Teoreettinen lähtökohta: toimintajärjestelmä muutoksessa**

Keräsimme ja analysoimme tutkimusaineistoa kehittävän työntutkimuksen (Engeström 1987; 1995; 2005) metodologiaa käyttäen. Rakensimme kuvaa yrityksestä ja sen muutoksista muuttavana toimintajärjestelmänä, jonka tärkein elementti on tekijöiden yhteinen kohde. Ilman yrityksen työntekijöiden yhteistä kohdetta ei ole systemaattista tuotanto- tai palvelutoimintaa. Myös toiminnan tarkoitus ja tekijöiden motiivi liittyvät työn kohteeseen. Tämä tekee kohteesta erityisen tärkeän, vaikkakin metodiselta lähestymiseltä erityisen haastavan, myös työssä jaksamisen kannalta (Mäkitalo 2005). Yritysten työtekijöille muodostuu työnjaon seurauksena yhteisestä työn kohteesta osittainen, omien tehtävien kautta rakentuva kuva, jonka kautta työntekijän oman työn mielekkäys muotoutuu. Kaikkiin toimintajärjestelmän elementteihin (tekijä, välineet, säännöt, työnjako, yhteisö, kohde ja tulos) kohdistuu muutospainetta toimintajärjestelmän ulkopuolelta. Esimerkiksi yrityksen asiakkaat voivat alkaa vaatia uudentyyppisiä tuotteita tai palveluja. Uusien tuotteiden tuottaminen edellyttää kuitenkin yleensä uudentyyppisiä välineitä tai työnjaon muutoksia yrityksessä. Toimintajärjestelmän elementit ovat siis keskinäisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mutta voivat muuttua hyvin eri tahdissa. Eritahdisten muutosten myötä voidaan joutua tilanteisiin, jossa toiminnan elementit eivät enää vastaa toisiaan, esimerkiksi entinen työnjako ei toimi muuttuneen kohteen kanssa työskennellessä. Syntynyt tilannetta kuvataan elementtien välisenä kehitysjännitteenä. (Engeström 1995; Mäkitalo & Launis 2006; Paso ym. 2001.)

Toiminnan muutosten ja muutospainoiden myötä syntyvät kehitysjännitteet ilmenevät arkisen työn sujumuuden kannalta häiriöinä, dilemmoina ja katkoksinä. Tilanteet, joissa työt eivät suju, herättävät työntekijöissä usein erilaisia tunteita kuten ärtymistä, kiihtymistä, pettymystä ja väsymystä (Mott 1992, 114). Kasaantuessaan ja toistuessaan nämä tilanteet voivat aiheuttaa ongelmia henkilöstön työhön liittyvälle hyvinvoinnille. Mikäli häiriöitä ei tulkitse pelkästään puutteiksi vaikkapa yksilöiden ammattitaidossa tai fyysisessä kunnossa, ne voivat toimia työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen lähtökohtina (Mäkitalo 2005; Mäkitalo & Launis 2006). Kehitysjännitteet voivat siis olla toiminnan kehityksen liikkeellepaneva ja eteenpäin vievä voima, mutta vain silloin kun niitä osataan analysoida ja ratkaista (Toikka & Kuivanen 1993).

Häiriöt ovat näkyviä poikkeamia normaalista, suunnitellusta tai vakiintuneesta toiminnasta (Engeström 1995). Työn häiriöitä on tavallisimmin tutkittu analysoimalla toimintaa esimerkiksi videoimalla työtä (esim. Engeström ym. 1992; Mäkitalo 2005). Häiriö voi esiintyä myös latenttina ja ilmetä henkilön puheen dilemmaattisuutena. Dilemmalla tarkoitamme henkilön puheessa ilmeneviä jännitteitä ja ristiriitaisuuksia kuten ”kahden välillä heilahtelemista” tai keskenään yhteen sopimattomia kannanottoja samasta asiasta (Engeström 1995). Puheessa dilemma esiintyy usein epärointeina tai varauksina, joille on tunnusmerkittäviä ”mutta”-sanojen ja kieltosanojen ryppäät (ks. Billig ym. 1988; Kärkkäinen 1999). Muutokseen liittyy monenlaisia työn sujumuutta heikentäviä katkoksia. Katkos on yhteistä toimintaa koskevaa tiedonkulun tai vuorovaikutuksen puutetta, jonka yksi tai useampi toimintaan osallistuva henkilö tuo esiin. Katkoksissa on kyse siitä, että jokin tärkeä tieto ei siirry toiminnan tekijältä toiselle. Katkokset voivat johtaa väärinkäsityksiin, jotka saattavat myöhemmin tulla esiin häiriöinä. (Engeström 1995.)

Tarkastelemmekin työhyvinvointia yrityksen toiminnan ja sen muutoksen synnyttäminä yksilöllisinä ja yhteisöllisinä kokemuksina ja seurauksina. Näin liitämme työhyvinvoinnin yksilöllisesti ja yhteisöllisesti rakennettuun työn kohteeseen sekä käytössä olevien työvälineiden ja työyhteisön toimintatapojen toimivuuteen.

Edellä kuvattuja metodologisia lähtökohtia käyttäen vastaamme kerätyn aineiston avulla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten pienyrityksen toiminta oli muuttunut sen olemassaolon aikana ja minkälaisia erilaisia vaiheita sen toiminnassa oli tulkittavissa?
- Millaisia työn sujumattomuuksia (häiriöitä, dilemmoja, katkoksia) aineistossa saattoi tunnistaa ja mihin pienyrityksen toiminnan osa-alueeseen (tuotanto, myynti, toimisto, johtaminen) tai osa-alueiden yhteistyöhön työn sujumattomuuskuvaukset liittyivät?
- Millaisena pienyrityksen toiminnan kohde ja tulos näyttäytyivät työn sujumattomuuden maininnoissa?
- Minkälaisia ehdotuksia henkilöstö esitti työn sujumattomuuksien ratkaisemiseksi?

### Tutkimusasetelma, aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineiston keräsimme kehittämishankkeessa, jossa yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa analysoimme yrityksen toimintaa, sen muutosta, työn sujuvuutta ja henkilöstön hyvinvointikokemuksia. Henkilöstön teemahaastattelujen (Hirsijärvi & Hurme 1991; Holstein & Gubrium 1995) avulla tuotettiin kehittämishankkeen yhteisiin keskusteluihin aineistoa yrityksen työn muutoksista ja työn sujumisesta. Aineiston tehtävänä oli toimia ”peilinä”, jonka avulla työyhteisö ja tutkijat voivat yhdessä eritellä ja arvioida työn ongelmia ja jännitteitä. (Engeström 1995, 124.) Tätä artikkelia varten haastatteluaineisto on käyty systemaattisesti läpi ja kehittämishankkeen aikaisia analyysejä on täsmennetty.

Haastattelut olivat vuorovaikutustilanteita, joissa aineisto muodostui haastateltavan ja haastattelijan yhteistyönä. Haastateltavaa kannustettiin haastattelussa tuottamaan konkreettisia ja monipuolisia kuvauksia työssä arjesta ja sen omakohtaisista kokemuksista. Haastattelija toi haastatteluun aiheita ja tarkennuksia, jotka auttoivat haastateltavaa pohtimaan teemoja erilaisista näkökulmista. (Holstein & Gubrium 1995.)

Haastatteluteemat olivat seuraavat:

1. Oman työn kuvaus ja koulutustausta (esim. Koska olet tullut yritykseen? Ovatko työtehtäväsi muuttuneet?)
2. Yrityksessä tapahtuneet muutokset ja mahdollisesti suunnitteilla olevat muutokset. (esim. Mikä sinun kannaltasi on ollut merkittävä muutos?)
3. Työkyky ja sen tukeminen yrityksessä (esim. Miten sinun työkykyäsi on tuettu?)
4. Työsuojaus yrityksessä (esim. Mitä tiedät yrityksenne työsuojelesta?)
5. Työterveyshuolto (esim. Missä tilanteissa olet ollut työterveyshuollon kanssa tekemisissä? Missä tilanteessa olet nähnyt työterveyshenkilöstöä yrityksessä? Onko työterveyshuollon toiminta muuttunut?)
6. Onko joku jota Sinun mielestäsi kannattaisi/pitäisi vielä haastatella?

Käytimme tässä artikkelissa vain sitä osaa haastatteluaineistoa, jossa on keskusteltu teemoista 1 ja 2. Lähetimme haastatteluteemat etukäteen kaikille haastateltaville ja kerroimme, että teemojen sisällä oli tarkoitus keskustella vapaamuotoisesti.

Toinen tutkijoista (TR) haastatteli yrityksestä neljää miestä ja kolmea naista, iältään 28–59-vuotiaita. Haastateltavien kokemus kyseisestä työpaikasta vaihteli kahdesta kymmeneen vuoteen. Yksi haastateltava oli yrityksen toinen omistaja, joka toimi myös työterveyshuollon yhteyshenkilönä. Haastateltujen työntekijöiden joukossa oli sekä luottamusmies että työsuoje-luvaltuutettu. Haastatteluissa tuotantoprosessin kaikki osa-alueet olivat edustettuina. Lisäksi haastateltavat edustivat toimistotyötä (suunnittelu) ja johtoa. Haastateltavat kokivat, että yrityksen henkilöstö oli haastatteluissa monipuolisesti edustettuna lukuun ottamatta myyjiä, jotka toimivat eri paikkakunnilla. Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2001. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Kukin haastattelu kesti 1–1½ tuntia ja tapahtui yrityksen neuvotteluhuoneessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut purettiin tekstiksi sanasta sanaan. Tässä analysoiduista teemoista muodostui tekstiä yhteensä 102 A4-kokoista sivua. Aineiston teknisenä analyysivälineenä käytettiin atlas.ti-tietokoneohjelmaa.

Pienyrityksen toiminnan ja sen muutoksen kuvaus perustui teemahaastatteluissa esille tulleisiin asioihin yrityksen toiminnasta ja sen muutoksesta (teemahaastattelukysymys 2). Etsimme

ja koodasimme kunkin haastateltavan vastauksista yrityksen työtä ja sen muutosta kuvaavat tekstikohdat. Kyseisiä tekstikohtia, joiden pituus vaihteli muutamasta rivistä koko sivun pituisiksi kuvauksiksi, oli aineistossa yhteensä 56 kappaletta. Tulkitsimme tekstikohtia toimintajärjestelmällin avulla (tekijä, työyhteisö, välineet, työnjako, säännöt, kohde, tulos) jäsentäen yrityksen työtä ajallisesti erilaiksi vaiheiksi.

Työn sujumattomuuden aineistona olivat pienyrityksen henkilöstön kertomat kokemukset työn sujumattomuudesta. Työn sujuvuus/sujumattomuus ei ollut haastattelussa erillisenä

teemana, vaan poimimme kokemuksia haastateltavien aineistosta häiriön, dilemman ja katkoksen käsitteitä käyttäen. Tulkitsimme häiriöiksi kuvauksia, joissa haastateltava tuo esiin, että joku tilanne tai asia ei suju odotusten mukaan ”kuten on tapana” tai ”niin kuin olisi pitänyt” tai tilanteessa syntyy jotain ylimääräistä, jota haastateltava pitää negatiivisena joko itselleen tai muille. Dilemmoja tulkitsimme aineistosta hakemalla kielto- ja muttasanojen ryppäitä. Aineistosta haettiin maininnat tiedon kulun katkoksisista. Olemme koonneet aineistoesimerkkejä häiriöistä, dilemmoista ja katkoksisista taulukkoon I.

Taulukko I. Esimerkkejä työn sujuvuuteen vaikuttavista häiriöistä, dilemmasta ja katkoksesta.

	<p><b>Esim. 1. Laitteen käytön aiheuttama häiriö (itselle aiheutuva negatiivinen tulos laitteen käytöstä).</b>  ”Ku esimerkiksi lakkauksessa, käsi puuttuu helposti ja täytyy. (...) Sumutetaan, mut siinä täytyy aina painaa liipasin pohjaan, ennen kun sitä maalia tulee. Ja sit se ainoastaan se oikea käsi.”</p> <p><b>Esim. 2. Työ ei suju odotusten mukaan, häiriö, jonka taustalla yrityksen edellä kävijäys ja uudistuvat tuotteet.</b>  ”Oikeastaan myynnissä saattaa tulla ihan tai asiakaspiireistä saattaa tulla esim. Keski-Euroopasta, että nyt on keksitty taas joku uusi juttu. (...) he [myyjät] saattavat myydä sen enemmän kun kysytään, että mitkä mahdollisuudet meillä [suunnittelulla ja tuotannolla] on toteuttaa se, niin sit mahdollisesti tehtaan puolella tulee karvat pystyyn, et hei, mites te kuvittelette, että me tehdään tää. Ei me olla ikinä ennen tehty, että mistä me saadaan konkreettiset mittatiedot asialle. Sit mun pitäis olla se seuraava siivilä siinä, eikä aina edes kykene siihen, ja sit voi olla että meidän työpapereiden tekijätkään ei tajua, niin sit ku palikat on tuolla ja nähdään, et näist pitäis tehdä tää, mut täst ei synny. Niin, sillo tulee se, että mitä ne on suunnitellu, tulisivat itse tekemään.”</p>
<b>Häiriö</b>	
	<p><b>Esim. Työntekijän ”kahden välillä heilahtelua” henkilökohtaisten suojausten käytöstä.</b>  ”En mä käytä mittään, mut on kyl sit, kyl vois käyttää. Suojus kyl on, mut en mä oo käyttäny. [Minkä takia sä et oo käyttänyt?]  En mä tiedä, mä en oikein osaa. Kyl mä olen kokeillut sitä, mutta en mä oikein oo tullut tutuks sen kans. Tulee niin kauhea hiki sen kans.  [Onks se raitisilmanaamari vai?]  Kyl, joo. Kyl mä sitä kokeillut olen, mut en mä sitä käytä. Se on yks viel, ku ei oo tottunut alusta alkaen siihen. Kyl ne hyvii on. Varmasti.”</p>
<b>Dilemma</b>	
	<p><b>Esim. Tärkeä tieto eli työn oikea tekemisen tapa, ei siirry työkaverilta toiselle.</b>  ”Kun tekee väärin [tuotannossa], niin ei tulla [työkaverit] sanomaan.”</p>
<b>Katkos</b>	

Tiivistimme kunkin haastateltavan työn sujumattomuus -maininnat ja ongelmien ratkaisuehdotukset muutaman lauseen mittaisiksi. Tiivistykseen liittyi viittaus atlas.ti -ohjelmalla koodattuun alkuperäiseen tekstiin. Näin saatoimme tulkintoja ja tehdessämme aina tarkistaa tiivistyksen haastattelukontekstissa. Seuraavaksi luokittelimme työn sujumattomuus - maininnat pienyrityksen toiminnan osa-alueisiin (tuotanto, myynti, toimisto, johtaminen) tai osa-alueiden väliseen toimintaan. Lisäksi teimme erillisen luokan (tuotanto ja kysyntä) maininnoista, jotka liittyivät yrityksen

tuotteiden kysynnän ja tuotannon suhteisiin. Viisi seitsemästä haastateltavistamme työskenteli tuotannossa, joten fokusoimme analyysimme tuotantoon. Jatkossa tarkastelimme johdon ja toimistotyöntekijöiden tuottamia mainintoja työn sujumattomuudesta siltä osin kuin ne liittyivät tuotannon työhön. Tuotannon ja muiden toimintojen (johtaminen, toimisto, myynti, suunnittelu) väliseen yhteistyöhön liittyvät maininnat otettiin niin ikään huomioon. Jätimme aineistosta pois maininnat, jotka liittyivät pelkästään toimistotyöhön, myyntityöhön (emme haastatelleet yhtään

myyjää), toimiston ja myynnin yhteistyöhön, sekä toimiston ja suunnittelun yhteistyöhön.

## Tulokset pienyrityksen muutoksista

Esitämme ensin yrityksen toiminnan ja sen muutoksen kuvauksen ja sen jälkeen tulkintamme muutoksen vaiheistukseksi. Haastattelujen suorat sitaatit ovat lainausmerkeissä.

Pienyritys oli puusepäntehdas, jonka toiminta oli alkanut vuonna 1991. Yrityksen tuottamat kiintokalusteet valmistettiin yksilöllisesti ja asiakaskohteisesti, monelta osin jopa käsityönä. Toimitusaika kalusteille vaihteli ja oli haastattelun aikana kuudesta kahdeksaan viikkoon. Yrityksen toiminnan lähtökohtana oli panostaminen korkealuokkaiseen laatuun ja ammattitaitoiseen henkilöstöön.

Asiakkaat ohjautuivat yrityksen myymälöihin pääosin arkkitehti- tai sisustussuunnittelijatoimistojen kautta. Yrityksellä oli toiminnan alkua ajoista lähtien ollut oma myymälä Helsingissä, myöhemmin myymälä oli avattu myös Turussa. Jälleenmyyntiä oli lisäksi Tukholmassa, Tampereella ja Maarianhaminassa.

Omistajapariskunnan lisäksi yrityksen toiminnan alkuvaiheessa yrityksessä työskenteli neljä henkilöä. Vuoteen 2001 mennessä henkilökunnan määrä oli kasvanut tasaisesti noin 30:een. Näistä noin 20 työskenteli yrityksen tuotanto- ja toimistopaikkakunnalla. Samana vuonna henkilöstön keski-ikä oli noin 41 vuotta. Viimeisen kahden vuoden aikana myös toimistoon oli tullut kaksi uutta henkilöä. Toimistossa työskenteli vuonna 2001 kolme perheenjäsentä ja neljä perheen ulkopuolista työntekijää. Erilaisia tehtäviä, kuten tarjouslaskenta, työsuunnittelu, laskutus, oli siis pystytty jakamaan useammalle henkilölle. Toinen omistajista hoiti muun muassa laskutuksen ja toinen ostot ja markkinoinnin.

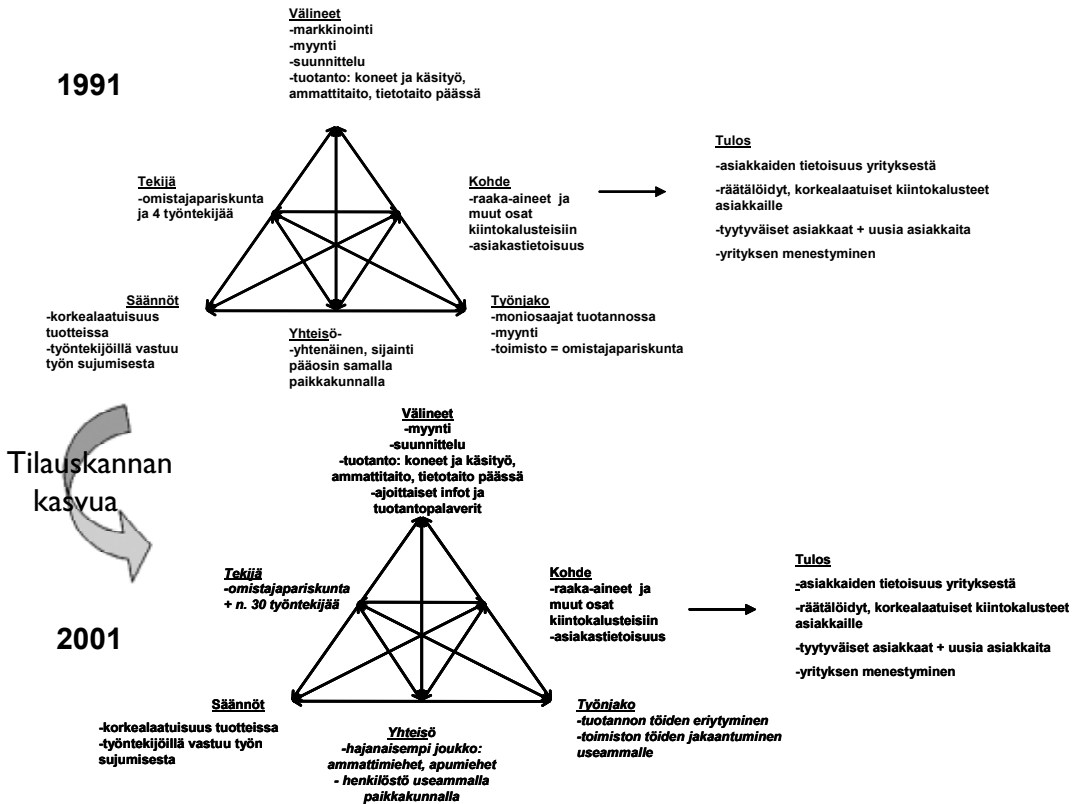
Toinen omistaja toi esille henkilöjohtamisen periaatteena: ”Ei me haluta, että me määrätään, vaan että työntekijöillä on itsellä vastuu siitä hommasta, että se sujuu.” Johtajat kävivät ajoittain kertomassa esimerkiksi tilauskannasta kahvitauoilla – tuotannon ja toimiston kahvi- ja ruokatauot olivat eri aikoihin. Ajoittain oli pidetty tuotantopalavereita ja työtä ja sen kehittämistä oli pohdittu myös yhteisellä laivaristeilyllä. Yrityksen työntekijät saivat osallistua alan messuihin. Lisäksi yrityksessä toimi virkistystoimikunta, joka järjesti urheilukilpailuja ja muuta toimintaa.

Tuotantopäällikkö johti tuotantoa ja teki työnsuunnittelua. Työt etenivät vaiheittain sahauksesta pakkaukseen, ja osa työvaiheista oli koneistettuja. Työ tapahtui määrättyissä työpisteissä. Yrityksen alkuvaiheessa työntekijät olivat olleet moniosaajia, mutta yrityksen kasvaessa työvaiheet olivat eriytyneet. Työntekijät puhuivatkin, että tuotannon työt olivat nyt aika ”spesiaaleja”. Työskentelyn kuvattiin tapahtuvan ”omassa pikku pilttuussa” tuotantopäällikön jakaman työviikkolistan mukaisesti. Koneet vaativat ”täsmäosaamista”, minkä haastateltavat kertoivat tarkoittavan sitä, että koneiden käyttö opitaan kantapään kautta. Kaiken kaikkiaan tuotannon työn tietotaidon kuvattiin olevan ”pään sisällä, sitä ei oo paperilla”.

Yrityksen työssä oli kausivaihtelua. Kesälomien aikaan tuotanto oli suljettuna, mikä merkitsi sitä, että ennen kesälomia tehtiin ”periaatteessa kahden kuukauden työt pois”. Aikaisemmin joulukuusta helmikuuhun oli hiljaisempaa aikaa. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen oli kuitenkin muuttunut siten että kodin hankintoja hoidetaan nyt iltaisin, viikonloppuisin ja vuosilomilla. Muutoksen myötä hiljaisempi aika oli siirtynyt maaliskuulle, minkä seurauksena toimistoakaan ei voitu pitää enää kesäisin kiinni. Toimistossa olikin jatkuvasti tukihenkilö, joka hoiti neuvontapalveluja. Myyntihenkilökunnan oli myös oltava töissä iltaisin ja viikonloppuisin. Tuotannossa oli pari kertaa ollut lomautusvaroitus, mutta lomautuksiin ei kuitenkaan ollut jouduttu.

Tulkitsimme tilannetta niin, että yrityksen suurimmat muutokset olivat tapahtuneet työnjaossa. Pelkistimme työnjaon perusteella aineiston ajallisesti kahdeksi erilaiseksi yrityksen kehitysvaiheeksi. Työnjaon muutokset olivat seurausta markkinoinnista ja yrityksen tuotteiden suuremmasta menekistä, mitkä johtivat henkilöstömäärän lisääntymiseen ja tuotannon kasvuun. Työnjaon muutos näkyi yrityksen sisällä siten, että kaiken osaajista oli siirrytty tiettyjen osa-alueiden erikoistuneisiin osajiin. Tuotannon kehitys näytti edenneen käsityömaisestä työstä kohti massatuotantomaista toimintalogiikkaa (ks. Launis & Pihlaja 2005; Pihlaja 2006). Analyysin tuloksena syntyi hypoteesi, jonka mukaan pienyrityksen toiminnan motiivin (kohde ja tulos) ja työnjaon välille oli muodostunut kehitysjännite. Vaiheet on esitetty toimintajärjestelmän muodossa kuviossa 1.





Kuvio 1. Yrityksen toiminnan muutoksen pelkistys kahteen vaiheeseen (muuttuneet toiminnan elementit kursivoitu).

## Työn sujumattomuus -analyysin tulokset

Tulkitsimme työn sujumattomuutta haastatte- luista häiriön, dilemman ja katkoksen käsitteillä. Tulkitsimme työn sujumattomuus -mainintoja yhteensä 43 kappaletta (erittely taulukossa 2), eli keskimäärin kuusi yhtä haastateltavaa kohti (vaihtelu 3–8). Häiriömaininnoille oli tyypillistä, että haastateltavan kertoessa jostain häiriöstä, hän samalla kuvasi häiriöön liittyvää emootiota ("tulee paniikki", "tekee kiusaa", "tulee mur- hetta"). Myös fyysisiä oireita (ärsyttää silmiä) tai häiriön vaikutusta yleisimmin ("vaikuttaa [negatiivisesti] ilmapiiriin") saatettiin kuvata samalla. Dilemmoissa tuli esille haastateltavan henkilön puheesta ilmeneviä jännitteitä, jotka liittyivät oman työn jatkuvuuteen tai sen var-

mistamiseen. Niin ikään työn mielekkyyteen, työn tehostamiseen tai henkilökohtaisten suo- jainten käyttöön liittyi jännitteitä. Katkokset liittyivät tiedonkulkuun tuotannossa (työkave- rille ei kommentoitu, jos tämä teki väärin) tai johdon ja tuotannon väliseen tiedon kulkuun ja työn kehittämiseen. Muutoksia saatettiin esimerkiksi ehdottaa ja suunnitella laivaristei- lypalaverissa, mutta ne unohdettiin saman tien kun tultiin töihin. Suurin osa työn sujumatto- muuksista sijoittui tuotantoon. Tuotannon ja myynnin välisen työn sujumattomuuksista oli vain yksi maininta. Loput maininnat jakautui- vat tasaisesti yrityksen muiden osa-alueiden ja tuotannon välille. (ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Työn sujumattomuus -mainintojen jakaantuminen pienyrityksen toiminnan osa-alueisiin ja niiden välille.

Osa-alue	Häiriö	Dilemma	Katkos	Yhteensä
Tuotanto	12	9	1	22
Tuotanto ja johtaminen	2	3	3	8
Tuotanto ja toimisto	3	2	0	5
Tuotanto ja myynti	1	0	0	1
Tuotanto ja kysyntä	2	5	0	7
Yhteensä	20	19	4	43

Syvensimme tuotantoon liittyvien työn sujumattomuus -mainintojen analyysia tulkitsemalla maininnat toimintajärjestelmän elementtien mukaisesti (taulukko 3). Eniten esiintyi ongelmia

tuotannon työnjaossa. Työvälineiden käyttö aiheutti myös ongelmia, liikarästitusta tai oireita työntekijöille. Haastatteluissa tuli esille lisäksi neljä mainintaa koneiden toiminnan epävarmuudesta.

Taulukko 3. Työn sujumattomuus -maininnat tuotannossa.

Toimintajärjestelmän elementti	Mainintojen määrä ja esimerkkejä mainintojen tiivistyksistä
Tekijä-väline	8 - Käsi puutuu ruiskulakkauksessa - Koneesta ärsyttävää hajua, lähteekö siitä hartsia?
Välineet-kohde	4 - Koneet eivät toimi kuten pitäisi - Koneen käyttöä lisäntyessä epävarmaksi se koneen käyttö
Työnjako-kohde	10 - Kun tekee väärin niin ei tulla sanomaan [työkaverit] - [Firma] lähtenyt pienestä ja kasvanut, ei pysty [jokainen] enää pitämään naruja käsissään tai saamaan omaa sormenjälkeä [joka paikkaan] - Pystyn sijaistamaan [koneen käyttäjää], mutta ei siihen [koneen käyttöön] oikein ole oppinut - Tulee paniikki kun työt tulee myöhään ja pitää saada äkkiä valmiiksi

Tuotannon ja pienyrityksen muiden osa-alueiden (johtaminen, toimisto, myynti) väliset työn sujumattomuudet liittyivät osa-alueiden väliseen työnjakoon ja yhteistyöhön (taulukko 4). Virheet tai niiden pelko ja reklamaatiot näyttäytyivät pienyrityksen eri osa-alueiden työnjaon ja yhteistyön haasteena. Maininnat myös tuottivat tietoa pienyrityksen toiminnan kohteesta ja tuloksesta.

Tuotettavat kiintokalusteet näyttäytyivät asiakaslähtöisinä, mutta häiriöherkinä ja markkinoiden edelläkävijöinä. Tuotanto ja kysyntä -maininnat (taulukko 4) tuottivat lisää kuvausta kohteen ja tuloksen monimuotoisuudesta ja haasteellisuudesta: tuotettavien kiintokalusteiden kysyntä oli vaikeasti ennakoitavaa, tuotantovaihteluita ja ruuhkahuippuja aiheuttavaa.

Taulukko 4. Työn sujumattomuus -maininnat pienyrityksen toiminnan eri osa-alueiden ja tuotannon ja kysynnän välillä.

Toimintajärjestelmän osatoimintojen välinen työnjako	Mainintojen määrä ja esimerkkejä mainintojen tiivistyksistä
Tuotanto-johtaminen	8 <ul style="list-style-type: none"> <li>- periaatepäätöksiä tehty (tuotanto)palavereista, päätökset lipsuneet</li> <li>- ei ole suunniteltu kuka käyttää konetta, jos sairastuu. Siitä [kun ei ole koneen käyttäjää] tulee probleema</li> <li>- joku syyllinen pitää aina löytää, jos on ongelma, mun mielestä väärä tapa. Positiivista palautetta kuullaan vähän</li> <li>- reklamaatioita tulee aina, pitäs päästä eroon [reklamaatioista ja virheistä], mut et välttämätön paha [reklamaatiot], ne tulee [tuotantotavan] mukana)</li> </ul>
Tuotanto-toimisto	5 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [tston] tehtävä on löytää virheet [suunnitelmista], peikot, jos en löydä tulee enemmän virheellistä työtä</li> <li>- noin joka kolmannessa tuotteessa tulee [asiakkaalta] viime hetken muutoksia, jotka sotkevan koko kuvion, hankaloittaa tätä työtä, oman työviikon suunnittelu menee hukkaa, vaikka muutokset asiakailta, tieto liian myöhään</li> <li>- työpapereissa ei merkintää jota kaivattaisiin, mentävä kysymään [tstosta]. Kysymykset eivät toistu, ehkä.</li> </ul>
Tuotanto-myynti	1 <ul style="list-style-type: none"> <li>- myydään tuote ennen kuin kysytään mitkä mahdollisuudet se on tuottaa</li> </ul>
Tuotanto-kysyntä	7 <ul style="list-style-type: none"> <li>- menee paremmin kuin 1990-luvulla, paineet on nyt toisenlaiset, nyt on kiire</li> <li>- [työntekijä] otettu kiireapulaiseks, työt jatkuvat, ilmeisesti kiireetkin jatkuvat</li> <li>- mut [toiminta on ] lyhytjänteistä, et näkee tilauskannan 6-7 viikkoa eteenpäin. Jos toisenlaista [valmistavaraa asiakasrätälöinnin sijaan], niin vois [tuottaa nopeammin ja suurempia määriä]...</li> </ul>

Yrityksen toiminnan kohde ja tulos olivat siis vaikeasti hallittavissa ja aiheuttivat jännitteitä yrityksen toiminnan eri elementteihin. Suurin osa maininnoista ja ratkaisuehdotuksista liittyikin yrityksen eri osa-alueiden ketjussa syntyviin virheisiin ja niiden käsittelytapaan yrityksessä. Virheiden

käsittelytavan mainittiin huonontavan työilmapiiriä ja aiheuttaneen jopa virheiden piilottelua. Työntekijöiden ehdotukset olivat loogisia suhteessa esitettyihin työn sujumattomuuksiin (taulukko 5). Ehdotuksilla pyrittiin parempaan yhteiseen työn hallintaan ja virheiden ennalta ehkäisyyn.

Taulukko 5. Henkilöstön ehdotukset työn sujumattomuuksien ratkaisemiseksi.

Toimintajärjestelmän osatoimintojen välinen työnjako	Ratkaisuehdotus
(Tuotanto) työnjako-kohde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- töiden järjestely</li> <li>- yhteinen töiden suunnittelu, tuotantopalaverit</li> <li>- kierrätys ja koulutusviikko</li> <li>- työhön perehdyttäminen kokonaisuutta hahmottamalla ("kaikki on lenkinä siinä")</li> </ul>
Tuotanto-johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvän palautteen välittäminen tuotantoon</li> <li>- kuvia valmiista tuotteista ja työn tuloksesta tuotannon nähtäväksi</li> <li>- eri tapa virheiden käsittelyyn</li> <li>- kierrätys, et jokainen osais vähän tehdä kaikkien töitä</li> <li>- pistetään porukka kasaan, mietittäis miten saatais pois se, että mistä ongelmat [reklamaatiot] johtuu</li> </ul>
Tuotanto-toimisto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ketjua nopeutettua ja tieto [muutoksista] nopeammin meille. Tuotantopalavereita on joskus ollut ja saisi olla useammin</li> </ul>

## Pohdinta

Kymmenen vuoden aikana pienyritys oli kasvanut muutamasta moniosajasta kolmenkymmenen henkilön työpaikaksi, jossa oli tapahtunut työnjaon merkittävä muutos ja sen myötä töiden eriytymistä. Kasvun oli saanut aikaan tuotteiden kysynnän määrällinen lisäys. Tuotantotapa näytti edenneen käsityömaisestä työstä kohti massatuotantomaista toimintatapaa (ks. Launis & Pihlaja 2005; Pihlaja 2006). Pienyrityksen toimintaan liittyi monenlaisia haasteita. Tuotteiden kysyntä oli vaikeasti ennakoitavissa ja asiakaslähtöisyyden myötä tuotteisiin tehtiin usein viime hetkelläkin muutoksia. Lisäksi yrityksen edelläkävijän luonne markkinoilla aiheutti sekä tuotteiden suunnitteluun että rakentamiseen häiriöitä. Analyysin perusteella yrityksen vahvuus (asiakaslähtöisyys, erikoistuotteet) saattoi kääntyä helposti tuotannon ongelmiksi (työn sujumattomuus), jos yrityksessä toimittiin massatuotantomaisella logiikalla. Tuotteeseen liittyvät haasteet edellyttivät pienyrityksen koko toiminnalta joustavuutta, nopeaa reagointia ja eri yhteistyötä sekä eri osa-alueiden välillä että niiden sisällä.

Toiminnan haasteellisen ja juuri tämän yrityksen kilpailussa markkinoilla pitävän kohteen ja tuloksen kannalta pelkkä oman työpisteen hallinta ei tuntunut enää riittävän. Suurimman osan (24 mainintaa) sekä tuotannon sisäisistä että osa-alueiden välisistä työn sujumattomuus-maininnoista tulkitsimme toimintajärjestelmän kohteen ja työnjaon väliseksi kehitysjännitteiksi. Nämä vaativat ratkaisua lähitulevaisuudessa. Myös henkilöstön omat ratkaisuehdotukset painottuivat työn parempaan yhteiseen hallintaan ja haastavan kohteen kannalta mielekkäämmän toimintatavan löytämiseen. Työntekijöiden määrän kasvun takia työn yhteinen hallinta oli myös huomattavasti haastavampaa yrityksen nykytilanteessa kuin sen alkuvaiheessa.

Aiempi analyysimme (Rokkanen & Launis 2008) samasta pienyrityksestä osoitti, että työterveyshenkilöstön käyttämät välineet tuottivat tietoa altisteista ja työpisteessä tapahtuvasta kuormituksesta, sairauksista ja elintavoista. Työterveyshuollon toiminta myös perustui näiden välineiden tuottamalle tiedolle. Työterveyshuolto teki lakisääteisiä terveystarkastuksia, piti sairausvastaanottoa ja antoi elintapoihin liittyvää ohja-

usta ja neuvontaa. Käytössä olleet välineet eivät tuottaneet juurikaan tietoa yrityksen toiminnasta tai toiminnan muutoksista työterveyshuoltotoiminnan lähtökohdaksi. Työterveyshenkilöstö ei tosin käyttänyt kuormitus/stressitutkimukseen (Karasek 1979; Siegrist 1996; Theorell 2000) perustuvia ja kuormitustekijöihin ja niiden aiheuttamaan kuormituksen mittaamiseen ja arviointiin kehitettyjä välineitä (ks. Lindström ym. 2002). Kyseisten välineiden käyttö olisi voinut tuottaa yleisellä tasolla olevaa tietoa esimerkiksi tiedonkulkuun ja työnjakoon liittyvistä ongelmista. Siitä huolimatta ne eivät olisi tuottaneet paikallista analyysia yrityksen toiminnasta eivätkä yhteistä ymmärrystä siitä, miten ongelmat ovat syntyneet tai miten ne arjessa näkyvät (ks. stressitutkimuksen ongelmallisuudesta työn kehittämisessä Kompier & Cooper 1999; Mäkitalo 2005, 2007).

Tässä artikkelissa esitellyt välineet tuottivat pienyrityksestä kuvan muuttuvana toimintana, jonka kehitysjännitteitä tulkitsimme henkilöstön kokemina työn sujumattomuuksina, häiriöinä, dilemmoina ja katkoksina. Työn sujumattomuuden kuvauksiin yhdistyi erilaisia emootioita (esim. harmia, pelkoa tai ristiriitaisia tunteita), oireita (esim. puutumista) tai työntekijät toivat esiin työilmapiirin muutoksia. Pitkään jatkuessaan työn sujumattomuudet paitsi uhkaavat yrityksen tuottavuutta, myös aiheuttavat työntekijöiden kuormittumista ja sairastelua (Kivimäki ym. 2002; Theorell 2000; Weinberg & Creed 2000). Kunta-alalla tehdyn tutkimuksen mukaan sairauslomariskissä työelämän laatutekijöiden merkitys oli jopa elämäntapatekijöitä suurempi (Vahtera & Kivimäki ym. 2000).

Työhön liittyvän hyvinvoinnin edistämiseksi tulisi ongelmia siis tulkita erityisesti osana yrityksen toiminnan muutosta ja muutoshasteita. Haastateltavien ratkaisuehdotusten konkretisointi ja edelleen kehittäminen voisivat toimia ponnahduslautana sekä yrityksen työn että työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Työhyvinvoinnin edistämisen sisällöksi olisi voinut muodostua yrityksen kehitysjännitteiden ja henkilöstön ehdotusten pohjalta esimerkiksi tuotantopalaverien kehittäminen töiden yhteistä suunnittelua ja hallintaa varten. Myös ongelmien (reklamaatioiden) synnyn yhteinen pohtiminen ja ratkaiseminen olisivat edistäneet työhyvinvointia. Kehittä-

mistoiminta olisi voinut tapahtua joko yrityksen omin voimin tai ulkopuolisen avun turvin. Ulkopuolisen avun ei välttämättä tarvitse tarkoittaa työterveyshenkilöstöä.

Työn sujumattomuus -aineistossa tuli esille myös mainintoja perinteisestä altistumisongelmista (käden puutuminen ruiskulakkauksessa, epäilyä hartsialtistumisesta), joita työterveyshuoltokontakteissa ei ollut tullut aiemmin esille. Näiltä osin haastateltavat eivät olleet esittäneet parannustoimenpiteitä. Tämä saattaa osoittaa perinteisen asiantuntijuuden tarvetta. Toinen vaihtoehto on se, että haastateltavat olivat tottuneet pitämään näitä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntemukseen liian itsestään selvästi kuuluvina kysymyksinä.

Työterveyshuollon nykyiset välineet ja kehittävän työn tutkimukseen perustuvat ”tulevaisuuden” välineet tuottivat siis hyvin erilaisen kuvan työpaikan työhyvinvoinnin edistämisen tarpeista. Välineiden tuottamien tietojen pohjalta suunnitellut jatkotoimenpiteet erosivat siten myös sisällöltään ja kohteeltaan huomattavasti toisistaan. Tulokset eivät mielestämme tarkoita sitä, että jompi kumpi tulkinnoista olisi yksinään parempi, vaan tulkinnat ovat toisiaan täydentäviä (Gerlander & Launis 2007). Terveys ja hyvä fyysinen kunto ovat tärkeitä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edellytyksiä, mutta niin on myös työn mielekkyyden ja sujumisen rakentuminen paikallisessa työtoiminnassa (Mäkitalo 2005).

Kehittävän työntutkimuksen välineitä ja käsitteitä (mm. toimintajärjestelmä, historiallisuus, kehitysjännitteet, häiriö, katkokset, dilemmat) voisikin soveltaa työterveyshuollolle. Kenties ne toisivat työnterveyshuoltoon uusia, työpaikan kanssa yhteisiä välineitä selvittää sitä, mihin kussakin työpaikassa kannattaisi panostaa työhön liittyvän hyvinvoinnin edistämiseksi. Täältä perustalta voisi rakentua uudenlainen työterveyshuollon työpaikkaselvityksen malli. Kehitysjännitteiden ratkominen edellyttää koko toimintajärjestelmän yhteistä analysointia ja sen myötä usein työpaikan kanssa yhteisten välineiden ja yhteistoiminnan muotojen kehittämistä. Tämä on uutta työterveyshuollon perinteiseen, asiantuntijalähtöiseen toimintaan ja sen välineisiin verrattuna. Esittämämme välineet näyttäisivät lisäksi vastaavan paremmin työterveyshuolloille esitettyihin haasteisiin integroitua yritysten tuotantoproses-

siin (Kauppinen ym. 2000) ja ottaa toimintansa lähtökohdaksi asiakasyrityksen tuotantotoiminnan ja toimintaympäristön (Manninen ym. 2007). Välineiden ja käsitteiden käyttö edellyttää toki työterveyshenkilöstön koulutusta.

Erilaiset ongelmien ratkaisemiseen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen suuntautuneet kehittämisotteet (esim. Gustavsen 1992) olisivat varmasti tuottaneet vastaavanlaisia kuvauksia häiriöistä ja niiden ratkaisuehdotuksista. Kehittävän työntutkimuksen menetelmässä käytetty historia-analyysi ja työn sujumattomuuksien tulkinta toimintajärjestelmän kehittämisjännitteinä tuottaa kuitenkin ymmärrystä työn sujumattomuuksien systemaattisesta synnystä työpaikan eri toimijoille. Lisäksi menetelmän tavoitteena on myös löytää uusi toiminnan kehitysmahdollisuuksiin vastaava kokonaisvaltainen toimintamalli – esimerkiksi yhteiset suunnittelun tavat. Siinä ei siis vain ratkaista yksittäistä ongelmaa, kuten motivoitua yhtä työntekijää tekemään työnsä huolellisemmin.

Työn sujumattomuus -aineistoa on kehittävän työntutkimuksen otteella tehdyissä tutkimuksissa ja hankkeissa kerätty muun muassa videomallilla työtä, haastatteleamalla henkilöstöä, keräämällä erilaisia dokumentteja. Erilaisia aineistoja on myös yhdistelty. (esim. Engeström ym. 1992; Koistinen 2007; Mäkitalo 2005; Puonti 2004.) Aineiston tehtävänä on toimia ”peilinä”, jonka avulla työyhteisö ja tutkijat/kehittäjät tai asiantuntijat (työterveyshuolto, työsuojelu) voivat yhdessä eritellä ja arvioida työn ongelmia ja jännitteitä. Työn sujumattomuus -aineistoa tulkitaan historiallisella analyysillä tuotetulla työtoiminnan kehitysvaiheet -mallilla. Kerätyn aineiston avulla ja yhteisissä keskusteluissa mallin sisältämää kehitysjännitteet -hypoteesia testataan ja tarkennetaan. (Engeström 1995, 124.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin yksilöhaastatteluista. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkijat olivat etukäteen esittäneet toiveita haastateltavien määrästä ja heidän kriteereistään moniäänisen ja -näkökulmaisesta aineiston varmistamiseksi. Haastateltavat edustivat yrityksen eri toimintoja ja prosesseja, myyjä lukuun ottamatta. Haastateltujen joukossa oli sekä ”apumiehiä” ja ammattimiehiä että naisia ja miehiä. Haastatellun henkilöstön työkokemus yrityksestä vaihteli kahdesta kymmeneen vuo-

teen. Aineistomme häiriöt, dilemmat ja katkokset tukivat ja tarkensivat historiallisen analyysin kehitysjännitettä muuttuneen työn jaon ja kohteen välillä. Työn videointi ei olisi tavoittanut haastattelussa esille tulleita dilemmoja ja katkoksia, mutta olisi voinut toisaalta tuottaa häiriöitä, joita ei haastattelussa tullut esille. Erilaisten aineistojen käyttö olisikin tuottanut moniäänisemmän kuvan yrityksen toiminnasta.

Analyyseissa keskityimme erityisesti tuotannon näkökulmaan yrityksen toiminnasta. Toinen tutkijoista koodasi atlas.ti -ohjelmaa hyväksi käyttäen kaikki haastattelut. Koko aineisto on kvantifioitu sekä yrityksen muutoksen että työn sujumattomuus -mainintojen osalta. Molemmat tutkijat ovat käyneet läpi havaintoyksiköt (maininnat muutoksista tai työn sujumattomuudesta) useampaan kertaan ja keskustelleet tehdyistä tulkinnoista. Aineistoanalyysit olemme esittäneet mahdollisimman yksityiskohtaisesti esimerkkejä käyttäen. Yrityksen kehitysvaiheita koskevasta analyysistä ja työn sujumattomuus -aineiston tuloksista on keskusteltu haastateltavien ja yrityksen johdon kanssa hankkeen aikana. Työntekijöiden edustajat arvioivat tuolloin, että analyyseista olisi ollut hyötyä koko henkilökunnalle. Toinen yrityksen omistajista halusi taululle piirretyn analyysin hyödyntääkseen sitä jatkossa.

Jo hankkeen aikana aineiston analyyseja käytettiin pienyrityksen työterveyshuoltotoiminnan kehittämiseen muun muassa työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa uusittaessa. Hankkeen aikana analyyseja tekivät pääasiassa

tutkijat yhdessä työpaikan kanssa. Tarkoituksena kuitenkin oli, että käytetyistä välineistä (toimintajärjestelmän malli, työn sujumattomuuden kuvaukset) voisi tulla työterveyshenkilöstön ja työpaikan yhdessä käyttämiä välineitä. Vasta yhteisiä välineitä kehittämällä voisi olettaa, että työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen siirtyisi työpaikan omaksi toiminnaksi. Erityisen tärkeää tämä lienee pientyöpaikoilla, jonne työterveyshuolto omine asiantuntijavälineineen tulee vain harvoin.

Niin isoissa kuin pienissäkin työorganisaatioissa tapahtuu tällä hetkellä lukuisia muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön työhön ja työhön liittyvään hyvinvointiin. Artikkelissa käytetyillä kehittävän työn tutkimuksen välineillä päästiin kiinni muuttuvaan työhön ja henkilökunnan arkeen (kerrottuun ja koettuun arkeen/haastattelut). Kehittävän työntutkimuksen välineitä (yrityksen historia- vaihe -analyysi) käyttämällä luotiin sekä yrityksen henkilöstölle että työterveyshenkilöstölle yhteistä ymmärrystä työn sujumattomuuden syistä. Siten myös yrityksen omaehtoisille kehittämisjatkotoimenpiteille, niiden suunnittelulle ja suunnalle luotiin parempaa pohjaa kuin perinteisen työterveyshuollon asiantuntijavälinein. Artikkelissa esitellyt kehittävän työntutkimuksen välineet ovat tutkimuspainotteisia, mutta niiden käyttäminen työpaikkaselvityksen uudistamisen perustana on mahdollista. Tässä artikkelissa käytettyjä välineitä on jo edelleen kehitetty käytännön työhön useissa työterveyshuollon hankkeissa.

\* \* \*

Kiitämme tutkimukseen osallistuneen pienyrityksen omistajia ja henkilöstöä sekä terveyskeskuksen työterveyshenkilöstöä. Käsikirjoituksen valmistumista edesauttoivat anonymien arvioitsijoiden huolelliset ja analyyttiset kommentit. Tutkimusta rahoittivat Työsuojelurahasto, Kansaneläkelaitos ja työministeriön Kansallinen työelämän kehittämisohjelma.

## Kirjallisuus

- BILLIG, M., CONDOR, S., EDWARDS, D., GANE, M. MIDDLETON, D. & RADLEY, A. (1988). *Ideological Dilemmas: a Social Psychology of Everyday Thinking*. London: Sage.
- ENGSTRÖM, Y. (1987). *Learning by Expanding: An Activity-theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- ENGSTRÖM, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus.
- ENGSTRÖM, Y. (2005). *Developmental Work Research: Expanding Activity Theory in Practice*. Berlin: Lehmanns Media.
- ENGSTRÖM, Y., HAAVISTO, V. & PIHLAJA, J. (1992). *Alioikeudet uuden työtavan kynnyksellä. Kehittävän työntutkimuksen sovellus tuomioistuinlaitoksessa*. Helsinki: Yliopistopaino.

- GERLANDER, E.-M. & LAUNIS, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat ja niiden yhdistäminen työhyvinvoinnin edistämisessä. *Työelämän tutkimus*, 5, 202–212.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and Development :Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life*. Assen: Van Gorcum.
- HIRSIJÄRVI, S. & HURME, H. (1991). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- HOLSTEIN, J.A. & GUBRIUM, J.F. (1995). *The Active Interview*. London: Sage.
- KARASEK, R. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job-redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- KAUPPINEN, T., HEIKKILÄ, P., LEHTINEN, S., LINDSTRÖM, K., NÄYHÄ, S., ANNE, S., TOIKKANEN, J. & TOSSAVAINEN, A. (2000). *Työ ja terveys Suomessa v. 2000*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KIVIMÄKI, M., LEINO-ARJAS, P., LUUKKONEN, R., RIIHIMÄKI, H., VAHTERA, J. & KIRJONEN, J. (2002). *Work Stress and Risk of Cardiovascular Mortality: Prospective Cohort Study of Industrial Employees*. *Bmj*, 325, 857–861.
- KOISTINEN, K. (2007). *Kaveriporukasta liiketoiminnaksi – Tuotannon häiriöt ja organisaation oppiminen nopeasti muuttuvassa yrityksessä. Käyttätieteellinen ja valtiotieteellinen tiedekunta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- KOMPIER, M. & COOPER, C. TOIM. (1999). *Preventing Stress, Improving Productivity. European Case Studies in the Work Place*. London and New York: Routledge.
- KÄRKKÄINEN, M. (1999). *Teams as Breakers of Traditional Work Practices : A Longitudinal Study of Planning and Implementing Curriculum Units in Elementary School Teacher Teams*. Department of Education. Helsinki: University of Helsinki: 238.
- LAUNIS, K., KANTOLA, T., & NIEMELÄ, A.-L. (2005). *The Activity Theoretical Approach as a Challenge to Traditional Theories and Methods of Dealing with Stress in a Rapidchange Work Environment*. Teoksessa Y. Engeström, J. Lompscher & G. Rückriem (toim.) *Putting Activity Theory to Work* (s. 91–116). Berlin: Lehmanns Media-LOB.de.
- LAUNIS, K. & PIHLAJA, J. (2005). *Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto*. Saatavilla [www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi). (Luettu 10.1.2006).
- LINDSTRÖM, K., ELO, A.-L., KANDOLIN, I., KETOLA, R., LEHTELÄ, J., LEPPÄNEN, A., LINDHOLM, H., RASA, P.-L., SALLINEN, M. & SIMOLA, A. (2002). *Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- MANNINEN, P., LAINE, V., LEINO, T., MUKALA, K. & HUSMAN, K. TOIM. (2007). *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos.
- MOTT, L. (1992). *Systemudvikling – den menneskelige dimension*. Ph.D. serie 3.92. Samfundslitteratur. Det Økonomiska Fakultet. København: Handelshøjskolen i København.
- MÄKITALO, J. (2005). *Work-related Well-being in The Transformation of Nursing Home Work*. Faculty of Medicine, Department of Public Health Science and General Practice. Oulu: University of Oulu: 394.
- MÄKITALO, J. (2006). *Onko työterveyshuollon toimintakonsepti muuttumassa? KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto*. Saatavilla [www.muutoslaboratorio.fi/konsepti](http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti). (Luettu 1.8.2006).
- MÄKITALO, J. (2007). *Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria – työterveys tutkimuksen uusi paradigma*. Seminaariraportti: Miten työ liittyy terveyteen ja hyvinvointiin? Kuntatalo, Helsinki: Työterveyden Edistämisyhdistys ry.
- MÄKITALO, J. & LAUNIS, K. (2006). *Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Teoksessa M. Antti-Poika, K.-P. Martimo & K. Husman (toim.) *Työterveyshuolto. 2. uudistettu painos* (s. 189–204). Hämeenlinna: Kustannus Oy Duodecim.
- PASO, E., MÄKITALO, J., & PALONEN, J. TOIM. (2001). *Viimeinen työkirja? Oulu: Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola*.
- PIHLAJA, J. (2006). *Learning in and for Production. An Activity-theoretical Study of The Historical Development of Distributed Systems of Generalizing*. Department of Education. Helsinki: University of Helsinki: 247.
- PUONTI, A. (2004). *Learning to Work Together: Collaboration Between Authorities in Economic-crime Investigation*. Vantaa: Helsingin yliopisto: 109.
- RAUTIO, M. (2004). *Muuttuva työelämä haastaa työterveyshuollon kehittämään menetelmään ja osaamistaan*. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulu: Oulun yliopisto: 288.
- ROKKANEN, T. & LAUNIS, K. (2003). *Terveyskeskustyöterveyshuolto – mahdollon tehtävä? Kaaoksen tunteesta paikallisen toiminnan analyysiin*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- ROKKANEN, T. & LAUNIS, K. (2008). *Mitä työterveyshuollon välineet tavoittavat pienyrityksestä? I osa: nykyiset välineet*. Työelämän tutkimus, 6, 17–29.
- SIEGRIST, J. (1996). *Adverse Health Effects of High-effort/Low-reward Conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- THEORELL, T. (2000). *Working Conditions and Health*. Teoksessa L. Berkman & I. Kawachi (toim.) *Social epidemiology* (s. 95–117). Oxford: Oxford University Press.
- TOIKKA, K. & KUIVANEN, R. (1993). *Häiriöt kehittymahdollisuutena. Tekniikan, organisaation ja työtavan kehitys joustavassa valmistusjärjestelmässä*. Espoo: VTT.
- VAHTERA, J., KIVIMÄKI, M., PENTTI, R. & THEORELL, T. (2000). *Effect of Change in the Psychosocial Work Environment on Sickness Absence: A Seven Year Follow up of Initially Healthy Employees*. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 484–493.
- WEINBERG, A. & CREED, F. (2000). *Stress and Psychiatric Disorder in Healthcare Professionals and Hospital Staff*. *The Lancet*, 355, 533–537.

Majja Korhonen, Katri Komulainen  
& Hannu Rätty

## Työhön liittyvät arvot ja kyvykkyystulkinnat nuorten yrittäjyystarinoissa\*

**Y**rittäjyyden edistäminen on nykyisen koulutuspoliittisen puheen ja toimenpidelinjausten keskiössä. Yrittäjyyskasvatuksessa yrittäjämínuutta ja siihen liittyvää kyvykkyydeaalaa tarjotaan samastumisen malliksi kaikille kansalaisille. Artikkelissa analysoidaan nuorten Yritys Hyvä! -kirjoituskilpailun voittaja-aineita narratiivisen sosiaalipsykologian viitekehyksessä ja tarkastellaan, millaisia minuuteen ja työhön liittyviä merkityksiä ja ideaaleja nuorten yrittäjyystarinat sekä itse kilpailu rakentavat. Aineistoa analysoidaan suhteessa koulun tehtäviin kansalliseen kuuluvuuteen kasvattajana ja yksilöllisten kyvykkyyserojen osoittajana, sekä suhteessa kulttuuriseen yrittäjyysdiskurssiin. Kilpailua pohditaan koulun arvoihin sosialistavana työkasvatuksena. Lisäksi kysytään, miten uusliberalistisessa hengessä esitetty ajatus yrittäjämínästä tulee esille kilpailussa, ja miten yrittäjyyden merkitykset toistuvat ja muuttuvat ajassa. Palkituissa tarinoissa yrittäjyys kytkettiin tavallisimmin maltillisuuteen ja vaatimattomuuteen perustuvaan työnteon ideaaliin ja se liitettiin perinteisiin kansalaishyveisiin. Kirjoituskilpailu ylläpiti yhteisöllistä kuuluvuutta ihanteena palkitsevilla tarinoilla, joissa ideologiset, suomalaisuuteen, yhteisvastuuseen ja kotiseutuun kytketyt merkitykset toistuivat.

### Johdanto

Yrittäjyydestä on suomalaisessa yhteiskunnassa tullut poliittinen puhutapa ja kansallinen projekti, joka pyrkii sitouttamaan kansalaiset vastuuseen talouden kehityksestä ja omasta työllisyydestään. Aiempaa yrittäjyyshaluisemman työ sukupolven kasvattaminen on asetettu koulutuksen eri instituutioiden tehtäväksi. Vuonna 2004 Opetusministeriö käynnisti toimenpideohjelman, jonka tavoitteena on ulottaa yrittäjyyskasvatus kaikille koulutusasteille. Tämä noudattaa eurooppalaista linjaa, mutta Suomi on toistaiseksi ainoa Euroopan maa, joka on sekä yleissivistävän koulutuksen että ammatillisen toisen asteen koulutuksen opetussuunnitelmissa sitoutunut yrittäjyyden edistämiseen (European Commission 2006).

Yrittäjyyden ja yrittäjyyskasvatuksen painottamista on pidetty ilmentymänä uusliberalistisesta koulutuspolitiikasta (Keskitalo-Foley ym. 2007, 110). Käsitteellä yrittäjämínä (enterprising self, ks. esim. Rose 1992, 146) on viitattu erilaisissa instituutioissa luotuun eetokseen – tapaan nähdä yrittäjyys yksilöpsykologisina ominaisuuksina ja tapaan tarjota yrittäjämínästä toimintatapaa ja itesuhdetta malliksi kaikille kansalaisille. Yrittäjämínään liittyy tulkintoja yrittäjyyden edellyttämistä kyvyistä, asenteista ja älykkyydestä (Rätty & Snellman 1998) sekä yleisempiä moraalisia kannanottoja koskien hyvää minuutta, hyvää elämää ja hyvää kansalaisuutta (Rose 1992).

\* Avainsanat: Yrittäjyyskasvatus, koulu, kyvykkyystulkinnat, työarvot, sukupuoli, narratiivisuus.



Tässä artikkelissa analysoimme narratiivisen sosiaalipsykologian viitekehyksessä nuorten kirjoittamia yrittäjyystarinoita, jotka on tuotettu osana Yritys Hyvä! -kirjoituskilpailu<sup>1</sup>. Pohdimme aineiston kautta yhtäältä koulun perinteisesti korostamia työarvoja ja työn tekemiseen liittyviä hyveitä ja tulkitsemme kilpailua näihin arvoihin sosiaalistavana työkasvatuksena. Toisaalta tarkastelemme sitä, missä määrin ja millä tavalla uusliberalistisen eetoksen mukaiset ajatukset työstä ja yrittäjämistä tulevat osaksi kirjoituskilpailua ja nuorten tarinoita. Pohdimme, miten nämä eri tavalla painottuneet eetokset merkityksineen ja ideaaleineen kohtaavat nuorten yrittäjyystarinoissa ja itse kilpailussa.

Tarkastelemme kilpailua ja siinä tuotettuja tarinoita ajassa muuttuvina diskursiivisina käytäntöinä. Nostamme muutoksen ja pysyvyyden näkökulman yleisemmän tason analyysin kohteeksi. Analysoimme, mitkä teemat ja puhetaivat ovat itse kilpailussa sekä nuorten tarinoissa toistuvia ja pysyviä, mitkä puolestaan muuttuvia. Yksityiskohtaisemmin erittelemme, millaisia työhön liittyviä merkityksiä ja ideaaleja nuorten tarinoissa ja kilpailussa nousee esille. Yhtäältä luumme aineistoa suhteessa koulun tehtäviin kansalliseen kuuluvuuteen kasvattajana ja yksilöllisten kyvykkyserojen osoittajana. Toisaalta tulkintojemme peilauspintana on kulttuurinen yrittäjyysdiskurssi sellaisena, kuin se tämän päivän näkökulmasta näyttäytyy.

Tarkastelumme on osa Suomen Akatemian rahoittamaa ”Yrittäjämistä – koulutus, subjektiiviteetti ja mukaan ottamisen ja poissulkemisen prosessit myöhäismodernissa yhteiskunnassa” -tutkimushanketta (2007–2010). Yrittäjämistä tarkastellaan tässä hankkeessa uusliberalistisena minäteknologiana hallinnoinnin tematiikan (ks. esim. Rose 1992) näkökulmasta. Hankkeessa analysoidaan yrittäjämistä tuottamisen tapoja koulutuksen käytännöissä eri koulutusasteita koskevien aineistojen avulla. Suomessa tämänkaltaista tutkimusta on toistaiseksi tehty vähän, vaikka yrittäjyyteen kasvattaminen nostetaan

esille keskeisenä lähtökohtana koulutuspoliittisissa linjauksissa ja julkisessa puheessa.

## Koulu, kuuluvuuteen kasvattaminen ja kyvykkyyskäsitteet

Yritys Hyvä! -kirjoituskilpailu koulun arvoja diskursiivisesti välittävänä käytäntönä pyrkii yhtäältä vaalimaan traditioiden jatkuvuutta ja toisaalta viitoittamaan muutosta. Koululla on usein nähty olevan tämänkaltaisen kaksoistehtävä. (Karvonen 1995.) Traditioiden säilyttämisen näkökulmasta koulun eräs perustehtävä on ollut kansalaisten kiinnittäminen suomalaisuuteen ja kotiseutuun (esim. Gordon ym. 2000). Suomalaisessa yhteiskunnassa on arvostettu luterilaisen etiikan mukaisesti huolellisuutta, rehellisyyttä, ahkeruutta ja nöyryyttä yksilön hyveinä. Myös koulu on pyrkinyt vahvistamaan näitä hyveitä yksilöissä osana suomalaisuuteen kasvattamista. Luterilaisia dikotomioita, kuten ahkeruus/laisuus ja nöyryys/ylpeys, on käytetty koulussa ”hyvän” ja ”pahan” yksilön ominaisuuksien arvioinnin perusteina. Myöhemmin on alettu korostaa yksilön sosiaalista vastuuta ja yhteisön sosiaalista harmoniaa yhteiskunnan moraalijärjestyksen säilymiselle keskeisinä asioina. (Koski 2001.)

Kasvatusprosessissa yhteisöllisten moraalisten ideaalien on tarkoitus asettua yksilön sisäiseksi ominaisuudeksi. Yksilön sisäinen olemus on nähty tilana, joka on yhteisöllisen hyvän toteutumisen kannalta kriittinen (Koski 2001, 175). Tätä ajatusta heijastaa myös se, että nuorten työasenteet ja työmoraali ovat puhuttaneet paljon kasvattajia ja tutkijoita. Nuoret on usein nähty kansalaisuuden näkökulmasta ongelmallisena tai vähintäänkin haasteellisenä ryhmänä (Harinen 2000, 18). Yritys Hyvä! -kilpailun alku ajoittuu 1980 ja 1990 -lukujen vaihteeseen. Kun nopea talouskasvu loi laajenevia kulutustavaramarkkinoita ja uusia ammattialoja, nuorten työasenteet tulivat erityisen huomion kohteeksi. Hyvän työtilanteen vallitessa kannettiin huolta nuorten sitoutumisesta työhön ja epäiltiin, että nuoret eivät enää niin tiiviisti kiin-

<sup>1</sup> Yritys Hyvä! on Kerhokeskus – Koulutyön tuki ry:n ja Yksityisyrittäjien Säätiön järjestämä ja opetushallituksen tukema valtakunnallinen kirjoituskilpailu, jota on järjestetty vuodesta 1986 alkaen. Vuosittain loppukilpailuun on lähetetty noin 480–1150 koulujen äidinkielenopettajien valitsemaa ainetta, joista kilpailuraati on valinnut voittajat. Vuoteen 2001 saakka voittaja-aineita on vuosittain 10, kirjoittajina peruskoulun 9-luokkalaisten. Vuodesta 2001 lähtien mukana on ollut lukiolaisten sarja ja vuosittain on palkittu 10 peruskoululaisen kirjoittamaa ja 5 lukiolaisen kirjoittamaa ainetta. Vuonna 2006 on mukaan tullut oma sarja ammatillisten oppilaitosten opiskelijoille.

nity perinteisen luterilaisen työetiikan arvoihin. Lamavuosina huoli kohdistui nuorten passivoitumiseen ja syrjäytymiseen. Koulutusjärjestelmä ottikin tavoitteekseen aktiivisten, itseään auttavien kansalaisten kasvattamisen. Viime aikoina on esitetty, että koulutusjärjestelmä ei enää olisi keskeinen nuorten (työ)moraalin ohjaaja, sillä suurten ideologioiden ja yhteisen moraalilin merkitys nuorten elämässä on vähentynyt. Sen sijaan keskeisiksi ovat tulleet yksilölliset elämäntyylit ja valinnat. (Harinen 2000; Helve 2002; Kiiänmaa 1996; Wiilka 2006.)

Kuuluvuuteen perustuvaan kansalaisuuteen ja luterilaiseen työetiikkaan kasvattaminen on koulussa kulkenut rinnan yksilökeskeisen kyvykkyysajattelun ja yksilöiden välisille eroille nojavan arvioinnin kanssa. Koulu tuottaa luokittelevaa ja järjestykseen panevaa tietoa vertailemalla yksilöiden välisiä kyvykkyys- ja lahjakkuuseroja. Koulu on kyvykkyyskäsitusten keskeinen institutionaalinen kantaja. Sillä on valta määrittellä, mikä on arvokasta kyvykkyyttä. Koulussa kykyjä on eroteltu tiedollisiin, käytännöllisiin ja sosiaalisiin kykyihin. Tiedollis-kognitiivisia kykyjä on pidetty arvokkaampina käytännöllisiin kykyihin nähden. (Räty & Snellman 1998.) Luonnollisen lahjakkuuden teoria on keskeinen osa koulun edustamaa koulutettavuuskäsitystä. Koulutettavuudella on viitattu käsityksiin siitä, keihin koulu vaikuttaa, keitä tulee kouluttaa ja miten. Luonnollisen lahjakkuuden idean mukaan yksilön älykkyys on synnynäistä: koulun mahdollisuudet yksilön kyvykkyuden lisäämisessä ovat rajalliset, sillä synnynäinen kapasiteetti muodostaa pohjan kykyjen kehittymiselle. (Räty & Snellman 1995.)

Koulun tehtävänä on tuottaa sellaisia kykyjä, joita yhteiskunnan ajatellaan kulloisessakin ajassa tarvitsevan. Tämän vuoksi koulun on aika ajoin muutettava koulutettavuuskonseptiaan. (Häyrynen & Hautamäki 1973.) Yrittäjyyteen kasvattamista voidaankin pitää yhtenä ilmentymänä koulun kyky- ja koulutettavuuskonseptin muokkaamisesta ajan vaatimusten mukaiseksi. Sisäisen yrittäjyyden korostaminen on tulkittavissa yhteiskunnan työarvoja koskevan muutoksen avaamiseksi koulussa. Mielenkiintoinen kysymys on kuitenkin se, missä määrin ja millä tavoin ideaali kaikista kansalaisista sisäisinä yrittäjinä lopulta poikkeaa koulun perinteises-

ti korostamista työarvoista, yksilön minuutta koskevista ihanteista ja näihin liittyvistä kasvatustavoitteista.

## Yrittäjän kulttuurisia kuvia

Tarkastelumme lähtökohtana on, että yrittäjyys on kulttuurinen konstruktio, joka tuotetaan erilaisissa institutionaalisissa ja arkisissa käytännöissä. Yrittäjyys kategoriana muotoutuu kulttuurissamme jo valmiina olevien yrittäjyyden esittämisen tapojen lainaamisen ja toistamisen kautta. Siihen liitettävät merkitykset ovat siis historiallisesti ja kontekstuaalisesti rakentuneita. Michel Foucault'n (1972) mukaan monet yhteiskunnalliset prosessit, merkitykset ja identiteetit muotoutuvat jokapäiväisessä käytössä, rutiineissa ja toistossa. Toistamisen pakko on kulttuuriamme keskeisesti määrittävää ja se on aina myös vallankäyttöä.

Yrittäjyys on yleensä esitetty neutraalina kategoriana taloustieteellisessä, kasvatustieteellisessä ja psykologisessa yrittäjyystutkimuksessa sekä yrittäjyyttä koskevassa poliittisessa ja julkisessa keskustelussa. Tätä heijastaa se, että yrittäjyyttä tarjotaan samastumisen malliksi kaikille kansalaisille. Useiden feministitutkijoiden mukaan yrittäjä on kuitenkin historiallisesti ollut toiseutta tuottava maskuliininen ja keskiluokkainen konstruktio (ks. esim. Ahl 2002; Bruni ym. 2004; Ogbor 2000). Oppikirja-analyysit osoittavat, että myös koulussa oppilaille tarjotaan keskiluokkaista ja maskuliiniseksi määrittyvää käsitystä yrittäjästä tavoitteeksi ja samastumisen malliksi (Komulainen 2006; 2005; Mononen 2005).

Kulttuurimme yrittäjyysdiskurssiin liittyy piirrekeskeinen, yksilön motivaatioon, kykyihin ja muihin sisäisiksi oletettuihin ominaisuuksiin keskittyvä puhetapa ja tähän kytkeytyen menestymisen eetos. Yrityksen kasvu, tehokkuus ja taloudellisen voiton saavuttaminen ovat määrityneet yrittäjyyden päämääriksi ja menestyksen merkeiksi. Näiden saavuttamisessa on korostettu yksilön kykyä ottaa riskejä sekä vahvaa suoritusmotivaatiota. (Ahl 2002; Ogbor 2000.) Myös sankaruuden teema on historiallisesti liitetty yrittäjyyteen. Yrittäjä länsimaisen, individualistisen minän manifestaationa määrittyy usein autonomiseksi, rationaaliseksi, massasta edukseen erottuvaksi ja luovaksi marginaaliyksilöksi. Hänessä kiteytyy moderni tutkivan ja keksivän ih-

misen ihanne. (Bruni ym. 2004; Vainio-Korhonen 2002.) Yrittäjä on mielletty myös seikkailijaksi ja selviytyjäksi. Yrittäjän toiminnassa keskeiseksi on nähty itsemäärääminen, aktiivisuus ja pystyvyys. Yrittäjä on oman elämänsä hallitsija ja aloitteen tekijä. (Hilpelä 2007.)

Tämän päivän näkökulmasta edellä kuvatut tavat ymmärtää yrittäjyys ovat yrittäjyyttä koskevan sosiaalisen tarinavarantomme (Hänninen 1999) keskeisiä elementtejä. Yrittäjyystutkimus ja erityisesti yrittäjyyskasvatusta koskeva tutkimus on kuitenkin muuttumassa moniäänisemmäksi ja kriittisemmäksi. Tällä hetkellä etenkin kasvatus-tieteellisen tutkimuksen kentällä käydään vilkasta keskustelua siitä, miten yrittäjyys käsitteenä ja kasvatustavoitteena pitäisi määritellä. (esim. Gibb 2002; Ikonen 2007; Kyrö 2001; Remes 2004; Seikkula-Leino 2006.) Vallalle on nousemassa käsitys, jonka mukaan yksilön sisäistä ja omaehtoista yrittäjyyttä voidaan vahvistaa kasvatuksen ja koulutuksen keinoin. Ajatuksena on tällöin, että perusasteen koulutuksessa tulisi panostaa ennen kaikkea siihen, että oppilaat omaksuisivat aloitteellisen, luovan ja ratkaisukeskeisen asenteen työn tekemiseen ja muuhun toimintaansa sekä kykenisivät ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Asennekasvatusta ja siihen liittyen motivaation vahvistamista pidetään siis peruskoulun yrittäjyyskasvatuksen ensisijaisina tavoitteina.

### **Aineisto ja yrittäjyystarinoiden narratiivinen analyysi**

Aineistonamme ovat Yritys Hyvä! -kirjoituskilpailun peruskoululaisten kirjoittamat voittaja-aineet vuodesta 1986 vuoteen 2006 (N= 210) sekä kilpailuesitteiden instruktiot tältä ajanjaksolta. Kirjoituskilpailun instruktioiden osalta olemme eritelleet vuosittain tarjottuja aiheita ja luokitelleet niitä teemoittain. Nuorten yrittäjyystarinoita olemme analysoineet narratiivisen sosiaalipsykologian viitekehyksessä käyttäen narratiivista tutkimusotetta väljänä kehikkona kirjoitusten luokittelussa. Luokittelulle ja tyypittelylle perustuva analyysitapa ei tavoita yksittäisissä tarinoissa rakentuvien merkitysten moniäänisyyttä, mutta mahdollistaa kirjoituksissa rakentuvien mallitarinoiden ja keskeisten puhetapojen systematisemman tarkastelun. Tämä on olennaista, kun tarinoissa esiintyviä tulkintoja halutaan suhteuttaa sosiaalis-kulttuurisiin merkityksiin.

Analysimme on nelivaiheinen. Ensiksi olemme jakaneet kilpailuaineet päähenkilökeskeisiin ja kuulijakeskeisiin teksteihin. Kuulijakeskeiset kirjoitukset pohdiskelevat yrittäjyyttä yleisellä tasolla argumentoivaan ja valistavaan sävyyn. Kirjoitukset ovat eräänlaisia kannustavia ja/tai varoittavia elämänohjeita yrittäjäksi aikoville. Päähenkilökeskeisissä teksteissä on sekä realistisia että fiktiivisiä yrittäjyyden kuvauksia. Tarinan päähenkilö voi olla kirjoittaja itse (kuviteltu oma tulevaisuus, oma kasvutarina tai ammatinvalinnan pohdiskelu), joku muu todellinen henkilö tai fiktiivinen hahmo. Joissakin kirjoituksissa on fiktiiviseen kerrontaan yhdistelty omakohtaista pohdintaa tai kuulijakeskeistä argumentointia. Kirjoitukset eroavat toisistaan myös aikaperspektiivin osalta: tarina voi kattaa koko päähenkilön elämän, keskittyä yhteen päivään tai liikkua vuorotellen menneessä ja nykypäivässä. Tarinoita kirjoitetaan myös tulevaisuuden näkökulmasta. Tarinan päähenkilö voi olla iältään aikuinen, nuori tai lapsi.

Analysin toisessa vaiheessa olemme ottaneet tarkastelun kohteiksi päähenkilökeskeiset tarinat. Olemme identifioineet lajiityppianalyysia (Hänninen 1999; Murray 1989) käyttäen niiden joukosta sankaritarinat, jotka olemme tunnista- neet niiden sisältämän kerronnan juonen ja rakenteen sekä moraalisten arviointien perusteella. Voidaan katsoa, että lajiityypissä kiteytyy tarinan perussävy. Sankaritarinassa päähenkilön elämä näyttäytyy testinä, josta tämä lopulta selviää voitokkaasti. Päähenkilölle on sankaritarinoissa ominaista moraalisesti kunniallinen toiminta vastusten edessä sekä erilaiset yksilöllisiksi hyveiksi määritellyt ominaisuudet.

Sankaritarinoita on voittaja-aineiden joukossa yhteensä 159. Sankaritarinoista tyttöjen kirjoittamia on 106 (67 %) ja poikien 53 (33 %). Tyttöjen kirjoittamia on kaikista voittaja-aineista 137 (65 %), poikien 73 (35 %). Tarinan päähenkilö on sankaritarinoissa hieman useammin nainen (84) kuin mies (75). Tytöt siis kirjoittavat paljon myös miespäähenkilöistä. Poikien kirjoittamista sankaritarinoista vain yhdessä päähenkilö on nainen. Ironioita on aineistossa 8 ja tragedioita 3. Komedioita ei ole kilpailussa palkittu. Joissakin sankaritarinoissa on ironian, komedian tai tragedian elementtejä. Kuulijakeskeisiä, argumentoivia kirjoitelmia on 40. Näistä osassa kerrontaa sävytetään ironian tai komedian keinoin.

Kolmanneksi olemme luonnehtineet sankaritarinoita yhdistäviä ja erottavia piirteitä, ja tätä kautta eritelleet sankaritarinoiden sisältä erilaisia puhetapoja ja kerronnan teemoja. Näiden perusteella olemme neljänneksi nimenneet erilaisia sankaritarinoissa rakentuvia yrittäjätyyppisiä ja näihin kytkeytyviä työlle annettuja merkityksiä ja ideaaleja.

### **Kirjoituskilpailu diskursiivisena käytäntönä**

Yritys Hyvä! -kirjoituskilpailulla on vahvat yhteykset kouluun. Vuosittain oppilaat kirjoittavat yrittäjyysaineensa koulujen äidinkielen tunneilla, ja äidinkielen opettajat valitsevat luokkansa parhaat kirjoitelmat lähetettäväksi kilpailuun. Kilpailuraati koostuu muun muassa äidinkielen opettajista ja opetushallituksen sekä yrittäjäjärjestöjen edustajista. Vuosittainen lopullisten voittaja-aineiden valikoituminen on siis monivaiheinen prosessi, eikä raadilla ole voittajan valitsemisessa käytössään tiukkoja kriteerejä. Voidaan olettaa, että ainakin kirjoitelman kielellinen sujuvuus ja yrittäjyysmyönteinen sävy edesauttavat kilpailussa menestymistä.

Olemme pohtineet, missä määrin ja millä tavoin kirjoituskilpailu on mielletävissä yrittäjyyskasvatukseksi uusliberalistisessa hengessä ja missä määrin se puolestaan heijastaa koulun

perinteisempiä arvoja ja työkasvatuksen tavoitteita. Joka tapauksessa kilpailusta voidaan puhua koulun kansalaiskasvatuksena. Sehän kytkeytyy koulun perinteiseen tavoitteeseen vahvistaa oppilaiden yhteisöllistä kuuluvuutta ja kykyä löytää paikkansa yhteiskunnassa työtä tekevinä kansalaisina. Kilpailu on kytköksissä myös nykyisiin koulutuspoliittisiin ja opetussuunnitelmiin kirjattuihin tavoitteisiin, joissa korostetaan kansalaisten valmiuksia toimia ulkoisina yrittäjinä ja kehittyä sisäisiksi yrittäjiksi (Opetusministeriö 2004, 8). Kilpailu on koulun edustamaa institutionaalista ja pedagogista puhetta, mutta myös konkreettista oppimateriaalia. Hallinnoinnin näkökulmasta tarkasteltuna se on diskursiivinen käytäntö, joka pyrkii toiston kautta muotoilemaan ja muokkaamaan ihmisten valintoja, haluja, tarpeita, toiveita ja yksilöllisiä sekä yhteisöllisiä elämäntyyliä (Dean 1999). Kilpailussa nuoria kannustetaan jäsentämään tulevaisuuttaan ammatinvalinnan ja työn lisäksi minuuden näkökulmasta.

Kilpailun tavoitteet ja tehtävänannot ovat jonkin verran muuttuneet ajan kuluessa. Kilpailuesitteiden instruktioit, tarjotut teemat sekä kirjoittamisen kilpailuluonne ohjaavat luonnollisesti sitä, minkä tyyppisiä tekstejä nuoret kirjoittavat. (ks. myös Paakkunainen 2007.) Seuraavassa taulukossa on esitetty ajanjaksoittain tarjotut aiheet teemojen mukaan luokiteltuina:

Taulukko I. Kilpailussa tarjotut aiheet ajanjaksoittain.

Kilpailussa tarjottu aihe	1986–1990	1991–1995	1996–2000	2001–2006	1986–2006
Maatalousyrittäjyys, maaseudun uudet elinkeinot	6	6	4	5	21
Yrittäjän ominaisuudet, kyvyt, persoona, elämäntapa	0	8	4	6	18
Palvelualojen yrittäjyys	3	1	8	2	14
Perheyrittäjyys	5	5	1	2	13
Yrittäjän henkilökuva, haastattelu, lehti-juttu	3	6	0	3	12
Kotiseutuun sijoittuva yrittäjyys	0	2	2	5	9
Kädentaidoille perustuva yrittäjyys	1	3	1	1	6
Työharjoittelu- ja kesätyökokemukset	3	1	1	1	6
Yrittäjäksi oppiminen, koulu & yrittäjyys	2	2	0	2	6
Ympäristöystävällinen yrittäjyys	0	2	3	1	6
Johtajuus & alaiset	1	2	2	1	6
Suomalaisuus, suomalainen ruoka	0	1	2	3	6
Mielikuvituksellinen yrittäjyysidea tai keksintö	2	2	0	1	5
Yrityksen markkinointi, mainostaminen, kilpailu	2	2	0	1	5
Harrastukseen pohjautuva yrittäjyys	2	0	0	2	4
Eurooppalaisuus, kansainvälisyys	0	1	2	0	3
Teknologian alan yrittäjyys	0	0	2	1	3
Nuori yrittäjyys	0	0	0	2	2

Kilpailussa useimmin tarjottu aihe on maaseutu-yrittäjyys, erityisesti maaseudun pelastaminen ja uudet elinkeinot. Muita toistuvasti tarjottuja aiheita ovat palvelualojen yrittäjyys, perheyrittäjyys sekä aiheet, joissa kehoitetaan pohtimaan yrittäjän kykyjä, taitoja ja muita yksilöllisiä ominaisuuksia. Läpi kilpailun historian nuoria on kannustettu pohtimaan yrittäjyyttä perhe- ja oma-kohtaisten kokemusten valossa, mikä kertonee siitä, että yrittäjyydestä kirjoittaminen nähdään osana identiteettityötä. Kilpailussa nuoria rohkaistaan tarkastelemaan erityisesti oman identiteetin tulevaisuusulottuvuutta, jota Hazel Markus ja Paula Nurius (1987) ovat kuvanneet käsitteellä ”mahdolliset minät”. Ne pitävät sisällään ihmisen käsityksiä siitä, mitä hän voisi olla, mitä hän toivoo olevansa ja mitä hän pelkää olevansa tulevaisuudessa (Komulainen ym. 2008).

Alkuaiikoina kilpailun tavoitteissa ja tehtävännannoissa korostuvat ammatinvalinnan näkökulma ja työelämän tuntemuksen lisääminen (ks. myös Paakkunainen 2007, 15) ja aiheotsikot ovat tarkasti rajattuja (”Päiväni yrittäjänä”, ”Kirje pankinjohtajalle”). Vuoden 1993 oppilasesite on muokattu soveltumaan aineistokirjoittamiseen ja

esitteeseen on koottu virikekirjoituksia. Kilpailu onkin muuttunut ajan myötä aktiivisemmaksi ja ”koulumaisemmaksi”. 2000-luvulla ammatinvalinnan näkökulma on edelleen läsnä, mutta sisäisen yrittäjyyden teema on tullut mukaan. Tämä näky siten, että aiheet ovat väljempää ja kannustavat metaforisempaan yrittäjyyden pohdintaan. Vuoden 2003 kilpailuesitteessä on ensimmäistä kertaa mainittu käsite ’sisäinen yrittäjyys’.

Yksilökeskeinen kykypuhe on kilpailussa läsnä läpi vuosien. Kilpailuesitteiden puhe taipumuksista, kiinnostuksista, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja erilaisista lahjakkuuksista heijastaa koulun edustamaa käsitystä ihmisten välisistä luonnollisista eroista.

Ryhtyisitkö yrittäjäksi? Siitä voi tulla elämänurasi! Ihmisten lahjakkuus on erilaista. On tieteisiin, taiteisiin ja käytännön aloihin suuntautuvia taipumuksia. Kannattaa hyödyntää omat ominaisuutensa – se tuottaa suurimman tyydytyksen. Se perustietopaketti, jonka koulu antaa, on pääpiirteittäin kaikille samanlainen. Se on pohja, jonka varaan rupeat rakentamaan tulevaisuuttasi. Muina rakennusaineina ovat omat taipumuksesi, tahtosi, kiinnostuksesi ja kokemuksesi. Vaikka

koulumenestys on tärkeä, jotta yleensä pääsisit käsiksi mahdollisuuksiisi, henkilökohtaiset ominaisuutesi ratkaisevat paljolti lopulta leipäpuusi löytymisen. [...] Yritys voi olla esimerkiksi maatala, jalkinekorjaamo, kampaamo, kauppa, kalanviljelylaitos, ompelimo, metalliverstas tai pesula. Itsenäisyyden ohella yrittäjän ammatin hyvänä puolena on se, ettei aivan välttämättä tarvita pitkäjänteisiä opintoja. Koulutuksesta on hyötyä, vaikka usein tie yrittäjän ammattiin on lyhyempi kuin moniin muihin. (Kilpailuesitteen teksti vuodelta 1992.)

Kykypuheen kautta nuorille tarjotaan lyhyen koulutuksen reittiä yrittäjyyteen ja painotetaan praktis-sosiaalisten kykyjen merkitystä yrittäjänä menestymiselle. Toisaalta instruktioissa on viitteitä siitä, että kilpailu toistaa koulun tyypillisesti

tekemää jakoa teoreettisiin ja praktisiin kykyihin (Räty & Snellman 1998). Yrittäjyyden kontekstiin sijoitettuna praktis-sosiaalinen kyvykkyys vain näyttää saavan uudenlaista statusta verrattuna koulun perinteisesti arvostamiin teoreettis-kognitiivisiin valmiuksiin. Kilpailuesitteissä rakentuvien merkitysten kartoittaminen vaatii kuitenkin oman tarkastelunsa, jotta pidemmälle meneviä päätelmiä voidaan tehdä.

## Yrittäjyyden alat ja sukupuoli

Alat, joille nuoret yrittäjyyttä kuvittelevat, eivät merkittävästi muutu tarkasteltaessa voittajaineita 20 vuoden ajanjaksolta. Seuraavassa taulukossa on luokiteltu tyttöjen ja poikien sankaritainoissa kertomat ja kuvittelemat yrittäjyyden alat ja niiden esiintyminen ajanjaksoittain:

Taulukko 2. Sankaritainoissa kuvitellut yrittäjyyden alat ja kirjoittajan sukupuoli.

Kuviteltu yrittäjyyden ala	1986–1990		1991–1995		1996–2000		2001–2006		Yhteensä	
	Tytöt	Pojat	Tytöt	Pojat	Tytöt	Pojat	Tytöt	Pojat	Tytöt	Pojat
Maatalous ja luonnonvara	7	2	5	2	3	1	4	2	19	7
Kahvila, ravintola, leipomo, pitopalvelu	2	1	4	0	4	0	6	0	16	1
Tekstiili ja vaatetus	4	0	4	0	1	0	2	0	11	0
Hoiva, hoito, eläintenhoito	1	0	1	0	2	0	4	0	8	0
Mielikuvituksellinen keksintö	2	3	2	2	2	1	1	0	7	6
Tekniikka (esim. korjaamot, huoltamot, rakentaminen)	2	1	1	3	0	4	1	1	4	9
Kuljetus	2	0	2	0	1	0	2	2	7	2
Vapaa-ajan palvelut (esim. urheilukauppa), viihde	1	2	2	1	1	2	2	1	6	6
Elintarvike- tai sekatavarakauppa, kioski	2	0	2	1	0	2	4	2	8	5
Taide (esim. muusikko, kirjailija, näyttelijä)	0	0	3	0	2	1	3	1	8	2
Matkailu ja majoitus	0	1	0	2	4	0	2	2	6	5
Käsityöläisyys (esim. puusepänerverstas)	1	0	0	1	3	2	1	1	5	4
Asiantuntijat (esim. arkkitehti, tutkija, lakimies)	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Tietotekniikka	0	2	0	1	0	2	0	0	0	5
<b>Yhteensä</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>106</b>	<b>53</b>

Nuorten tuottamat kuvat yrittäjyydestä näyttävät rakentuvan perinteisten sukupuolituneiden ammatti- ja työrepresentaatioiden varaan. Nuoret tekevät yrittäjyydestä tuttua ankkuroimalla (Snellman 1989) sen ammattistereotyyppioihin eli sijoittamalla naiset ja miehet erilaisille työelämän areenoille. Voittoon ja menestykseen tähtäävästä yrittäjyydestä kerrotaan enimmäkseen tarinois-

sa, joissa päähenkilö on mies. Pojat kirjoittavat tyttöjä useammin nokkelan yrittäjän tarinoita – päähenkilö on jälleen mies. Poikien tarinoissa miespäähenkilöt sijoittuvat useimmiten tekniikan ja tietotekniikan aloille, mutta pojat kirjoittavat paljon myös vapaa-ajan palvelualojen yrittäjyydestä. Niissä tyttöjen tarinoissa, joissa päähenkilö on nainen, kerrotaan useimmiten ravitsemus-

tekstiili- ja vaatetusalojen yrittäjyydestä sekä hoiva-alan yrittäjyydestä. Sekä tytöt että pojat kirjoittavat maatalous- ja matkailualojen yrittäjyydestä, käsityöläisyydestä ja mielikuvituksellisista keksinnöistä. Kilpailussa yrittäjyysidean pohtimista suunnataan antamalla valmiita vaihtoehtoja aloista, joille yrittäjyyttä voi kuvitella, esimerkiksi ”Sen kaupan / hoitolan / korjaamon / leipomon vielä perustan” (1986) tai ”Kampaajan / remontoijan / siivousyrittäjän / kauppiaan arkipäivää” (2002). Otsikkoesimerkeissä tarjotaan siis lähtökohtaisesti ”naisten aloja” ja ”miesten aloja”.

Kari Paakkunainen (2007, 25–26) on päätenyt Yritys Hyvä! -aineiston suhteen hieman erilaisiin johtopäätöksiin. Hän esittää, että tytöt ottavat kilpailuaineissaan haltuunsa miehisä aloja ja rooleja sekä käyttävät tasa-arvoajatteluun liittyvää puhetapaa. Tulkintamme mukaan sekä tyttöjen että poikien tapa kirjoittaa yrittäjyydestä pikemminkin toistaa kuin rikkoo sukupuolittuneita ammatteihin ja työn tekemiseen liittyviä käsityksiä. Kirsi Vainio-Korhonen (2002) on naisyrittäjyyttä koskevassa tutkimuksessaan todennut, että naiset ovat kautta aikojen löytäneet yrittäjyysideansa perinteisten kodin töiden, kuten ruuan ja vaatteiden valmistamisen ja jakelun sekä hoivan parista. Naisyrittäjyys on ollut leimallisesti suuria taloudellisia riskejä karttavaa pienyrittäjyyttä. Helene Ahl (2002) puolestaan esittää, että yrittäjänaisiin assosioituvat usein emotionaalisuus, kyky omistautua toisille ihmisille, avuliaisuus, ystävällisyys ja lämpö. Heihin liitetään myös tietoisuus toisten ihmisten tunteista ja tarpeista. Nämä ideat tulevat esille myös Yritys Hyvä! -aineistossa.

Nuoret kuvittelevat yrittäjyyttä aloille, joille ei vaadita pitkää koulutusta. Aineistossa on vain neljä kirjoitusta, joissa kerrotaan yrittäjyyden alasta, jolle vaaditaan korkeakoulutus. Kuten olemme jo todenneet, myös kilpailuesitteissä kannustetaan kuvittelemaan käytännönläheisiä aloja. Näiden kuvaillaan pohjautuvan nuorten omiin kykyihin, kiinnostuksiin ja taipumuksiin, ei niinkään pitkän muodollisen koulutuksen antamiin valmiuksiin.

### Ajankuvat ja yrittäjyyspuheen muutos

Muutos nuorten yrittäjyystarinoissa 20 vuoden ajanjaksolla on pitkälti temaattista muutosta, joka on jäljitettävissä kirjoittamisajankohdan yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja sille leimallisiin, kirjoittajasukupolvenkin elämänpääpiiriä kosketta-

viin ilmiöihin. Esimerkiksi 2000-luvulla suomalaisnuorten tulevaisuudennäkymiä leimaa talouden kansainvälistyminen ja työpaikkojen siirtyminen halvan työvoiman maihin (Aapola & Ketokivi 2005). Käsittelemässämme aineistossa tämä näkyy puheena Kiina-ilmioista ja globalisaatiosta. Myös luonnon saastuminen, eettinen ruuan tuotanto ja ihmisten välinen eriarvoisuus otetaan teemoina käsittelyyn. Tarinoissa puhutaan usein metaforisesti ”elämässä yrittämisen” tärkeydestä. Työhön liittyvä sosiaalinen ja eettinen vastuu nousee teemana vahvasti esille (ks. myös Paakkunainen 2007).

Vuoden 1990 jälkeen lamapuhe tulee osaksi nuorten tarinoita. Mainintoja lamasta ja ”vaikeista ajoista” on erityisesti vuoden 1992 kirjoituksissa (20 mainintaa aikavälin 1991–1995 kirjoituksissa). Lamapuheesta on moralisoiva sävy. Lamapuheen kautta kerrotaan yhteiskunnan voittajista ja häviäjistä. Näissä tarinoissa yrittäjä selviytyy aktiivisuutensa avulla, kun taas ”toiset” luovuttavat ja jättäytyvät passiivisina olosuhteiden armoille. Aktiivisuus-passiivisuus -jako ja siihen liittyvät moraaliset kannanotot ovat tosin keskeinen pysyvä elementti nuorten tarinoissa kautta vuosien.

Sisukas luontoni ei kuitenkaan antanut periksi. Tottakai on lama, jos kaikki ihmiset hyväksyvät sen. Olin kyllästynyt ihmisiin, jotka vain valittavat ja valittavat. Eihän sitä mitään saa, jos ei edes yritä. Työttömät tuttavani vain jonnottivat työvoimatoimistoissa. En ollut kuullut kenenkään edes yrittäneen itse hankkia työpaikkaa. Minä en kuuluisi niihin onnettomiin. Ainahan oli varaa epäonnistua. (tyttö 1996.)

Työssä selviytyminen kunniallisuuden ja moraalisen ylemmyyden merkinä (Kortteinen 1992) nousee esille erityisesti lama-ajan kirjoituksissa. Lamapuheen läpäisemät tarinat murtavat myös tulkintaa itsensä toteuttamisen tarpeesta työn tekemisen motiivina. Motiiveiksi nousevat sen sijaan yhteisöllisen hyvän tekeminen ja vastuun kantaminen itsestä. Toisaalta nämä motiivit korostuvat vaatimattoman yrittäjän tarinoissa läpi kilpailun historian.

Lapsuuden aikaperspektiivistä kirjoitetut tarinat lisääntyvät 2000-luvun kirjoituksiin tullessa (vuosina 1986–2000 yhteensä 5 tarinaa, vuosina

2001–2006 yhteensä 9 tarinaa). Ensimmäisten kilpailuvuosien sankaritarinoissa on huomattavan paljon romanttisen, nostalgisen maaseutumiljööön kuvauksia. Päähenkilö on näissä usein fiktiivinen henkilöahmo. 2000-luvun kirjoituksissa metaforisemmat yrittäjyyden pohdinnat lisääntyvät. Aineistossa on nyt vähemmän fiktiivisiä, romantisoituja tarinoita ja enemmän minämuodossa kirjoitettuja tarinoita yritysuunnitelmista sekä tarinoita yrittäjäperheessä kasvamisesta. Kilpailussa siis palkitaan 2000-luvulla omakohtaisempia, realistis-sävyisiä pohdintoja. (ks. myös Paakkunainen 2007.) Yhä useammassa tarinossa yrittäjyys mielletään sisäisen yrittäjyyden eetoksen mukaisesti mentaliteetiksi ja elämänasenteeksi, ei ainoastaan liiketoiminnaksi.

Koskaan ei voi tietää, millaisia esteitä eteenpäin saa ja selviääkö niistä, mutta tärkeintä on muistaa sisäinen yrittäjyytensä. Jos ihmiset eivät olisi kautta aikojen yrittäneet, ei olisi keksitty tulta, hehkulamppua, höyrymoottoria, kirjoitustaitoa tai ylipäätään mitään. Yrittäminen on kaiken elämän perusta. Se on meille lähes yhtä tärkeää kuin vesi. Jos ihminen ei yritä, hän kuihtuu. (tyttö 2006.)

## Yrittäjyyden sankaritarinoiden kehyskertomus

Nuorten kirjoittamissa sankaritarinoissa rakentuu kehyskertomus, eräänlainen tarinatyyppiä yhdistävä juoni. Se ilmentää yhtäältä sankaritarinoiden kerronnan rakennetta, toisaalta yrittäjyydestä puhumisen tapaa. Olemme muotoilleet kehyskertomuksen seitsemään kiteytykseen. Kyseessä on pelkistys, joka kuitenkin kuvaa tiivistetyksi useimpien sankaritarinoiden kerronnan logiikkaa ja sävyä.

1. valitsin oman polkuni helpon tien asemesta
2. aloitin tyhjistä, alku oli vaatimaton ja/tai hankala
3. harkitsin, päätin ottaa riskin
4. uurrastin, omistauduin työlleni
5. koin vastuksia/epäonnistuin
6. opin epäonnistumisista, en lannistunut, selviydin, uskoin itseeni
7. yritykseni menestyy/tulen toimeen/pärjään omillani, rakastan työtäni

Kehyskertomuksessa korostuvat itsemäärääminen uravalinnan, työn ja elämäntyylin suhteen, alun vaikeudet ja vaatimattomuus, harkinta ja

maltillisuus, riskinotto-kyky sekä periksi antamattomuus. Vastusten peloton kohtaaminen ja epäonnistumisista oppiminen assosioituvat yrittäjyyteen. Yhtäältä tämän voi mieltää kerronnalliseksi keinoksi, toisaalta sen voi tulkita kuvastavan kulttuurillemme tyyppillistä tapaa hahmottaa yrittäjän elämänura. Kertomalla erilaisia variaatioita kehyskertomuksesta nuoret toistavat sitä kulttuurista mallitarinaa, jossa alkuhankaluuksien, riskiä, vaikeuksista oppimisen ja periksi antamattoman työlle omistautumisen kerrotaan kuuluvan erottamattomasti yrittäjyyteen.

Vaikka riskipuhe on ollut yksi sankaritarinoiden identifioimisen peruste, on sillä muitakin merkityksiä. Riskipuhe alleviivaa nuorten tarinoissa päähenkilön aktiivista ja rohkeaa toimintaa. Yrittäjän on ajateltu olevan riskinottajan symbolinen hahmo myöhäismodernissa ajassa, jossa ihannekansalainen on elämänsä haltuun ottava, valintoja tekevä ihminen. Riskit eivät tällöin ole negatiivisia asioita, vaan kasvun lähteitä. (Saastamoinen & Soine-Rajanummi 2002.) Mikäli riski kyetään kontrolloimaan, se on yksilön kehittymisen kannalta myönteinen asia. Itsekontrolli korostuu sankaritarinoissa ja se kytkeytyy osaksi riskipuhetta. Itsekontrolli merkitsee realistista käsitystä omista kyvyistä ja tavoitteista sekä näiden mukaisten valintojen tekemistä. Yrittäjäksi ryhtyminen kerrotaan yleensä juuri aktiiviseksi valinnaksi, jonka vastakohtana on passiivinen ajautuminen valmiiksi tarjottuun. Ajautuminen puolestaan määritellään synnynnäisten kykyjen ja taipumusten hukkaan heittämiseksi ja siksi moraalisesti kyseenalaiseksi. Kontrolli merkitsee nuorten tulkinnoissa myös maltillisuuden ihanteessa pitäytymistä. Usein etenkin tyttöjen kirjoittamissa tarinoissa kritisoidaan yltyöpäistä voiton tavoittelua ja painottavat harkinnan merkitystä työssä menestymisessä.

Kaikki puhuvat aina sellaisesta jenkkytylisestä optimistisesta innostuneisuudesta, joka sitten on se yrittämisen avain, jonka kultaiset elämänohjeet on tatuoitu kaikkien hyvien yrittäjien selkään. Minulla ei ole ikinä ollut tuollaista asennetta liike-elämään. Jos ei voi olla realistinen, vaan pitää olla hiukan optimistinen tai hiukan pessimistinen, olen mieluummin hiukan pessimistinen ja teen sijoitukseni ja tulevaisuudensuunnitelmani varauksella. Osasy-



nä tähän ovat varmaan läheiset kokemukseni niistä monista taivaanrannamaalareista ja unelmaharpunoittajista, jotka pistivät kaiken peliin ja hukkasivat sen lamaan tai huonoon onneen. (poika 2002.)

Yrittäjyyden esteiksi tai vastuiksi määrittävät nuorten tarinoissa toisten ihmisten epäluulo, arvostuksen puute, lama tai ”vaikeat ajat”, taloudellinen niukkuus ja epävarmuus. Myös kilpailu sekä raskas työ ja siinä uupuminen nousevat esiin. Aina ei vastuksen luonne käy tarinasta ilmi, vaan ongelmista ja ”mutkista matkassa” puhutaan yleisellä tasolla. Riskien kuvailun intensiteetti vaihtelee paljon. Yrittäjyyden karikat kerrotaan toisinaan dramaattiseen, jopa tragedian piirteitä saavaan sävyyn, joskus taas vastoinkäymiset mainitaan ohimennen.

Mikään yrityskokeiluni ei ole sujunut ongelmitta, mutta olen jatkanut yrittämistä, koetellut siipiäni yrittäjyyden eri saroilla vastoinkäymisistä lannistumatta. Suhtaudun epäonnistumisiin positiivisesti ja otan oppia virheistäni - koska en ole syyllistynyt samaan erheeseen kahdesti. (tyttö 2003.)

Riskipuhe voidaan toisaalta tulkita myös niin, että sen tarkoitus on korostaa ankaralla työllä ja ”kolhujen kautta” saavutetun menestymisen arvoa. Tämä on protestanttiseen työetiikkaan kuuluva ajatus: liian helposti tai sattumalta lankeava vauraus saattaa johtaa työmoraalin heikkenemiseen ja holtittomaan elämäntyyliin (Komulainen 2006; Wilska 2006, 111).

### **Arkista puurtamista, harvinaista glamouria**

Olemme erottaneet nuorten kirjoituksista neljänlaisia sankaritarinoita, joissa rakentuu keskenään erilaisia yrittäjätyppejä. Yleisin yrittäjätyyppi on vaatimaton yrittäjä (112 tarinaa, 75 % kaikista sankaritarinoista). Tyttöjen ja poikien kirjoittamat vaatimaton yrittäjä - tarinat poikkeavat kuitenkin toisistaan jonkin verran. Eroja on paitsi kuvitelluissa ammattialoissa myös siinä, minkälaiseksi yrittäjämienä kuvataan. Osa vaatimattoman yrittäjän tarinoista on idyllinomaisia kuvauksia yrittäjän työskentelystä rakastamansa asian parissa. Tällöin tari-

nan juoni ei ole siinä määrin jännitteinen kuin sankaritarinoissa tavallisesti.

Poikien vaatimattoman yrittäjän tarinoissa (36 tarinaa) päähenkilö on sinnikäs puurtaja, maanläheinen ja rehellinen henkilö, jolla on korkea työmoraali ja ”suomalaista sisua”. Hän kunnioittaa perinteitä ja pitää työtä kutsumuksena tai elämäntehtävänä, mutta myös velvollisuutena yhteisönsä elämäntapaa ja kotiseutuaan kohtaan. Vaatimattomaan yrittäjään liitettäviä ominaisuuksia ovat sitkeys, nöyryys ja ahkeruus. Tarinoissa rakennetaan usein kuvaa ydinperheestä ja painotetaan sukupolvien välisen jatkuvuuden merkitystä. Perheen konstruktioita käytetään korostamaan yrittäjän elämän työkeskeisyyttä. Toisaalta perhe kerrotaan tukipilariksi, jonka avulla yrittäjä jaksaa puurtaa. Poikien vaatimaton yrittäjä - tarinat sijoittuvat tavallisimmin maatalouden, käsityöläisyyden, kuljetuksen ja tekniikan aloille. Tarinoissa painotetaan käytännöllisiä taitoja ja vakaan, tasaisen työuran arvoa.

Edelleen ihmiset arvostavat hänen tapaansa tehdä enemmän kuin puhua. Isä, joka on opettanut, että rehdillä ympärivuorokautisella veneenveistäjyydellä ansaitsee rehdillä tavalla ihmisten kunnioituksen. Elämäntyönsä tehneenä hän vetäytyy rauhaan ja purjehdukseen rauhallisella mielellä tietäen, että hän on leponsa ansainnut. Meille hän on antanut enemmän kuin itselleen. Opetuksellaan hän takasi meille, oppipojilleen, sen saman rauhan kymmenien vuosien päästä. Kutsumusammatti ei tuo helppoa leipää, mutta se tuo tyydytyksen tunteen, jolle ei vedä vertoja uima-allas eikä Porsche. (poika 1999.)

Tyttöjen kirjoituksissa vaatimaton yrittäjä on useimmiten ihmissläheinen asiakaspalvelija (37 tarinaa, muissa tyttöjen kirjoittamissa vaatimaton yrittäjä - kuvauksissa kerronta muistuttaa poikien vaatimattoman yrittäjän tarinoita). Ihmissläheinen yrittäjä on nainen, jota motivoi työssään auttaminen, palveleminen ja hyvän mielen aikaansaaaminen. Yrittäjän sankaruus muodostuukin siitä sosiaalisesta ja emotionaalisesta hyvästä, jota hän saa työllään aikaan. Ihmissläheinen yrittäjä on lämminhenkinen, hyväntahtoinen ja joustava. Hän ei odota työltä taloudellista menestystä, ulkopuolista tunnustusta tai kuuluisuutta. Työ on hä-

nelle ennen kaikkea sosiaalisen kanssakäymisen kanava. Ihmisläheisen yrittäjän tarinoihin liittyy paljon asiakkaiden ja vuorovaikutuksen luonnehdintaa sekä kotoisan, viihtyisän ja kiireettömän tunnelman kuvailua.

Hämmästyin, kun ovi kolahtaa ja tuttu karvalakki ja ruskea takki pilkottavat ovensuussa. Herra Syväntö on aikaisin liikkeellä. Hän istahdaa ikkunan alla olevalle penkille ja tervehtii. Hän on ehkä yksi mieluisimmista asiakkaitani, joskin pidän jokaisesta. [...] Puhumme myös uudesta valuutasta. Hänen mielestään on pelastus, että on tällainen turvallinen kyläkauppa, jossa vanhuskin voi huoletta maksaa ilman pelkoa, että kauppias pettäisi. Hymyilen ja kerään tavaroita kassiin: uutta punaista maitoa, ruisleipä, kissan säilykeruokaa. Tänäpäen hän tarvitsee myös tulitikkuja. Kirjoitan ostokset muistiin, ja hän kuittaa laskun. Hyvästelemme kädestä pitäen. (tyttö 2002.)

Sekä tyttöjen että poikien vaatimattoman yrittäjän tarinoihin sisältyy ajatus siitä, ettei raha saa olla työnteon tärkein motiivi. Moraalisesti hyväksyttäväksi motiiveiksi määrittyvät ihmisten palveleminen ja auttaminen, perinteiden, kotiseudun ja luontoarvojen vaaliminen sekä sukupolvienvälisen jatkuvuuden turvaaminen. Vaatimattoman yrittäjän tarinoille ovat tyyppillisiä altruistiset ja kollektiiviset arvot.

Yrittäjyys merkitsee meille paljon enemmän kuin pelkkää tulonlähdettä, sillä raha ei ole koskaan ollut tärkeimmällä sijalla. Tuskin kovin moni muukaan tällä työllä on rikastunut, mutta senhän olemme tienneet alusta asti. Perustimme kuntosalin, koska halusimme mieluummin kaupata hyvää oloa kuin jotakin tarpeetonta, vaikka rahaa ei sitten tulisikaan niin paljon. (tyttö 1993.)

Toinen sankaritarihinoista erittelemämme yrittäjätyyppi on nokkela yrittäjä (21 tarinaa), joka neuvokkuuteensa, kekseliäisyytensä ja erityiskykyjensä ansiosta rikastuu ja hankkii vaikutusvaltaa. Nokkela yrittäjä on omaperäinen ja innovatiivinen ideoija, jonka yritysidea on peräisin henkilökohtaisesta kiinnostuksen kohteesta tai harrastuksesta. Tarinat nokkelasta yrittäjä-

tä ovat lennokkaita utopioita menestyksestä ja kuuluisuudesta elämisestä.

Suuri ohjelmoija nostaa pystyyn oman markkinointiverkkonsa, ja pikkuhiljaa heidän yrityksensä alkaa näyttää koko ajan kasvavalta ohjelmatalolta. Heidän peli-ideansa ovat omaperäisiä ja toimivia ja ne myyvät hyvin. Tosin epäonnistumisia sattuu, ja silloin yrityksellä on vaikeat ajat. Lopullinen läpimurto tapahtuu, kun heidän pelinsä pääsevät USA:n markkinoille. Suuri ohjelmoija on onnellinen. Hän saa toteuttaa itseään, saa siitä leipänsä ja omistaa hyvän ja menestyvän yrityksen. Ohjelmissaan ja peleissään hän pyrkii luomaan aina jotain uutta ja kiinnostavaa, eikä vain pelkkiä massatuotteita. (poika 1992.)

Nokkela yrittäjä on yleisempi poikien kirjoituksissa (15) ja tarinan päähenkilö on myös tyttöjen kirjoituksissa useimmiten mies. Silloin kun tytöt kirjoittavat nokkelasta yrittäjästä (6), ei tarinoissa korostu niinkään taloudellinen menestys, vaan keksinnöt, jotka palvelevat ihmisten tarpeita tai auttavat ratkomaan yhteiskunnan moraalisia epäkohtia. Nuoret sijoittavat nokkelan yrittäjän usein mielikuvitukselliselle yrittäjyyden alalle, ja osin ironian ja lioittelun keinoin rakentavat tarinaa päähenkilön ylivermaisesta neuvokkuudesta. Kerronnan sävyttäminen huumorilla saattaa olla keino luoda henkilökohtaista etäisyyttä rahan ja kuuluisuuden tavoitteluun.

Kolmas aineistossa esiintyvä yrittäjätyyppi on näyttävä yrittäjä (14 tarinaa), jonka elämä ja ura kuvataan ylöspäin suuntautuvaksi ja dynaamiseksi. Näyttävässä yrittäjässä on glamouria, joka assosioituu johtajuuteen. Tarinoissa kuvaillaan paljon yrittäjän ulkoista olemusta ja työympäristöä ja korostetaan menestyksen materiaalisia tunnusmerkkejä. Sekä nokkelan että näyttävän yrittäjän tarinoissa työ näyttäytyy luovuuden ja itsensä toteuttamisen kanavana.

Eilen päättäneen Pariisin-matkani tuloksena salkussani on neljän arvostetuimman ranskalaisen tavarataloketjun kanssa tehdyt sopimukset ja uusin Vogue, joka ylistää maasta taivaaseen messuilla esiteltäviä kevätmallistoamme. Muutamassa viikossa yrityksestäni on tullut menestynein suomalainen vaatefirma,

mutta kyllä sen eteen onkin tehty paljon työtä. Saavun suuren lasiseinäisen liiketalon luo ja nousen talon ulkoseinustalla kulkevalla hissillä ylös kymmenenteen kerrokseen. Syksyinen Helsinki avautuu eteeni kauniina hissien suurista lasi-ikkunoista. Pian hissi saapuu kerrokseemme ja astun sisälle tyylikkäästi sisustettuihin tiloihimme. [...] Tarkistan vielä salkkuni sisällön ja lähdän huoneestani. Matkalla alas katson hissien peiliin. Näen siellä 35-vuotiaan menestyneen yritysjohtajan, jonka määrätietoisessa katseessa on suomalaista sisua, liikeneisen tarkkanäköisyyttä ja maailmanvalloittajan voimaa. (tyttö 1989.)

Toisinaan kun nuoret kertovat näyttävistä yrittäjistä, he sanoutuvat irti kuuluisuuden ja rahan tavoittelusta. Sen sijaan he kuvaavat omia ammatillisia mahdollisuuksiaan ja rajoituksiaan suhteessa näyttävään yrittäjään.

Kuljen suuren käytävän läpi korkokengät koptisten. Ylevä katseeni hipoo hieman pelokkaita ja uteliaita työntekijöitä näyttöpäätteidensä takana, kun kävelen itsevarmoin askelin eteenpäin. Olenhan sentään menestyjä, pomojen pomo – vasemman käteni varassa lepää painava salkku, harteillani on vielä raskaampi taakka. [...] Pakotan itseni tömähättämään maan pinnalle. Mitä todennäköisimmin olen rikkaan jakkupukupomon sijasta esimerkiksi parturikamppaaja Ypäjällä, autokorjaaja Itä-Helsingissä tai yksityisen leipomon omistaja, rekkakuskinen taukopaikan jumalatar. (tyttö 2004.)

Neljännän tarinatyyppin muodostavat yrittäjä ja lapsena -tarinat (12 tarinaa). Näissä tarinoissa nuoret kertovat "uinuvasta" yrittäjäpotentiaalista, joka heissä on ollut pienestä pitäen, ja avaavat näin yrittäjyyden ideaalia lapsimetaforan kautta. Tarinoissa saattaa osittain olla kyse kulttuurisesti vakiintuneesta tavasta ymmärtää yrittäjyys synnynäisenä taipumuksena. Osa tarinoista on kasvukertomuksia, joissa kuvataan yrittäjäpersoonan kehittymistä tai kasvamista yrittäjäperheessä. Nokkela yrittäjä -tarinoiden tavoin kekseliäisyys ja luovuus yrittäjän ominaisuuksina korostuvat, mutta kuuluisuudesta ja menestyksestä ei juuri kerrota. Tarinat sisältävät pikemminkin moraalisia opetuksia liike-elämän lakien oppimisesta, kilpai-

lusta, ahneuteen kompastumisesta sekä harkitsemattomuuden ja säästäväisyyden merkityksestä.

Koulun alaluokilla minulla ja ystävälläni oli kunnianhimoinen visio. Ja se visio oli kioskin perustaminen. Ilmaisten makeisten lisäksi saisimme nauttia naurettavan lyhyistä työajoista, sillä kioskin omistajina meillä olisi valtuudet valita itsellemme parhaiten sopivat työajat. Meistä tulisi kioskinpitäjiä, itsemme herroja. Olisihan käsittämätöntä, jos kioskiyrittäjä ei saisi työskennellä oman mielensä mukaan. Ikäväksemme jouduimme kuitenkin myöntämään, että äidin puheissa oli järkeä. Oivalsimme, että menestyäksemme meillä ei olisi varaa laiskotteluun. Tämä sai minut ymmärtämään, että yrittäminen ei ole pelkkää ruusuilla tanssimista, vaan kovaa työtä. (tyttö 2003.)

## Pohdinta

Kilpailullisuus, luovuus, joustavuus, kekseliäisyys ja vahva suoritusmotivaatio yksilön hyveinä ja työhön liittyvinä arvoina luonnehtivat yrittäjyyttä koskevaa sosiaalista tarinavarantoamme. Analysoimamme nuorten yrittäjyystulkinnat ovat osin jännitteisiä suhteessa tähän kulttuuriseen malliin. Suurimmassa osassa nuorten kirjoituksista yrittäjyys kytketään maltillisuuteen, vaatimattomuuteen ja pysyvyyteen perustuvaan työntöön ideaaliin. Yritys Hyvä! -kilpailussa palkitaan erityisesti vaatimattoman yrittäjän tarinoita, joissa korostuu yrittäjyyden elämäntapa- ja kutsumusluonne sekä uuttera työnteko ilman suurempia haaveita rikastumisesta tai sosiaalisesta noususta. Taloudellista menestystä tärkeimpinä näyttäytyvät työuran vakaus sekä se, että ihminen "saa tehdä mitä haluaa" (vrt. Tolonen 2008). Samalla on kuitenkin kyettävä palvelemaan yhteisöä ja yhteiskuntaa eettisesti hyväksyttävällä tavalla. Kirjoituskilpailu koulun työkasvatuksena ylläpitää yhteisöllistä kuuluvuutta ihanteena palkitsemina kirjoituksia, joissa ideologiset, suomalaisuuteen ja kotiseutuun kytkeytyvät kerronnan teemat korostuvat.

Nuoret tulkitsevat yrittäjyyden paitsi vastuullisuudeksi suhteessa yhteisöön ja yhteiskuntaan, myös aktiivisuudeksi ja rationaalisuudeksi suhteessa yksilön henkilökohtaisiin päämääriin ja pyrkimyksiin. Tässä mielessä tulkinnat tulevat lähelle sisäisen yrittäjyyden ideaa. Yksilön autonomiaa, vastuuta ja aktiivisen valitsemisen kykyä korostavat tarinat yrittäjämistä toistavat kuitenkin myös perinteisempiä yksilöön ja työhön

liitettyjä hyveitä kuten huolellisuutta, ahkeruutta ja rehellisyyttä. Autonomisuus ja kollektiivisuus ihanteina kietoutuvat kilpailussa toisiinsa: Yhtäältä nuoret painottavat yksilön riippumattomuutta ja itsemääräämistä onnellisen elämän ja mielekkään työuran edellytyksinä. Toisaalta he korostavat yhteisöllistä kuuluvuutta ja sosiaalista vastuuta arvoina. Autonomisuuden ja kollektiivisuuden ihanteita ei siten nähdä työssä menestymisen näkökulmasta jännitteisinä vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä.

Kilpailu on koulun perinteistä kyvykkyyksiaottelua toistavaa työkasvatusta siinä mielessä, että pään ja käden taidot erotetaan toisistaan ja ihmisillä nähdään olevan erilaisia synnynnäisiä valmiuksia, kykyjä ja lahjakkuuksia. Heidän paikkansa työelämässä ja yhteiskunnassa määrittyy osaltaan näiden ominaisuuksien pohjalta. Myös nuorten kirjoituksista on pysyvänä elementtinä tunnistettavissa yksilön piirteisiin, hyveiksi määriteltyihin ominaisuuksiin ja kykyihin keskittyvä tapa ymmärtää yrittäjyys. Piirrekeskeisen tulkinnan palkitseminen kilpailussa ei ole yllättävää, sillä koulun käytännöt perustuvat suurelta osin yksilöiden välisten koulutettavuus- ja kyvykkyyserojen vertailuun. Tällainen lähestymistapa yrittäjyyteen saattaa siis tuntua koulun näkökulmasta luontealta. Kilpailusta on luettavissa myös tulkinta, jonka mukaan yksilön paikka työelämässä määrittyy paitsi yksilöllisten valmiuksien, myös sukupuolen mukaan. Kyvykkyyksikäsitteykset ovat sukupuolittuneita. Tämä tulee esille siinä, että naisille ja miehille tarjotaan samastumisen malliksi erilaisia töitä ja erilaista yrittäjämинуutta palkitsemalla kirjoituksia, joissa yrittäjyys kytketään sukupuolen mukaan eriytyneisiin ammattialoihin.

Yritys Hyvä! -kirjoituskilpailussa on tulkitamme mukaan kyse tietynlaisen vallan tuottamisesta ja ylläpitämisestä toivottujen yrittäjyyden representaatioiden toistuvan palkitsemisen kautta. Kilpailu ja yksittäiset tarinat ovat minä-tekniologiaita, joissa kontrolli, kuri ja yksilöllinen vastuu puhetaipoina kietoutuvat toisiinsa. Kilpailu itsessään on mielletävissä taloudellisen subjektin rakentamiseksi, jolloin taustalla on ajatus kan-

sallisen kilpailukyyn edistämisestä globaaleilla markkinoilla. Tämä idea ei kuitenkaan näyttäytyä palkituissa yrittäjyystulkintoissa, jotka ovat sävyttyneet luterilaisella työmoraalilla ja asettuvat pikemminkin lähelle palkkatyön eetosta.

Jos kilpailuaineistoa katsotaan kokonaisuudessaan, esille nousee kuitenkin myös sellaisia yrittäjyyteen liitettyjä merkityksiä, jotka kytkeytyvät uusliberalistisen eetoksen mukaisesti kilpailullisuuteen, suorituskeskeisyyteen ja yksilöllisyyden korostumiseen. Esimerkiksi nokkelan ja näyttävän yrittäjän tarinoita on koko aineistossa suhteellisesti huomattavasti enemmän kuin voittaja-aineiden joukossa (Komulainen ym. 2008). Mielenkiintoinen kysymys jatkopohdintoja varten onkin, miksi nuoret, koulujen opettajat ja kilpailu koulun käytäntönä eivät ongelmattomasti toista uusliberalististen teesien mukaisia ajatuksia työstä ja yrittäjämistä. Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että suurten ideologioiden ja perinteisten työarvojen vaaliminen ei ole koulussa tullut tarpeettomaksi, vaikka käsitykset työstä ja minuudesta ovat yhteiskunnassa murroksen alla. Saattaa myös olla, että yrittäjyys tarjoaa sellaisen pohdinnan kontekstin, jossa nuoret voivat luontevasti yhdistellä aineksia erilaisista, keskenään jännitteisistäkin arvomaailmoista. Nuoret myös elävät kasvatusinstituutioita laajemman, varsin ristiriitaisen elämys- ja merkitysmaailman keskellä, jolloin heidän kirjoittamansa tarinat sävytyvät muillakin kuin kasvatuksen ja koulutuksen käytännöistä peräisin olevilla merkityksillä.

Nuorten tarinoissa voi ainakin osittain olla kyse myös tuntemattoman tekemisestä tutuksi ankkuroimalla yrittäjyys tuttuun ja arvostettuun sosiaalis-kulttuuriseen kehukseen, jolloin siitä tulee helpommin käsitettävää ja kuviteltavissa olevaa. Joka tapauksessa kirjoituskilpailussa toistava kasvatus ja nuorten tulkinnat näyttävät kohtaavan mielenkiintoisella tavalla. Empiirinen analyysimme on nostanut esille joukon teemoja, joihin olisi syytä tarttua yksityiskohtaisemmin. Etenkin tarinoissa rakentuvia yhteisöllisyyden, suomalaisuuden ja kotiseudun merkityksiä on jatkossa tarpeen analysoida perusteellisemmin.

## Kirjallisuus

- AAPOLA, S. & KETOKIVI, K. (2005). *Johdanto: Aikuistumisen ehdot 2000-luvun yhteiskunnassa. Teoksessa S. Aapola & K. Ketokivi (toim.), Polkuja ja poikkeamia: aikuisuutta etsimässä. (s. 7–32). Helsinki: Nuorisotutkimusseura, Julkaisuja 56.*
- AHL, H.J. (2002). *The Making of the Female Entrepreneur. A Discourse Analysis of Research Texts on Women's Entrepreneurship. University of Jönköping: Jönköping International Business School Dissertation Series No. 015.*

- BRUNI, A., GERHARDI, S. & POGGIO, B. (2004). *Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs*. *Journal of Organizational Change and Management*, 17, 256–268.
- DEAN, M. (1999). *Governmentality: Power and rule in modern society*. London: Sage.
- EUROPEAN COMMISSION (2006). *Entrepreneurship Action Plan. Key Action Sheets. Key Action 1 – Fostering entrepreneurial mindsets through school education*. <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/actionplan/index.htm> (luettu 28.11.2007).
- FOUCAULT, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*. London: Tavistock.
- GIBB, A. (2002). *In Pursuit of a New Enterprise and Entrepreneurship Paradigm for Learning. Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Knowledge Combinations*. *International Journal of Management Reviews*, 4, 233–269.
- GORDON, T., HOLLAND, J. & LAHELMA, E. (2000). *Making spaces: Citizenship and difference in schools*. Houndmills: Macmillan.
- HARINEN, P. (2000). *Valmiiseen tulleet. Tutkimus nuoruudesta, kansallisuudesta ja kansalaisuudesta*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, Julkaisuja 11.
- HILPELÄ, J. (2007). *Yrittäjyyskasvatus kasvatusajattelun tradition valossa*. Teoksessa R. Ikonen & E. Karttunen (toim.) *Kytkentöjä yrittäjyyskasvatukseen. Näkökulmia taloudellisen yritteliäisyyden edistämiseen*. (s. 78–96). Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja A: Tutkimuksia 18.
- HÄNNINEN, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopisto: Acta Universitatis Tamperensis* 696.
- HÄYRYNEN, Y.-P. & HAUTAMÄKI, J. (1973). *Ihmisen koulutettavuus ja koulutuspolitiikka*. Helsinki: Weilin+Göös.
- IKONEN, R. (2007). *Yrittäjyyskasvatuksen kahdet kasvot*. Teoksessa R. Ikonen & E. Karttunen (toim.), *Kytkentöjä yrittäjyyskasvatukseen. Näkökulmia taloudellisen yritteliäisyyden edistämiseen* (s. 97–112). Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja A: Tutkimuksia 18.
- KARVONEN, P. (1995). *Oppikirjateksti toimintana*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 632.
- KESKITALO-FOLEY, S., KOMULAINEN, K. & NASKALI, P. (2007). *Yrittäjäminuuden sukupuoli koulutuksessa*. *Kasvatus*, 38, 110–121.
- KIIANMAA, A. (1996). *Moderni totemismi: tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Jyväskylä: Kehityksen avaimet.
- KOMULAINEN, K. (2006). *Neoliberal educational policy. A case study of Finnish textbooks of entrepreneurial education*. *Nordisk Pedagogik*, 26, 212–228.
- KOMULAINEN, K. (2005). *Sukupuolitettu yrittäjäminä. Sanomalehtiaineiston analyysi*. *Naistutkimus/Kvinnoforskning*, 18, 18–30.
- KOMULAINEN, K., RÄTY, H. & KORHONEN, M. (2008). *Elämä ei ole mitään ilman riskin ottamista? Nuorten kuvittelemat eriarvoiset yrittäjäminät*. Teoksessa T. Tolonen (toim.) *Yhteiskuntaluokka ja sukupuoli*. (s. 175–197). Tampere: Vastapaino.
- KORTTEINEN, M. (1992). *Kunnian kenttä: suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Helsinki: Hanki ja Jää.
- KYRÖ, P. (2001). *Yrittäjyyskasvatuksen pedagogisia lähtökohtia pohtimassa*. *Aikuiskasvatus*, 2, 92–101.
- MARKUS, H. & NURIUS, P. (1987). *Possible selves: the interface between motivation and self-concept*. Teoksessa K. Yardley & T. Honess (toim.), *Self and identity: Psychosocial perspectives*. (s. 157–172). Chichester: Wiley.
- MONONEN, S. (2005). *Materiaalilla merkityt identiteetit. Tutkimus kuluttajakasvatuksen oppikirjan tuottamasta kuluttajuudesta*. *Julkaisematon pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta*.
- MURRAY, K. (1989). *The construction of identity in the narratives of romance and comedy*. Teoksessa J. Shoter & K. J. Gergen (toim.), *Texts of identity*. (s. 176–205). London: Sage.
- OGBOR, J.O. (2000). *Mythicizing and Reification in Entrepreneurial Discourse: Ideology-Critique of Entrepreneurial Studies*. *Journal of Management Studies*, 37, 605–635.
- OPETUSMINISTERIÖ (2004). *Yrittäjyyskasvatuksen linjaukset ja toimenpideohjelma*. Opetusministeriön julkaisuja 18. Saatavana [www-muodossa: http://www.minedu.fi/julkaisut/koulutus/2004/opm18/opm18.pdf](http://www.minedu.fi/julkaisut/koulutus/2004/opm18/opm18.pdf) (luettu 23.2.2007).
- PAAKKUNAINEN, K. (2007). *Aikaisinko yrittäjäksi? Tutkimus nuorten yrittäjyyspoliittisista kirjoituksista ja asenteista*. Nuorisotutkimuksen verkkojulkaisuja 11. Saatavana [www-muodossa: http://www.nuorisotutkimusseura.fi/yritys.pdf](http://www.nuorisotutkimusseura.fi/yritys.pdf) (luettu 15.6.2007).
- REMES, L. (2004). *Yrittäjyys*. Teoksessa M.-L. Loukola (toim.), *Aihekonaisuudet perusopetuksen opetussuunnitelmassa*. (s. 83–90). Opetushallitus. Jyväskylä: Gummerus.
- ROSE, N. (1992). *Governing the enterprising self*. Teoksessa P. Heelas & P. Morris (toim.), *The values of the enterprise culture. The moral debate*. (s. 141–164). London and New York: Routledge.
- RÄTY, H. & SNELLMAN, L. (1995). *On the social fabric of intelligence*. *Papers on Social Representations*, 4, 177–185.
- RÄTY, H. & SNELLMAN, L. (1998). *Social representations of educability*. *Social Psychology of Education*, 1, 359–373.
- SAARELA, P. (2004). *Nuorisobarometrit vuosina 1994–2002*. Teoksessa T.-A. Wilska (toim.) *Oman elämänsä yrittäjät? Nuorisobarometri 2004*. (s. 113–135). Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 44.
- SAASTAMOINEN, M. & SOINE-RAJANUMMI, S. (2002). *Uusi paikallisuus, uusi vastuullisuus, uusi kontrolli – episodeja yhteisöjen Suomesta*. Teoksessa P. Kuusela & M. Saastamoinen (toim.) *Polis ja kosmos. Kulttuurisen globalisaation suuntia*. (s. 121–165). Jyväskylä: SoPhi 72.
- SEIKKULA-LEINO, J. (2006). *Perusopetuksen opetussuunnitelmauudistus 2004–2006 ja yrittäjyyskasvatuksen kehittäminen. Paikallinen opetussuunnitelmatyö yrittäjyyskasvatuksen näkökulmasta*. Opetusministeriö: Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto, Opetusministeriön julkaisuja 22.
- SNELLMAN, L. (1989). *Sosiaaliset representaatiot a’la Moscovici*. *Suomen Antropologi*, 1, 13–19.
- TOLONEN, T. (2008). *Menestys, pärjääminen ja syrjäytyminen*. Teoksessa T. Tolonen (toim.) *Yhteiskuntaluokka ja sukupuoli*. (s. 226–254). Tampere: Vastapaino.
- VAINIO-KORHONEN, K. (2002). *Ruokaa, vaatteita, hoivaa: naiset ja yrittäjyys paikallisena ja yleisenä ilmiönä 1700-luvulta nykypäivään*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- WILSKA, T.-A. (2006). *Protestanttinen etiikka vai kapitalismin henki? Teoksessa T.-A. Wilska (toim.) Uskon asia. Nuorisobarometri 2006*. (s. 110–122). Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 67.

Hannele Palukka & Tiina Tiilikka  
**Terveydenhuollon vuokratyö  
 – joustava ja vapaa työn  
 muoto?**

**A**rtikkelissa tarkastellaan vuokratyöntekijöiden esittämiä käsityksiä omasta asemastaan ja toiminnastaan suomalaisen terveydenhuollon palveluksessa. Vastaamme kysymykseen, miten vuokratyötä tekevät lääkärit ja hoitajat selittävät vuokratyön sisältöä, hallintaa ja sosiaalista ulottuvuutta. Vaikka terveydenhuollon vuokratyötä pidetään joustavana ja vapaana työn muotona, siinä on kuitenkin rajat, jotka eivät aina suosi nuorta työntekijää tai potilasta. Vuokratyö ei tarjoa riittävästi ohjausta ja tukea. Se ei myöskään tarjoa mahdollisuuksia vaikuttaa potilaan kokonaishoitoon. Vuokratyö on terveydenhuollon työntekijöille vapaa valinta ja mahdollisuus, joka saattaa kuitenkin katkaista yhteyksiä terveydenhuoltotyön tukipilareihin, aiempiin kokemuksiin ja olosuhteisiin.

### Johdanto

Vuokratyö on nopeasti kasvava epätyypillisen työllisyyden muoto Euroopassa. Tutkimuksissa on todettu, että vuokratyön käyttö Euroopassa ja Yhdysvalloissa on vähintään kaksinkertaistunut 1990-luvun alusta lähtien (Bergström 2003, 2; Houseman ym. 2003, 105; Storrie 2003, 224). Suomessa vuokratyötä käytettiin 1990-luvulla vielä vähän, mutta 2000-luvulla henkilöstönvuokraus on kasvanut ja kasvaa edelleen voimakkaasti. Kun vuonna 1999 vuokratyöstä sai toimeentulonsa noin 0,5 prosenttia työvoimasta, niin vuonna 2005 vuokratyöntekijöiden osuus työvoimasta oli yli 1 prosenttia. Yksityisellä sektorilla osuus oli noin kaksi kertaa suurempi kuin julkisella sektorilla (Kauhanen 2001, 4; Työministeriö 2007). Tällä hetkellä vuokratyövoiman käyttö on Suomessa likimain EU-maiden keskitasoa (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005). Työvoim-

manvuokraustoiminnan liikevaihto on Suomessa kaksinkertaistunut 181 miljoonasta eurosta 364 miljoonaan euroon vuosina 1999–2003 (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 29). Kasvu jatkuu ripeästi edelleenkin. Alan liikevaihto oli vuonna 2005 jo noin 650 miljoonaa euroa, kun se vuotta aikaisemmin oli noin 440 miljoonaa euroa. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2007.)

Yritykset ulkoistavat yhä enemmän ydinliiketoimintansa ulkopuolista toimintaa ja täydentävät resurssiaan tilapäisellä vuokratyövoimalla suhdannevaihteluiden mukaan. Työvoimanvuokraustoiminnan kasvua selittää liberalistinen suuntaus, johon nivoutuu lisääntyvä työelämän ja sen eri instituutioiden markkinaehtoinen joustavuus. Sekä yksityisten yritysten että julkisten organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaa määrittää pyrkimys lisätä henkilöstöresurssien joustavuutta.

Ulkoistamisella, alihankinnalla sekä ostopalveluiden ja vuokratyön käytöllä yritykset ja organisaatiot tehostavat työvoiman käyttöä kysynnän heilahteluiden puitteissa. Kehityksen taustalla on joukko organisaatioiden päätöksiä, joissa tavoitellaan työvoiman tilapäistä, joustavaa ja mahdollisimman riskitöntä käyttöä. (Työministeriö 2007; Viitala ym. 2006.)

Yleinen syy yrityksille käyttää vuokratyövoimaa on ruuhkahuippujen tasaaminen. Helposti ja nopeasti saatavaa vuokratyövoimaa käytetään aikoina, jolloin yrityksen tarve sitä edellyttää. Vuokratyövoimaa käytetään myös projektiluonteisissa tehtävissä. Yrityksen ei itse tarvitse hoitaa rekrytointityötä, koska työvoiman rekrytointityö ja -vastuu siirretään vuokrausyrityksille. Myös helppo henkilökustannusten hallinta ja ennakointi on mainittu vuokratyövoiman käytön syyksi. (Työministeriö 2007, 265; Viitala ym. 2006, 11–13.)

Vuokratyösuhde eroaa sekä toistaiseksi voimassa olevasta että määräaikaisesta työsuhteesta, joiden osapuolina ovat työntekijä ja se työnantaja, jolle työ suoritetaan. Vuokratyövoiman käyttö muuttaa perinteisen työsopimussuhteen työnantajan ja työntekijän välillä kolmikantasuhteeksi. Juridisesti vuokratyö perustuu palveluja tuottavan yrityksen ja palvelun ostajan väliseen sopimukseen, jonka perusteella henkilöstövuokrauksen kanssa työsopimuksessa oleva työntekijä työskentelee ostajan osoittamissa tehtävissä (Kairinen 1985, 135). Työvoiman vuokraus eroaa esimerkiksi alirakoinnista siinä, että työnjohto-oikeus työntekijään on palvelun ostajalla eikä työnantajana toimivalla henkilöstövuokrausyrityksellä. (Mäkitalo-Keinonen ym. 2005.)

Työvoiman vuokraus vähentää käyttäjäyrityksen liiketoiminnan riskiä. Työvoimaa vuokraava yritys ei kannu vuokratyövoimasta riskiä. Liiketoiminnan volyymin vaihtelusta aiheutuneen riskin kantaa vuokratyöntekijä. Häntä ei kuitenkaan voi rinnastaa yrittäjään, koska hän ei voi itse hinnoitella omaa työpanostaan. (Viitala ym. 2006, 14.) Vuokratyöntekijät ovat useimmiten määräaikaisessa työsuhteessa ja siitä johtuen heillä ei ole irtisanomisaikaa. Riski siitä, että työt loppuvat, jää siis työntekijälle. Työsuhde voi myös olla epäselvä työntekijän kannalta sikäli, että vuokratyöntekijä ei aina tiedä kummalle ”pomolle” mikäkin asia kuuluu, vuokratyöfirmalle vai organisaatiolle, jossa työtä tehdään. (Työministeriö 2007, 265.)

Vuokratyövoimaa käytetään merkittävästi rakentamisessa sekä hotelli- ja ravintola-alalla, mutta sen kysyntä on jatkuvasti lisääntynyt myös metalli- ja elektroniikkateollisuudessa sekä palvelualoilla (Tilastokeskus 2006). Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla vuokratyövoiman käyttö on varsin uusi ilmiö. Yksi suurimmista syistä henkilöstövuokrauksen tuntuvaan kasvuun sosiaali- ja terveydenhuoltosektorilla on henkilöstön puute. Suomen Lääkäriliiton vuoden 2006 terveystieteiden lääkäritilannetta kartoittavan selvityksen mukaan yhdeksän prosenttia koko maan terveystieteiden lääkärintuotoista ja -toimista oli lokakuussa 2006 hoitamatta. Seitsemän prosenttia hoidettiin ostopalveluina yksityisiltä palveluntuottajilta. (Suomen Lääkäriliitto 2006.) Vuokralääkäreitä on palkattu erityisesti päivystystyöhön (Isosääri, 2004, 44). Artikkelissa kysymme millaisia käsityksiä vuokratyötä tekevät lääkärit ja hoitajat esittävät omasta asemastaan ja toiminnastaan suomalaisen terveydenhuollon palveluksessa.

Vuokratyötä koskeva tutkimustieto on verrattain vähäistä ja tuloksiltaan ristiriitaista (Kauhanen 2001, 19). Yhtäältä vuokratyön on nähty huonontavan työoloja ja vähentävän työelämän tasa-arvoa. Vuokratyöntekijät kokevat vuokratyön epävarmana työsuhteen muotona. (ks. Storie 2002, 3; Viitala & Mäkipelkola 2005; Viitala ym. 2006.) Vuokratyön on osoitettu paitsi lisäävän palkkasyrjintää myös syrjäyttävän vakituisen työvoiman tarvetta, mistä on seurauksena hidastunut yleinen palkkakehitys (Houseman ym. 2003). Toisaalta esimerkiksi Sini Toikka (1999) tuo esiin sen, että vuokratyöntekijät ovat nähneet vuokratyön tarjoavan mahdollisuuden päästä vakinaiseen työsuhteeseen tai välttää työttömyys (Kauhanen 2001, 19). Usein vuokratyö koetaan välivaiheena kohti pysyvää työsuhdetta ja työyhteisöä, parempia palkkoja sekä varmaa tulevaisuutta (Cohany 1998; Viitala ym., 2006). Itse vuokratyö tarjoaa työntekijöille osin ristiriitaisiaakin haasteita ja mahdollisuuksia. Vuokratyö mahdollistaa työntekijän vapauden valita työaikansa ja -paikkansa, mutta aiheuttaa toisaalta epävarmuutta työsuhteen jatkuvuudesta.

Lars Walter ja Stephanie Tailby (2002, 23) ovat tutkineet tilapäistä työtä ja vuokratyöyritysten roolia terveydenhuoltosektorilla Hollannissa, Espanjassa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassa. He ovat tuoneet

esille, että vuokratyöryitykset ovat muun muassa Ruotsissa tarjonneet lääkäreille ja hoitohenkilökunnalle työskentelyvaihtoehdon, johon nämä ovat halunneet tarttua. Etenkin Ruotsissa ja Iso-Britanniassa sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstöä tarjoavat vuokratyöryitykset ovat kyenneet hyödyntämään työntekijöiden tyytymättömyyttä julkisen sektorin palkkaukseen sekä työaikoihin ja -oloihin rekrytoidessaan alan henkilöstöä. Samat syyt vaikuttavat myös suomalaisten lääkäreiden halukkuuteen toimia vuokratyöläisinä (Mäkitalo-Keinonen ym. 2005).

Artikkelissa tarkastellaan lisääntyvää terveydenhuollon vuokratyötä sitä tekevien lääkärin ja hoitajien näkökulmasta. Analyysin kohteena ovat vuokratyöntekijöiden esittämät käsitykset omasta asemastaan ja toiminnastaan suomalaisen terveydenhuollon palveluksessa. Artikkelissa vastataan kysymykseen, miten vuokratyötä tekevät lääkärit ja hoitajat selittävät vuokratyön sisältöä, hallintaa ja sosiaalista ulottuvuutta. Analyysin tuloksia tarkastellaan suhteessa vuokratyötä koskevaan aiempaan, pääasiassa suomalaiseen tutkimukseen. Tarkastelemme tuloksiamme myös suhteessa työmarkkinoita koskevaan aikalaisanalyysiin sekä työelämän muutosta koskevaan keskusteluun (ks. esim. Julkunen 2001).

### Aineisto ja menetelmät

Artikkeli perustuu vuonna 2006 toteutetun, terveydenhuollon vuokratyöntekijöille suunnatun kyselyn tuloksiin. Kysely muodostaa osan vuosina 2006–2007 toteutetusta terveydenhuollon vuokratyötä koskevasta tutkimushankkeesta. Sen tavoitteena oli selvittää, miten kasvava joukko terveydenhuollon vuokratyöntekijöitä rakentaa ammatillista asemaansa ja etsii omaa paikkaansa uudenaikaisilla työmarkkinoilla. (Palukka & Tiilikka 2007.) Hankkeessa tarkasteltiin terveydenhuollon vuokratyön sosiaalista ulottuvuutta mikro- ja makroyhteiskunnallisena ilmiönä. Aineistonkeruu toteutettiin kahdessa vaiheessa ja kahdella eri menetelmällä, kyselyn ja haastattelujen avulla.

Kysely lähetettiin yhden vuokratyöryityksen listoilla oleville 158 hoitajalle ja 822 lääkärille, yhteensä 980 terveydenhuollon ammattilaiselle, jotka olivat tehneet vuokratyötä viimeisten kolmen kuukauden aikana kyselyn vastaanottohetkestä katsoen. Kohderyhmästä naisten osuus

oli 57 prosenttia ja miesten osuus 43 prosenttia. Yritys valittiin, koska se on valtakunnallinen ja yksi suurimmista terveydenhuollon palveluita tuottavista organisaatioista.

Kysely toteutettiin sekä posti- että sähköisenä kyselynä, ja siihen vastasi 363 terveydenhuollon vuokratyöntekijää. Sähköisesti täytetyistä lomakkeista piti hylätä 36 teknisten ongelmien vuoksi, joten aineisto käsittää vain 327 lomaketta 363 lomakkeesta. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui näin ollen 33. Naisia oli 69 ja miehiä 31 prosenttia. Lääkäreiden osuus oli 76 prosenttia ja hoitajien 24 prosenttia. Taulukosta 1 käy ilmi vastaajien ammattiasema:

Taulukko 1. Ammattiasema.

	%
Laillistettu lääkäri	37
Eurolääkäri	27
Lääketieteen kandidaatti	12
Sairaanhoitaja	4
Lähi- ja perushoitaja	20
Yht.	100

Vastaajien verraten pieni määrä (33 %) kohdejoukosta ja se, että kysely oli tehty vain yhden yrityksen työntekijöille saattavat heikentää kyselyn yleistettävyyttä. Toisaalta kyselyn luotettavuutta vuokratyöntekijöiden asemasta tehtyjen johtopäätösten suhteen puolustaa se, että yritys on valtakunnallinen ja alallaan yksi suurimmista.

Kysely sisältää joiltain osin myös validiteettiongelmia. Osaa kysymyksistä ei ole voitu soveltaa tutkimukseen nimenomaan vuokratyön näkökulmasta. Ne eivät näet sulje pois vastaajan muualla kuin yrityksen palveluksessa tekemää työtä eivätkä myöskään työpaikan keskinäisiä, vuokratyöhön liittymättömiä suhteita. Myös aineiston erottelu julkisella ja yksityisellä sektorilla tehtyyn vuokratyöhön on ongelmallista. Kun on kysytty esimerkiksi työpaikan luonnetta, vastauksista ei voida varmasti tietää, onko kyseessä ollut yksityinen vai julkinen sektori. Koska yli 90 prosenttia vastanneista kuitenkin ilmoitti työskennelleensä viimeisen kolmen kuukauden aikana joko terveyskeskuksessa tai sairaalassa, tai muuten selkeästi julkisella sek-



torilla, on keskittyminen vuokratyöhön osana julkista sektoria perusteltua.

Kyselylomake pyrittiin laatimaan siten, että vuokratyöntekijöiden ammatillinen profiili, vuokratyön hyvät ja huonot puolet sekä työn itsehallintaan liittyvät seikat tulisivat mahdollisimman hyvin esille. Lomake koostui sekä strukturoidusta että avoimista kysymyksistä. Strukturoidut kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joiden avulla tiedusteltiin vuokratyötä tekevien hoitajien ja lääkäreiden taustatietoja: sukupuolta, ikää, ammatillista koulutusta, perhesuhdetta ja työtilannetta kartoittavia tietoja. Lomakkeessa oli taustatietojen lisäksi eri osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä. Näitä olivat vuokratyösuhteen luonne ja varmuus, ammatillinen edunvalvonta, vuokratyön sisältö, vuokratyön sosiaalinen ulottuvuus sekä vuokratyö ja perhe. Näistä viimeksi mainittua osa-alueita ei esitellä tässä artikkelissa. Syitä vuokratyön tekemiseen kysyttiin avoimella kysymyksellä.

Työn sisältöä ja sosiaalista ulottuvuutta vastaajat arvioivat erilaisten työtä koskevien väittämien kautta. Väittämässä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Vastaajia pyydettiin esimerkiksi arvioimaan sitä, missä määrin työpaikan ilmapiiri on sopuisa ja kommunikaatio avointa. Vastaajien piti arvioida myös vallitseeko työntekijöiden välillä luottamus. Mahdollisia työpaikan ongelmia vastaajat arvioivat sen suhteen, näkivätkö he työn tavoitteissa epäselvyyksiä tai missä määrin työntekijöiden välillä on ristiriitoja. Myös tiedonkulkua ja yhteistyön toimivuutta arvioitiin. Lisäksi lomakkeessa oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saattoivat luonnehtia sosiaalista asemaansa työyhteisössä sekä mahdollisesti työssä kokemaansa henkistä tai fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Kyselyn vastauksia käsiteltiin tilastollisesti Tixel-ohjelmalla. Analysoinnissa hyödynnettiin perinteisiä tilastollisia tarkasteluja ja menetelmiä: muuttujien arvojen jakaumia frekvensseineen ja prosentteineen, ristiintaulukointia ja  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä. Muuttujien välistä eroa pidettiin tilastollisesti merkitsevänä, kun testisuureeseen liittyvä  $p < 0,01$ .

lältään vastaajat olivat nuoria, 52 prosenttia oli alle 30-vuotiaita. Vastaajien keskimääräinen ikä oli 35 vuotta ja tyypillinen ikä 28 vuotta. Kolme neljäsosaa edusti lääkäreitä. Suurin osa

oli saanut opintonsa päätökseen. Neljännes oli hoitajia, joista suurimmalla osalla oli lähi- tai perushoitajan koulutus. Taulukoissa 2 on esitetty vastaajien ikäjakauma.

Taulukko 2. Ikäjakauma.

Ikä	%
alle 26	12
27–36	53
37–46	20
47–56	11
yli 57	4
Yht.	100

Puolet vastaajista asui pääkaupunkiseudulla, viidennes Hämeessä ja Pirkanmaalla ja toinen viidennes Itä- ja Keski-Suomessa. Vastaajista kuudella prosentilla kotipaikkakunta oli Länsi- ja Varsinais-Suomessa. Pohjanmaalla asui kuusi prosenttia vastaajista. Taulukosta 3 ilmenee vastaajien asuinseutu.

Taulukko3. Asuinseutu.

	%
Pääkaupunkiseutu	50
Häme ja Pirkanmaa	19
Itä- ja Keski-Suomi	19
Länsi- ja Varsinais-Suomi	6
Pohjanmaa	6
Yht.	100

Kuten taulukosta 4 ilmenee, lähes puolet vastaajista (46 %) työskenteli terveyskeskuksessa ja osalla heistä (15 %) oli terveyskeskuksen lisäksi toinen työpaikka sairaalassa. Vastaajista 11 prosenttia työskenteli sairaalassa. Heistä osalla (9 %) oli myös jokin muu työpaikka, esimerkiksi yksityinen lääkäriasema. Viidesosalla oli työpaikkana palvelutalo, kotihoitoyksikkö, työterveyshuolto tai yksityinen lääkäriasema. Tähän ryhmään kuuluvat saattoivat työskennellä yhdessä tai useammassa työpaikassa. Osalla (14 %) oli kolmesta kuuteen erilaista työpaikkaa viimeisten kolmen kuukauden aikana kyselyn vastaamisajankohdasta katsoen.

Taulukko 4. Työpaikka.

	%
Sairaala	11
Terveyskeskus	46
Terveyskeskus ja sairaala	15
Sairaala ja muu	9
Terveyskeskus ja muu	1
Muu	18
<b>Yht.</b>	<b>100</b>

Samoin kuin työpaikat, myös työaikamuodot vaihtelivat. Yleisin työaikamuoto oli päivystystyö, jota teki yli puolet (56 %). Säännöllistä päivätyötä teki 17 prosenttia, säännöllistä iltatyötä kolme prosenttia ja säännöllistä yötyötä kaksi prosenttia vastaajista. Kaksivuorotyötä (aamu- ja iltavuoroja) ilmoitti tekevänsä 10 prosenttia ja kolmivuorotyötä (aamu-, ilt- ja yövuoroja) viisi prosenttia. Vastaajista seitsemän prosenttia ilmoitti työnsä olevan epäsäännöllistä eli koostuvan vaihtelevasti kaikista edellä mainituista työaikamuodoista. Alle vuoden vuokratyötä oli tehnyt 40 prosenttia ja 44 prosenttia oli toiminut vuokratyöntekijänä yhdestä kolmeen vuotta.

Terveystenhuollon vuokratyö on yleisemmin luonteeltaan osa-aikaista työtä, jota tehdään joko päätyön tai opiskelun ohessa sekä tukemaan työelämän ja perheen yhteensovittamista. Vastaajista puolet teki vuokratyötä alle 21 tuntia viikossa, 40 prosenttia ilmoitti viikoittaiseksi työajakseen

vuokratyössä 20–40 tuntia ja vain yhdeksän prosenttia teki vuokratyötä yli 40 tuntia viikossa. Pisin vastaajien ilmoittama viikoittainen työaika vuokratyössä oli 60 tuntia.

### Vuokratyön markkinaehtoisuus, joustavuus ja yksilöllisyys

Vuokratyötä koskevissa tutkimuksissa on tullut esille, että vuokratyö koetaan usein vaihtoehtona työttömyydelle, välivaiheena kohti pysyvää työsuhdetta ja työyhteisöä, parempia etuja ja palkkoja (ks. Viitala & Mäkipelkola 2005; Viitala ym. 2006, 41–42). Näissä tutkimuksissa raportoitu vuokratyö oli luonteeltaan suorittavaa ja tutkimukseen osallistuneet vuokratyöntekijät olivat joko opiskelijoita tai heillä oli toisen asteen ammatillinen tutkinto. Nyt raportoitavan terveydenhuollon vuokratyötä koskevan tutkimuksen kohteina olivat joko toisen asteen ammatillisen koulutuksen tai korkeakoulututkinnon suorittaneet terveydenhuollon ammattilaiset.

Terveydenhuollon ammattilaiset toivat esiin, että he olivat valinneet vuokratyön tekemisen, koska se mahdollisti hyvän ansiotason sekä tarjosi yksilöllisen ja joustavan työn tekemisen muodon. Vastaajista 80 prosenttia ilmoitti tekevänsä vuokratyötä, koska siitä sai hyvän korvauksen. Siitä sai riittävästi palkkaa tai vuokratyön tekeminen oli tarvittava lisäansio päätyöstä saatavan ansion lisäksi. Taulukossa 5 on esitetty vastaajien ilmoittamat syyt tehdä vuokratyötä.

Taulukko 5. Vuokratyön tekemisen syyt.

	Mainintojen määrä (yht. 752)	Osuus kaikista vastaajista (%)
Raha	245	80
Yksilöllisyys	122	40
Joustavuus	80	26
Kokemukset, vaihtelu	58	19
Työsuhde, hyvä organisaatio	39	13
Sopii elämäntilanteeseen	37	12
Ammattitaidon ylläpito	27	9
Keikkojen hyvä saatavuus	26	8
Työn luonne	25	8
Mahdollisuus päivystää	21	7
Riippumattomuus	15	5
Työn ja perheen yhteensovittaminen	11	4
Lomien helppo saatavuus	8	3
Mielenkiinto, kliininen uteliaisuus	7	2
Muut syyt	31	10

Terveydenhuollon vuokratyötä tutkineet Susan Houseman, Arne Kalleberg ja George Erickci (2003, 116) ovat osoittaneet, että Yhdysvalloissa 2000-luvun alussa hyvässä työmarkkina-asemassa olevat terveydenhuollon ammattilaiset saattoivat ansaita vuokratyösuhteessa jopa 70 prosenttia enemmän kuin vakituisessa työsuhteessa. Talous on kuitenkin vain yksi aspekti, joka vaikuttaa vuokratyössä viihtymiseen (Isaksson & Bellaagh 1999, 2). Myös työehdot ja arvostukset vaikuttivat vuokratyösuhteeseen hakeutumiseen.

Toinen merkittävä syy tehdä vuokratyötä oli sen mahdollistama vapaus valita työaikansa ja -paikkansa. Kelluminen pätkätyön mahdollistamassa notkeassa työajassa näyttäisi olevan vastaajille arvo, joka luo kuvaa terveydenhuollon vuokratyöntekijästä sitoumuksia vailla olevana yrittäjänä. Neljännos vastaajista piti vuokratyön tekemisen yhtenä syynä sen joustavuutta. Osa vastaajista määritteli joustavuuden koko työsuhtetta koskeväksi, kun taas vapaus liitettiin selkeämmin yksilölliseen vapauteen valita työaikansa. Tulkitsemme vastaajien esiin tuoman vapauden tässä yhteydessä työn määrälliseksi ja ajalliseksi joustavuudeksi, jolla tarkoitamme työntekijän kannalta katsottua työajan ja työmäärän vaihtelamista (vrt. Työministeriö 2007, 255).

Joustavuuden käsite on monimuotoinen. Määrällinen joustavuus kytkeytyy talouden suhdanteisiin, jolloin työmarkkinat joustavat. Tämä näkyy tavallisesti työn osa- ja määräaikaistamisena tai siirtymisenä uusiin palkkausjärjestelmiin (Uhmavaara ym. 2005, 10–12.). Usein joustavuus tuodaankin esiin vain määrällisenä ominaisuutena, vaikka se voidaan ymmärtää myös toiminnallisena ominaisuutena. Sillä voidaan esimerkiksi viitata joustavaan työhön, joka ei vaadi yhdenmukaisia työn tekemisen tapoja. Toiminnallisen joustavuuden on osoitettu olevan selvässä positiivisessa yhteydessä toimipaikkojen menestymiseen (ks. Työministeriö 2007, 267). Tässä joustavuuden käsitteellä tarkoitetaan sitä, että vuokratyöntekijällä on mahdollisuus tehdä joustavasti työtään ja toteuttaa siinä omia yksilöllisiä intressejään ja motiivejaan. Vastaajien mukaan vuokratyö joustaa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan eikä päinvastoin (vrt. Kantola 2006, 162). Korkea ammattitaitoa edellyttävässä terveydenhuollon työssä joustavuus liittyy osaamisen hyödyntämiseen. Kun lääkärit ja hoitajat ilmoittivat työnsä

joustavuuden yhdeksi tärkeimmäksi vuokratyön tekemisen syyksi, he samalla toivat esille sen seikan, että heillä on mahdollisuus käyttää osaamistaan ja ammattitaitoaan työssään.

Terveydenhuollon vuokratyöntekijät pitivät tärkeänä myös sitä, että vuokratyössä saa uusia työkokemuksia ja se tuo vaihtelua sekä tarjoaa mahdollisuuden ylläpitää ammattitaitoa (ks. myös Kalleberg 2000). Myös mielenkiinto omaa työtä kohtaan ja ”kliininen uteliaisuus” oli ohjannut vastaajia valitsemaan työsuhteen muodoksi vuokratyön. Vastaajista 30 prosenttia esitti edellä mainitut seikat vuokratyön tekemisen syiksi. Lisäksi vuokratyön mainittiin aika usein sopivan elämäntilanteeseen, esimerkiksi opiskelu oli vuokratyössä helpompaa kuin toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Henkilökohtainen liikkuvuus ja autonomia näyttäisivät olevan vastaajille merkittävämpiä kuin kuuluminen johonkin rakenteeseen.

Terveydenhuollon ammattilaisen työidentiteettiä ei enää määritä kutsumusajattelu siinä määrin kuin ennen. Esimerkiksi sairaanhoitajien ajateltiin ennen tekevän kutsumustyötä, jolla on selvä moraalinen tarkoituksensa (Alasuutari 1996, 135). Tämä ajattelu alkoi rapautua 1960-luvulla, joskin kutsumuksen periaatetta käytetään yhä yhtenä työn tekemisen motiivina. Kutsumusajattelun sijaan terveydenhuoltoalalla korostuu entistä enemmän orientoituminen, jossa on tärkeää raha ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus työssä. (Siltala 2004, 31–36.)

Työn joustavuus ja kulttuuriset luokittelut ovat tärkeämpiä määreitä kuin työn pysyvyys. Pysyvä työ ja julkisessa virassa työskenteleminen eivät näyttäydä terveydenhuollon vuokratyöntekijöille yhteiskunnallisen arvostuksen ja kunnioituksen mittapuuna. Näyttäisi siltä, että arvostus pysyvää työtä ja siitä saatavaa hyötyä kohtaan on horjumassa. Richard Sennettin (2007, 115) esittämässä aikalaisanalyyssissä arvostuksen mittapuuksi globaaleilla työmarkkinoilla on tullut työntekijöiden potentiaalinen kyvykkyys sopeutua projektimaiseen työskentelyyn. Kyse on kyvystä suuntautua tulevaisuuteen, irrottautua viitekehysten asettamista rajoista sekä käsitellä epävarmuutta.

Terveydenhuollon ammattilaisten työllisyystilanne on ollut erittäin hyvä tämän vuosikymmenen aikana. Tilanne on tässä suhteessa aivan

toisenlainen kuin 1990-luvun alussa, jolloin moni vastavalmistunut terveydenhuollon ammattilainen saattoi jäädä työttömäksi (Löyttyniemi 2000, 232).

Perusterveydenhuoltoon on vaikea saada lääkäreitä, vaikka lääkäreiden kokonaismäärä on yli kaksinkertaistunut viimeisten 25 vuoden aikana (ks. Suomen Lääkäriliitto 2007). Vuokratyövoiman käyttö on ollut yksi ratkaisu tilanteessa, jossa valitsee terveydenhoitohenkilöstön työvoimavaje (Mäkitalo-Keinonen ym. 2005). Eniten vuokralääkäreitä onkin käytetty apuna terveyskeskusten päivystyksissä ja loma-aikoina (Isosaari 2004). Samalla kun julkisen terveydenhuollon houkuttelevuus työnantajana huononee, yksityinen sektori houkuttelee lääkäreitä palvelukseensa.

Lääkärit ja hoitajat pitivät vuokratyötä erittäin hyvänä ja kannattavana työllistymisen muotona. Suurin osa (85 %) arvioi, että lähitulevaisuudessa on tarjolla mahdollisuuksia tehdä vuokratyötä niin paljon kuin haluaa. Hyvin pieni osa (4 %) oli ollut työttömänä viimeisen kolmen kuukauden aikana kyselyn vastaanottohetkestä katsoen. Terveydenhuollon vuokratyö ei näin ollen ollut ratkaisu työttömyysilanteeseen, vaan se oli useimmille vapaaehtoinen valinta esimerkiksi kunnan palkkaaman terveyskeskuslääkärin sijaisuuden sijaan.

Koska vuokratyö on väliaikaista, se ei aktivoi omien etujen ajamiseen. Vain hyvin pieni osa vastaajista (2 %) oli toiminut vuokratyösuhteessa luottamustehtävissä. Lähes puolet (44 %) ei osannut sanoa, onko heidän mahdollista kääntyä vuokratyösuhteessa luottamusmiehen, työsuojeluvaltuutetun tai yhteyshenkilön puoleen. Ammatillista edunvalvontaa ei kuitenkaan pidetä merkityksettömänä, koska 91 prosenttia vastaajista oli ammatillisesti järjestäytyneitä. Vastaajien näkökulmasta vuokratyöntekijät eivät näyttäisi olevan tärkeä sidosryhmä ammattiliitoille, koska puolet (48 %) heistä ilmoitti oman ammattiliittonsa vuokratyösuhteista jäsenistöä koskevan edunvalvonnan olevan riittämätöntä.

Vuokratyö on osaltaan rapauttamassa työelämän säätelymekanismeja, selkeitä ja oikeudenmukaisia normeja, jotka turvaavat sekä työnantajien että palkansaajien aseman työmarkkinoilla. Tällaisia säätelymekanismeja ovat pakottava lainsäädäntö, työehtosopimusosapuolten sopimisen mahdollistavat säännökset, työehtosopimus-kumppanien väliset sopimukset sekä työelämää

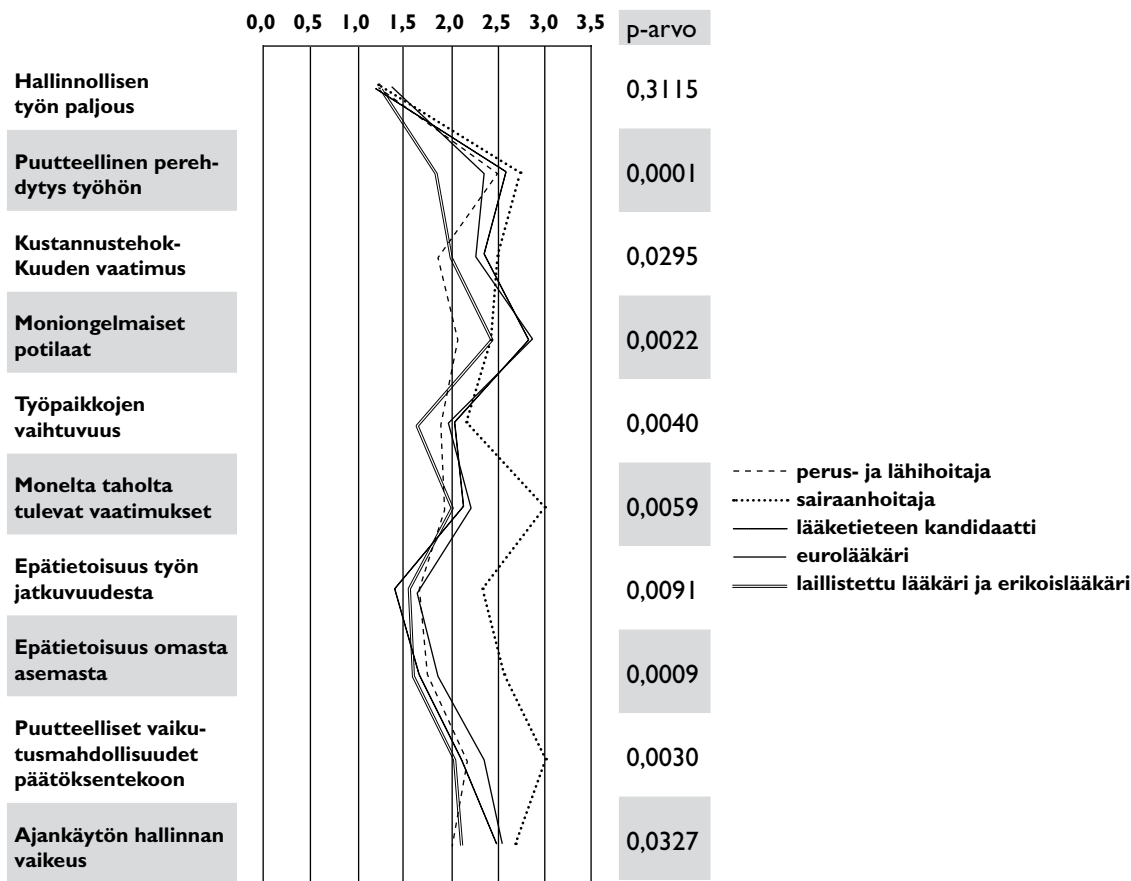
sääntelevät yhteistoimintamenettelyt. Esimerkiksi pakottava lainsäädäntö työntekijöiden yhdenvertaisuuden takaamiseksi ei toteudu läheskään aina vuokratyömarkkinoilla. Vuokratyö näyttäisi olevan myös hajauttamassa työmarkkinoilla valitsevaa työehtosopimusjärjestelmää, joka on suomalaisen työelämän sääntelyn tukijalka. Esimerkiksi vuokratyöntekijöiden palkkarakenteen muotoutumista ei ohjaa niinkään tulopoliittiset sopimukset kuin markkinat. Tämä on ymmärrettävä kehityslinja liberalistisen talouspolitiikan aiheuttamista paineista lisätä työelämän joustavuutta.

Vuokratyö on yksi esimerkki työmarkkinoiden markkinaehtoistumisesta, yksilöllistymisestä ja polarisaatiosta. Tutkimuksissa on osoitettu, että työmarkkinat ovat jakautuneet kahtia (Työministeriö 2007). Kahtiajako ei perustu pelkästään jaotteluun korkeasti koulutettujen ja vähemmän koulutettujen välillä tai niiden välillä, joilla on pysyväisluontoinen työpaikka ja joilla ei ole pysyvää työpaikkaa. Esimerkiksi akateemisesti koulutettu nuori nainen on yhä useammin pätkätyöläinen. Myös epätyypillisissä työsuhteissa olevat jakautuvat kahteen ryhmään. Jakautuminen näkyy esimerkiksi siten, että kun suurimmalla osalla vuokratyöntekijöistä ei ole valinnanvaraa sen suhteen, millaisessa työsuhteessa he ovat (Viitala ym. 2006, 23), terveydenhuollon vuokratyöntekijät ovat itse vapaasti valinneet oman työsuhteensa. Etenkin vuokralääkärit edustavat hyväosaisia, jotka mieltävät vuokratyön enemmänkin mahdollisuutena kuin pakkona.

### Notkean joustavuuden kääntöpuoli

Terveydenhuollon vuokratyö on joustava ja yksilöllinen työn muoto. Vuokratyötä tekevät hoitajat ja lääkärit ovat vapaasti valinneet työn muodon, joka sopii heidän yksilöllisiin elämäntilanteisiinsa. Etenkin vuokralääkäreiden viitekehystenä on notkea ja nykyhetken suuntautunut malli, jossa korostuu työntekijän omat mahdollisuudet toimia ja tehdä valintoja tässä hetkessä moniportaisen urapolun sijaan (Sennett 2007, 77).

Yleisesti tarkasteltuna terveydenhuollon vuokratyöntekijät ovat varsin tyytyväisiä työnsä sisältöön, itsehallintaan ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Kuviosta 1. voidaan havaita, että vastaajat arvioivat ulkoisten tekijöiden haittaavan tai vaikeuttavan työtehtävien hoitamista melko vähän.



Kuvio 1. Vastaajien esittämät arviot eri tekijöiden vaikutuksista mahdollisuuksiin suunnitella ja toteuttaa työtä.

Kun työn sisältöä ja sosiaalista ulottuvuutta arvioitiin erilaisten työtä koskevien väittämien kautta, pidettiin työpaikan ilmapiiriä sopuisana ja kommunikaatiota avoimena. Arvioitiin, että työntekijöiden välillä vallitsee luottamus. Myös työntekijöiden välistä vuorovaikutusta pidettiin tiiviinä. Työpaikan ongelmia ei pidetty merkittävänä, työn tavoitteissa ei nähty suuria epäselvyyksiä, eikä vastuusuhteita pidetty hierarkkisina. Työntekijöiden välisiä ristiriitoja pidettiin vähäisinä. Myös tiedonkulun ja yhteistyön arvioitiin toimivan hyvin.

Riittävä taloudellinen korvaus tehdystä työstä ja autonomian toteutuminen nousevat tärkeiksi tekijöiksi, jotka määrittävät terveydenhuollon vuokratyöntekijän hyvää asemaa (vrt. Siltala 2004, 38–39). Vuokratyössä on kuitenkin rajat, jotka eivät aina suosi työntekijää (Pyöriä 2006). Rajat tulevat näkyviin erityisesti nuorten esittämässä vastauksissa ammatillisesta asemastaan. Nuori

työntekijä kohtaa uransa alussa tilanteita, joissa tarvittaisiin kokeneemman työntekijän ohjausta ja tukea. Tähän vuokratyösuhte ei kuitenkaan suo riittävästi mahdollisuuksia. Vuokratyöhön nivoutuva markkinaehtoisuus ei näin ollen aina sovi terveydenhuollossa tehtävään työhön.

Notkean joustavuuden käänköpuoli tulee esille erityisesti nuorten työntekijöiden käsityksissä työn itsehallinnasta. Työn itsehallintaa mitattiin pyytämällä arvioita siitä, missä määrin terveydenhuollon vuokratyöntekijä voi vaikuttaa potilaan hoitovastuuseen ja kokonaishoidon hallintaan, moniammatilliseen yhteistyöhön, omaan ajankäyttöön ja työtilojen suunnitteluun. Vastaajista kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa potilaan kokonaishoitoon. Sama määrä näki hallitsevansa ajankäyttöään. Vain seitsemän prosenttia oli sitä mieltä, että hallinnollinen työ vaikeuttaa mahdollisuuksia toteuttaa työtä. Työn itsehallintaa mittaavien väittämien

osalta havaitaan kuitenkin eroja nuorempien ja vanhempien työntekijöiden esittämissä arvioissa.

Potilaan kokonaishoitoon vaikuttaminen on tekijä, jossa on nähtävissä merkitseviä eroja eri-ikäisten vastaajien välillä. Vain viidesosa alle 37-vuotiaista oli sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa potilaan kokonaishoitoon paljon tai erittäin paljon. Sitä vastoin yli puolet 37-vuotiaista ja sitä vanhemmista arvioi voivansa vaikuttaa potilaan kokonaishoitoon paljon tai erittäin paljon. Tulokseen saattaa vaikuttaa se, ettei nuoren työntekijän ammatillisuus ole vielä kehittynyt niin pitkälle kuin vanhemman työntekijän. Esimerkiksi vanhimmat vuokratyöntekijät arvioivat voivansa toteuttaa potilaan kokonaishoitoa tukevaa moniammatillista yhteistyötä hieman paremmin kuin nuoremmat.

Toiseksi yli puolet vastaajista teki päivystystyötä, jossa potilaan kokonaishoidon toteuttaminen on yksinkertaisesti vaikeampaa kuin esimerkiksi säännöllisessä päivätyössä. Tulos kuvastaa vuokratyön luonnetta, joka on usein epä-säännöllistä ja lyhytkestoista, notkeasti joustavaa: vuokralääkäri tapaa potilaan kerran ja todennäköisesti sen jälkeen häntä hoitaa jo toinen lääkäri. Myös vuokratyötä tekevien hoitajien työpaikat ja potilassuhteet vaihtuvat usein.

Puutteellinen perehdytys on toinen tekijä, jossa on nähtävissä ikäryhmien välisiä eroja. Nämä erot ovat tilastollisesti tarkasteltuna erittäin merkitseviä. Yli puolet nuoremmista vastaajista oli sitä mieltä, että puutteellinen perehdytys haittaa tai vaikeuttaa vuokratyön suunnittelua ja toteuttamista. Sen sijaan puolet 37–46-vuotiaista arvioi, ettei puutteellinen perehdytys vaikeuta lainkaan heidän mahdollisuuksiinsa suunnitella ja toteuttaa vuokratyötä.

Lääkärin riittävästä perehdyttämisestä julkisuudessa käydyssä keskustelussa on todettu, ettei vuokratyörytysten palveluksessa olevia lääkäreitä ole mahdollista ohjata kohdeorganisaatioissa riittävästi, jos he tulevat töihin muutamaksi päiväksi tai viikoksi. Muun muassa tämän johdosta työnantajat palkkaisivat usein mieluummin työntekijän suoraan omiin organisaatioihinsa. (Mularikonen & Ekholm 2007.)

Kolmas tekijä, jonka suhteen havaittiin merkitseviä eroja vastaajien iän suhteen, oli työpaikkojen vaihtuvuus. Vastaajista nuorimmat arvioivat vuokratyön tekemisen vaikeutuvan, jos työpaikat

vaihtuvat usein. Nuorimmat vuokratyöntekijät olivat sitä mieltä, että työpaikkojen vaihtuvuus vaikeuttaa heidän työtään jossain määrin tai paljon. Sen sijaan vanhempia työntekijöitä asia ei häirinnyt. Heistä kaksi kolmasosaa ilmoitti, ettei työpaikkojen vaihtuvuus vaikeuta työn toteuttamista tai suunnittelua lainkaan.

Neljäs tekijä, jonka suhteen havaittiin eroja vastaajien iän suhteen, oli moniongelmaiset potilaat. Nuoret arvioivat moniongelmaisten potilaiden haittaavan tai vaikeuttavan vuokratyötään jossain määrin tai paljon. Vain viidesosa vanhemmista vuokratyöntekijöistä arvioi samaa.

Työn itsehallintaa mittaavien väittämien osalta ei havaittu eroja miesten ja naisten esittämissä arvioissa. He ovat suunnilleen yhtä tyytyväisiä tekemänsä vuokratyön luonteeseen ja sisältöön. Kyselyyn vastanneista kuitenkin suurin osa on nuoria työntekijöitä. He ovat urallaan sellaisessa vaiheessa, jossa sukupuolten väliset erot urakehityksessä eivät vielä näy. Myös terveydenhuollon työntekijöiden hyvä työllisyystilanne vaikuttaa siihen, että sukupuolten väliset erot eivät tämän kyselyn vastauksissa tulleet merkittäväällä tavalla esiin.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, missä määrin eri tekijät vaikeuttavat heidän mahdollisuuksiensa suunnitella ja toteuttaa työtään. Näitä tekijöitä olivat muun muassa hallinnollisen työn paljous, puutteellinen perehdytys, kustannustehokkuuden vaatimukset ja moniongelmaiset potilaat. Muita tekijöitä olivat työpaikkojen vaihtuvuus, monelta taholta tulevat vaatimukset, epätietoisuus omasta asemasta, puutteelliset vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon sekä vaikeus hallita ajankäyttöään. Vastauksissa voidaan havaita eroja paitsi eri-ikäisten työntekijöiden myös eri ammattiryhmien esittämissä arvioissa.

Puutteellinen perehdytys ja moniongelmaiset potilaat arvioitiin tekijöiksi, jotka vaikeuttavat jonkin verran työtehtävien suunnittelua ja toteuttamista. Moniongelmaiset potilaat oli tekijä, joka vaikeutti erityisesti lääketieteen kandidaattien ja eurolääkäreiden mahdollisuuksia suunnitella ja toteuttaa työtä. Ammattiryhmistä sairaanhoitajat arvioivat mahdollisuutensa suunnitella ja toteuttaa työtään heikommiksi kuin muut. Erityisesti puutteelliset vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon ja monelta taholta tulevat vaatimukset arvioitiin tekijöiksi, jotka vaikeuttavat

jossain määrin sairaanhoitajien mahdollisuuksia suunnitella ja toteuttaa omaa työtään.

Vaikka sairaanhoitajien osuus vastaajista oli suhteellisen pieni (4 %), tulos herättää kuitenkin kysymyksen siitä, miksi sairaanhoitajat arvioivat mahdollisuuksiaan suunnitella ja toteuttaa työtään heikommiksi kuin vuokratyötä tekevät muut terveydenhuollon ammattilaiset. Tulosta ei luultavasti selitä vuokratyö itsessään, vaan terveydenhuollon hierarkkisuus. Organisaation huipulla vaikuttavat terveydenhuollon erityisasiantuntijat, lääketiedettä edustavat lääkärin ammatin harjoittajat, pyrkivät sulkemaan päätöksenteon ulkopuolelle hierarkkiselta asemaltaan alemmat, hoitotiedettä edustavat sairaanhoitajat (ks. Eräsaari 2002). Sairanhoitajien tekemää vuokratyötä olisi tämän tuloksen perusteella kuitenkin syytä jatkossa tutkia tarkemmin.

Vuokratyön kielteiset seuraukset tuovat hyvin esille sen, että terveydenhuollon vuokratyö ei ole sitä tekeville terveydenhuollon ammattilaisille ongelmatonta. Ongelmia aiheuttavat puutteellinen perehdytys työhön, työpaikkojen vaihtuvuus ja huonot vaikutusmahdollisuudet potilaan kokonaisuhoitoon. Työpaikkojen jatkuva vaihtuminen, moniongelmaisten potilaiden kohtaaminen ja huonot vaikutusmahdollisuudet potilaiden kokonaisuhoitoon vaikeuttavat työtä. Erityisesti vuokralääkäreinä toimivat lääketieteen kandidaatit ja eurolääkärit kokivat, etteivät he saa riittävästi perehdytystä työtehtävien hoitamiseksi. Todennäköisesti aikaa työpaikalla perehdyttämiseen ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi, eikä potilastyöhön perehtyminen silloin voi toteutua tyydyttävällä tavalla (vrt. Sitala 2004, 334–335). Notkeasti joustava työ on toki terveydenhuollon vuokratyöntekijöille vapaa valinta ja mahdollisuus. Se saattaa silti katkaista yhteydet aiempiin kokemuksiin ja olosuhteisiin, siihen julkilausumattomaan tietotaitoon ja taustaymmärrykseen, johon käytännön terveydenhuoltotyö nojaa.

## Pohdinta

Terveydenhuollon vuokratyöntekijöille suunnatun kyselyn tulokset antavat sangen myönteisen kuvan vuokratyöstä. Vuokratyö on terveydenhuollon ammattilaisille lähes aina oma valinta. Se näyttää olevan terveydenhuollon ammattilaisille mahdollisuus käyttää osaamistaan ja ammattitaitoaan pääosin itse asettamissaan rajoissa. Vuok-

ratyötä tekevä lääkäri tai hoitaja ei välttämättä halua sitoutua yhteen organisaatioon ja työnantajaan. Tärkeämpää kuin vakituinen työ on se, että työntekijä pystyy itse valitsemaan työaikansa ja -paikkansa.

Vaikka vuokratyön yhtenä hyvänä puolena pidetään valinnan vapautta (esim. Toikka 1999), sitä koskevat aiemmat tutkimukset tuovat kuitenkin myönteisiä puolia vahvemmin esiin kielteiset puolet ja työntekijän aseman turvattomuuden (Viitala & Mäkipelkola 2005; Viitala ym. 2006). Vuokratyössä kiteytyy työmarkkinoiden markkinaehtoistuminen, yksilöllistyminen ja polarisaatio. Kuten työmarkkinat ylipäättään, myös vuokratyömarkkinat ovat jakaneet työntekijät kahteen ryhmään – niihin, jotka joutuvat myymään työvoimaansa kenelle tahansa ja millä hinnalla hyvänsä pysyäkseen työmarkkinoilla ja niihin, jotka voivat valita kenelle, milloin ja millä hinnalla työvoimaansa myyvät.

Yleisesti epätyypillisten työsuhteiden käytöllä tavoitellaan sitä, että organisaation perustehtävää ja sen osaamisen ydinaluetta hoitaa oma henkilökunta. Tukitehtäviä tekevät usein epätyypillisissä työsuhteissa olevat työntekijät. (Uhmavaara 2005, 101.) Terveydenhuollon vuokratyössä asian laita ei aina ole näin. Vuokralääkärit ja -hoitajat työskentelevät usein terveydenhuollon eri organisaatioissa työtehtävissä, joihin ei työvoimavaheen vuoksi ole saatu vakituista henkilökuntaa. Terveydenhuollon vuokratyö ei näin ollen ole niinkään organisaation tuki- kuin perustehtävien suorittamista. Sekä tämän että kahden muun vuokratyötä koskevan tutkimuksen (Viitala & Mäkipelkola 2005; Viitala ym. 2006) tulokset osoittavat hyvin, että vuokratyömarkkinat ovat osin polarisoituneet. On olemassa organisaatioita ja työtehtäviä, joihin palkataan vähemmän koulutettuja vuokratyöntekijöitä tasaamaan ruuhkahuippuja. Kun työn määrä vähenee, saavat vuokratyöntekijät lähteä. Terveydenhuollon vuokratyöntekijät voivat sitä vastoin usein valita millaisen työtehtävän he ottavat vastaan ja kuinka kauan sitä tekevät.

Terveydenhuollon vuokratyöntekijät edustavat työmarkkinoiden eliittiä, jonka työpanoksesta kilpaillaan. Etenkin nuorilla lääkäreillä on varaa valita, missä ja miten paljon he työskentelevät. Lisäksi heidän saamansa palkka vuokratyöstä on työkokemukseen ja työmäärään nähden hyvä.

Esimerkiksi lääkärien siirtyessä julkisen sektorin palveluksesta yksityisen, vuokratyövoimaa välittävän yrityksen palvelukseen, heidän ansiotasonsa usein nousee ja työmääränsä laskee.

On kuitenkin huomioitava, että terveydenhuollon työntekijän vuokratyösuhde on yhtä epävarma kuin muidenkin vuokratyöntekijöiden siinä mielessä, että irtisanomisaikaa ei ole. Vuokratyössä on kyse määräaikaisesta työsuhteesta, mikä tarkoittaa sitä, että vuokralääkärit ja -hoitajat jäävät vaille pysyvien palvelusopimusten toiminnalle luomaa jatkuvuutta (Kovalainen 2004, 206). Toimintojen ulkoistamisessa, jota myös vuokratyö edustaa, on kyse markkinoiden ja hierarkkisen vallan käytöstä (Uhmavaara ym. 2005, 171).

Terveydenhuoltohenkilöstön kyykykyys ja ammattitaito ei kuitenkaan yksin selitä heidän vahvaa työmarkkina-asemaansa. Siihen, miksi he ovat haluttuja ja arvokkaita vaikuttavat myös ja erityisesti viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana tapahtuneet muutokset hyvinvointipalvelujen järjestämisessä, raken- teessa ja rahoittamisessa.

Muutosten taustalla voidaan nähdä hallintamalli, jota Raija Julkunen (2001, 11) kutsuu hyvinvointivaltion laajenemisen jälkeisen karsinnan, rajoittamisen ja sopeuttamisen politiikan hallinnaksi. Tähän politiikkaan liittyy menojen karsinnan ja kasvun rajoittamisen ohella rakenteellisia ja laadullisia muutoksia, kuten esimerkiksi siirtymät universalismista kohti yksityistä vastuuta. Hallintamallia leimaa paitsi näkemys, myös pyrkimys vähentää valtion puuttumista talouteen ja yhteiskuntaan, tehdä tilaa markkinasuhteille, pysäyttää julkisen sektorin kasvu ja tehostaa sen toimintaa (emt. 2001, 97).

Terveydenhuollon vuokratyöntekijöille suunnatun tutkimuksen tulokset herättävät myös kysymyksen, mitä myönteiset arviot vuokratyöstä kertovat terveydenhuollon vuokratyöntekijöiden, etenkin lääkärien, yksilöllistymisestä ja ammatti-identiteetistä. Näyttäisi siltä, että on kyse ryhmästä, joka ei halua sosiaalistua ja si-

toutua yhteen organisaatioon, vaan mieluummin liikkuu organisaatiosta toiseen. Pääosa kyselyyn vastanneista oli nuoria lääkäreitä. Vastaajien ikä ja ammattiasema selittää osin terveydenhuollon vuokratyöntekijöiden tapaa jäsentää työn merkityksiä. He ovat valmistuneet tai valmistumassa ammattiin aikana, jolloin vallitsee ristiriita perinteisten professionaalisten arvojen ja terveydenhuollon lisääntyvän markkinaorientaation välillä (Löyttyniemi 2004, 171).

Tutkimuksen tulokset herättävät kysymyksen, ovatko terveydenhuollon vuokratyöntekijät uuden työkuulttuurin edustajia, joille urautumisen välttäminen, uuden oppiminen ja monipolvisen uran luominen ovat erityisen tärkeitä, jopa itsestään selviä arvoja (vrt. Sennett 2002, 44). Terveydenhuollon ammattilaisen yksilöllistyminen ei tapahdu koskaan irrallaan lääketieteellisistä, yhteiskunnallisista ja kulttuurisista ajattelutavoista ja arvoista. Ammattilainen voi ajaa omaa etuaan ja edistää uraansa, mutta hän on myös aina riippuvainen kollegoistaan ja potilaistaan. (Löyttyniemi 2004, 171–173.) Terveydenhuollon vuokratyöntekijöiden korostama työn vapaus onkin suhteutettava vallitsevan yhteiskunnallisen tilanteen reunaehtoihin ja haasteisiin.

Terveydenhuollon vuokratyö on yleistynyt 2000-luvun alkuvuosina sellaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa, jossa suomalainen terveydenhuoltojärjestelmä on murroksessa. Terveydenhuollon vuokratyöllä on oma osuutensa hyvinvointivaltion muuttuvassa prosessissa, jossa markkinaideologia ja kilpailulliset toimintatavat ovat yleistymässä. Vuokratyön lisääntyminen tarkoittaa terveydenhuollon työntekijöiden kannalta sitä, että heidän ammatilliset identiteettinsä ja työnsä sisällöt väistämättä muuttuvat jollain tavoin. Mitä markkinaohjautuvuus tarkoittaa terveydenhuollon ammattien ja terveydenhuollon toimintaa ohjaavien arvojen kannalta? Millaisia merkityksiä lisääntyneellä markkinaohjautuvuudella on terveydenhuoltopalveluiden käyttäjille, potilaille? Näiden kysymysten selvittäminen on jatkossa haasteellista ja tärkeää.



## Kirjallisuus

- ALASUUTARI, P. (1996). *Toinen tasavalta. Suomi 1946–1994*. Tampere: Vastapaino.
- ALASUUTARI, P. (2006). *Suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen: miten muutos oli ideologisesti mahdollinen?* Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus.
- COHANY, S.R. (1998). *Workers in Alternative Employment Arrangements: A Second Look*. *Monthly Labor Review*, 121, 3–21.
- ERÄSAARI, R. (2002). *Avoimen asiantuntijuuden analytiikka*. Teoksessa I. Pirttilä & S. Eriksson (toim.) *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: SoPhi 66.
- HOUSEMAN, S.N., KALLEBERG, A.L. & ERICKCI, G.A. (2003). *The Role of Temporary Agency Employment in Tight Labor Markets*. *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 105–127.
- HENKILÖSTÖPALVELUYRITYSTEN LIITTO (2007). *Henkilöstöpalveluala on merkittävä työllistäjä – vahva kasvu jatkuu ja pelisääntöjä tiukennetaan*. [http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/index.php?we\\_objectID=4164](http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen_liitto/index.php?we_objectID=4164) (Luettu 22.2.2007).
- ISAKSSON, K. & BELLAAGH, K. (1999). *Uthyrd men fast anställd. Arbete och hälsa*. Vetenskaplig skriftserie. Solna: Arbetslivsinstitutet. [http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/1999/ah1999\\_06.pdf](http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/1999/ah1999_06.pdf) (Luettu 12.3.2007).
- JULKUNEN, R. (2001). *Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa*. Tampere: Vastapaino.
- KANTOLA, A. (2006). *Suomea trimmaamassa: suomalaisen kilpailuvalltion sanastot*. Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus.
- KAIRINEN, M. (1985). *Hyvinvointipalvelujen markkinoituminen ja työneuvosto 40 vuotta. Työoikeudellisen yhdistyksen vuosikirja* (s. 127–139). Helsinki: Työoikeudellinen yhdistys.
- KALLEBERG, A. (2000). *Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work*. *Annual Review of Sociology*, 26, 341–365.
- KAUHANEN, M. (2001). *Temporary agency work in Finland. Background Document on Temporary Agency Work in Europe*. Työpapereita 174. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- ISOSAARI, U. (2004). *Perusterveydenhuolto koetuksella. Tutkimus kunnallisesta perusterveydenhuollosta 1997–2003*. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 47. Acta nro 167. Vaasan yliopisto & Suomen Kuntaliitto.
- KOVALAINEN, A. (2004). *Hyvinvointipalvelujen markkinoituminen ja sukupuolisopimuksen muutos*. Teoksessa L. Henriksson & S. Wrede (toim.) *Hyvinvointityön ammatit*. Gaudeamus: Helsinki.
- LÖYTTYNIEMI, V. (2000). *”Töitä nuorille kollegoille!” – Miten lääkäriyöttömyyskeskustelussa rakennettiin lääkäriyttä?* *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 37, 232–244.
- LÖYTTYNIEMI, V. (2004). *Auscultatio Medici. Kerrottu identiteetti, neuvoteltu sukupuoli*. Tampere: Tampere University Press.
- MULARI-IKONEN, A. & EKHOLM, V. (2007). *Opiskelijat lääkärin työhön vuotta nykyistä myöhemmin. Lakimuutos: TEO kieltäisi vuokrafirmoilta opiskelijoiden välityksen terveyskeskuksiin*. *Aamulehti* 14.2.2007, Kotimaa, 5.
- MÄKITALO-KEINONEN, T. & VIRTANEN, P. & SALONIEMI, A. & VÄNSKÄ, J. & PARMANNE, P. (2005). *Vuokralääkärit – keitä he ovat?* *Suomen lääkärilehti*, 60, 5007–5010.
- PALUKKA, H. & TILIKKA, T. (2007). *Vuokratyöntekijänä hyvinvointipalvelurakenteen murroksessa. Loppuraportti*. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkitu/2005/105289Loppuraportti.pdf> (Luettu 21.1.2008).
- POHJANOKSA, I. & PERKKA-JORTIKKA, K. (2004). *Työvoimanvuokraus. Uusia mahdollisuuksia yrityksille ja työntekijöille*. Vantaa: PT-Palvelutyönantajat Oy.
- PYÖRIÄ, P. (2006). *Joustavuutta löytyy, turvassa on puutteita*. *Aamulehti* 20.12.2006, Alakerta, 1.
- RANTALAIHO, L. (2004). *Loppusanat*. Teoksessa L. Henriksson & S. Wrede S. (toim.) *Hyvinvointityön ammatit*. Helsinki: Gaudeamus.
- SENNETT, R. (2002). *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Tampere: Vastapaino.
- SENNETT, R. (2007). *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Tampere: Vastapaino.
- SILTALA, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- STORRIE, D. (2002). *Temporary agency work in the European Union*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.eu.int/publications/EFO202.htm> (Luettu 26.8.2005).
- STORRIE, D. (2003). *Conclusions: contingent employment in Europe and the flexibility-security trade-off*. Teoksessa O. Bergström & D. Storrie (toim.) *Contingent Employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar.
- SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO (2007). *Taskutilasto 2007*. <http://www.laakariliitto.fi/files/2007/taskutilasto07.pdf> (Luettu 9.3.2007).
- SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO (2006). *Terveyskeskusten lääkäritilanne 2006*. <http://www.laakariliitto.fi/tilastot/tutkimuksia/tkilanne.html> (Luettu 1.3.2007).
- TILASTOKESKUS (2006). *Työvoiman vuokraus voimakkaassa kasvussa*. *Tiedote* 13.1.2006. [http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2006/tiedote\\_001\\_2006-01-13.html](http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2006/tiedote_001_2006-01-13.html) (Luettu 20.11.06).
- TOIKKA, S. (1999). *Vuokratyön kokemiseen vaikuttavat tekijät toimistoalan yrityksissä*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- TYÖMINISTERIÖ (2007). *Työvoima 2025. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä*. Työpoliittinen tutkimus 325. Helsinki: Työministeriö.
- 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.
- WALTER, L. & TAILBY, S. (2002). *Contingent employment in European healthcare: An analysis of common trends and scattered practices*. [http://www.nuewo.org/NUEWO%20Comparative%20report\\_Healthcare%202002.pdf](http://www.nuewo.org/NUEWO%20Comparative%20report_Healthcare%202002.pdf) (Luettu 2.2.2005).
- VIITALA, R., VETTENSAARI, M. & MÄKIPELKOLA, J. (2006). *Näkökulmia vuokratyöhön*. Työpoliittinen tutkimus 302. Helsinki: Työministeriö.
- VIITALA, R. & MÄKIPELKOLA, J. (2005). *Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä*. Työpoliittinen tutkimus 283. Helsinki: Työministeriö.

Antti Tanskanen  
**Vuokratyö väylänä  
 vakituisen  
 työsuhteeseen?**

**V**uokratyö on Suomessa kasvanut 2000-luvun aikana huomattavasti. Työministeriön (2007a) selvityksen mukaan vuonna 2006 vuokratyöntekijöitä oli 102 800. Vuokratyön merkitys on kasvanut myös muissa maissa, ja työn joustavuuteen sekä työttömyyden vähentämiseen liittyvässä kansainvälisessä työpoliittisessa keskustelussa vuokratyöstä on viime vuosina tullut tärkeä aihe (Nienhüser & Matiaske 2006, 64).

Eräs vuokratyöhön liittyvä keskeinen kysymys on: toimiiko vuokratyö väylänä vakituisen työsuhteeseen? Tämä on esimerkiksi Euroopan komission vuokratyödirektiiviä käsittelevässä ehdotuksessa esiin nostettu perustavanlaatuinen seikka määriteltäessä sitä onko vuokratyö laadukasta työtä (EC 2002). Kansainvälisissä tutkimuksissa on huomattu, että vuokratyö ei kovinkaan usein toimi työttömille väylänä vakituisen työsuhteeseen. Tähän on päädytty sekä Saksaa (Kvasnicka 2005) että Englantia (Forde & Slater 2005) käsittelevissä tutkimuksissa. Espanjaa (García-Pérez & Muñoz-Bullón 2005) käsittelevässä tutkimuksessa taas nousi esiin, että vuokratyö edesauttaa korkean ammattitaidon omaavia työntekijöitä saamaan vakituiseksemman aseman, mutta heikomman ammattitaidon omaavien tilanne on ongelmallisempi. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisikin siltä, että ne työntekijät joiden työmarkkina-asema on muutenkin hyvä, voivat vuokratyöstä hyötyä.

Myös Yhdysvalloissa heikomman ammattitaidon omaavia tutkittaessa päädyttiin mielenkiintoiseen tulokseen, jonka mukaan vuokratyön tekeminen jopa vaikeutti heikosti koulutettujen mahdollisuutta saada pysyvä työsuhde. Keskeisimmäksi syyksi tähän tutkijat esittivät sen, että vuokratyössä työskentely vei aikaa vakituisen työn etsimiseltä. (Autor & Houseman 2005, 29–30.) Sitä, parantaako vuokratyön tekeminen Suomessa työttömien mahdollisuutta saada pysyvämpi työsuhde, ei ole kattavasti tutkittu, ja kuten muutamasta kansainvälisestä esimerkistä voidaan päätellä, se ei ole itsestään selvää.

Tässä kirjoituksessa tarkastelen, miten vuokratyön toimiminen väylänä vakituisen työsuhteeseen on työhallinnon taholta esitetty. Lähden liikkeelle yhdestä esimerkistä. Tupo2-työryhmän vaikutusvaltaisessa raportissa Väyliä työhön on esitetty tietoa siitä, että ”25–30 prosenttia vuokratyöntekijöistä saa vuokratyön avulla vakituisen työpaikan” (Tupo2-työryhmä

2006, 25). Tarkastelen tätä tietoa muiden aihetta käsittelevien selvitysten ja kirjoitusten sekä sähköpostin välityksellä tekemiäni asiantuntijahaastattelujen valossa. Tutkimuseettisestä näkökulmasta on tärkeää mainita, että sähköpostihaastatteluja tehdessäni olen ilmoittanut asiantuntijalle tekäväni tutkimusta aiheesta. Kysymyksiin vastannut henkilö on siis vastannut nimenomaan asiantuntijana, tietystä asemasta käsin.

Tällaista yhtä esimerkkiä tarkastelevaa analyysia voi kritisoida ennen kaikkea siitä, että olisi huomattavasti kohtuullisempaa tarkastella useampaa tapausta. Tässä kohtaa ajatuksena kuitenkin on, että yhden esimerkitapauksen huolellinen tarkastelu voi osoittaa sellaisia rakenteellisia seikkoja, jotka laajempaa otosta tarkasteltaessa jäisivät piiloon (ks. Kortteinen 2005, 112–113; vrt. Alasuutari 1999).

### **Palkkatyö ja työsuhteen muoto**

Aiemmissa suomalaisissa vuokratyötä käsittelevissä tutkimuksissa ja selvityksissä on noussut esiin, että yleisin syy vuokratyön tekemiselle on se, ettei muuta ole tarjolla (Viitala ym. 2006, 37; Varamiespalveluyhtiöt 2005, 2007; Promenade Research 2007). Vuokratyöntekijöiden tavoitteena onkin usein vakituinen työsuhde, eivätkä he siis ole tässä suhteessa mikään poikkeuksellinen ryhmä, sillä Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen aineistoihin pohjautuvassa tutkimuksessa selvisi, että määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevistä naisista vain 11 prosenttia ja miehistä 17 prosenttia työskenteli määräaikaisena omasta toiveestaan. Tutkimuksen tekijät tiivistävätkin, että ”pääasiallinen syy määräaikaisen työsuhteen tekoon kaikissa ikäryhmissä on siis se, ettei toistaiseksi voimassa olevaa työtä ollut löytynyt”. (Lehto ym. 2005, 132.)

Stephen Robbins on esittänyt teorian, jonka mukaan 1990-luvulla työelämään on astunut uusi nuori sukupolvi, joka suhtautuu työhön uudella tavalla. Robbinsin mukaan tämä niin kutsuttu x-sukupolvi painottaa työssä joustavuutta ja valinnan mahdollisuuksia ja tälle sukupolvelle on ominaista työn merkityksen väheneminen ja elämän sisällön hakeminen muualta, kuten harrastuksista ja sosiaalisista suhteista. (Robbins 1996, 178–179.) Näkemys palkkatyön merkityksen vähenemisestä ei saa kuitenkaan tukea suomalaista työelämää käsittelevistä tutkimuksista. Kysyttäessä kuinka tärkeänä elämänalueena suomalaiset pitävät ansiotyötä ilmeni, että ansiotyötä piti

erittäin tai melko tärkeänä 97,8 prosenttia suomalaisista (Melin ym. 2002, 136).

Suomaista palkkatyötä tutkineen Matti Kortteisen mukaan palkansaajakulttuuri on kyllä yksilöllistynyt, mutta tämä ei missään tapauksessa ole merkinnyt palkkatyön merkityksen vähenemistä. Kyse on päinvastoin siitä, että erittäin vahva kulttuurinen piirre – selviytymisen eetos – vahvistuu. Kortteisen mukaan selviytymisen eetoksessa korostuu, että on pakko pärjätä ja kun on pärjätty, siitä ollaan erittäin ylpeitä. Työelämä jäsenyytensä tässä mielessä kunnian kentäksi, jossa pärjääminen on kunniaksymys ja pelkän selviytymisen vuoksi ollaan valmiita puskemaan, vaikka terveys menisi. Erittäin mielenkiintoinen on Kortteisen esittämä huomio siitä, että ikäluokkien nuoretsa palkkatyön merkitys muodostuu yhä tärkeämmäksi asiaksi. (Kortteinen 1992, 312–316.) Vuoden 2006 nuorisobarometrin kyselyssä ilmeni, että 92 prosenttia 15–29-vuotiaista suomalaisnuorista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työ on tärkeä osa ihmisen elämänsisältöä (Myllyniemi 2006, 28).

## 25–30 prosenttia

Palkkatyö ja vakituinen työsuhte ovat siis suomalaisille palkansaajille erittäin tärkeitä, mikä alleviivaa entisestään sen merkitystä, että toimiiko vuokratyö väylänä vakituiseen työsuhteeseen. Työnantajapuolen vuokratyötä käsittelevissä kirjoituksissa painotetaan sitä, kuinka ”ala toimii tehokkaana porttina työelämään ja tarjoaa mahdollisuuden vakituiseen työsuhteeseen” (HPL 2006; ks. myös HPL 2005; HPL 2007a; EK 2007).

Samaa seikkaa on painotettu myös työhallinnon taholta tuotetussa raportissa Väyliä työhön, jossa kerrotaan, että ”vuokratyö toimii monille väylänä vakituiseen työsuhteeseen, 25–30 % vuokratyöntekijöistä saa vuokratyön avulla vakituisen työpaikan” (Tupo2-työryhmä<sup>1</sup> 2006, 25). Työministeriön vuokratyöselvityksessä esittämään lukuun verrattuna 25–30 prosenttia vaikuttaa kuitenkin hyvin suurelta. Työministeriö pitää yllä Suomen kattavimpia vuokratyötilastoja<sup>2</sup>, joiden mukaan ”vuokrattuja henkilöitä oli vuonna 2005 noin 103 000 henkilöä” (Työministeriö 2006, 4) ja ”vuokrauksen jälkeen työsuhteeseen rekrytoituja oli vuonna 2005 noin 7 300 henkilöä” (mts. 5). Tämän selvityksen mukaan vuokratyö toimii väylänä vakituiseen työsuhteen siis vain noin 7 prosentin kohdalla.<sup>3</sup>

Mielenkiintoista on, että Tupo2-työryhmän tekemässä selvityksessä, vieläpä samalla sivulla, on viitattu

tähän työministeriön vuosittaiseen vuokratyöselvitykseen. Kyseessä ei siis ole ainakaan se, etteivät Tupo2-työryhmän jäsenet ole pitäneet sitä luotettavana. Syitä siihen miksi tuota lukua 25–30 prosenttia on käytetty ja ylipäänsä mistä luku on peräisin, täytyy etsiä muualta. Tätä kysyin Tupo2-työryhmän jäseneltä ja vastaus oli seuraava:

Hei, Valitettavasti luvattu vastaus on toistaiseksi jäänyt antamatta. Vastaus ei myöskään ole aivan yksiselitteinen, mikä johtuu vuokratyön monimuotoisuudesta ja puutteellisesta tilastoinnista. Mainitut kaksi eri lähdettä antavat asiasta erisuuntaisia tietoja. HPL:n tämänhetkinen ilmoitus vakituisen työsuhteen saaneista (20–30 %) perustuu HPL:n jäsenyritysten esittämään arvioon siitä, kuinka suuri osuus vakituista työsuhdetta tavoitelleista vuokratyöntekijöistä päätyi työsuhteeseen käyttäjäyritykseen. Läheskään kaikki vuokratyötä tekevät eivät tavoitteille pysyvää työsuhdetta, joten prosenttiosuuttakaan ei ole HPL:n käsityksen mukaan mielekästä laskea mekaanisesti kaikista vuokratyötä tehneistä henkilöistä, vaan pelkästään vakituista työsuhteista halunneista. HPL:n mukaan arvio 20–30 % on saatu vastauksena useista eri henkilöstöpalveluyrityksistä, mikä lisää arvion uskottavuutta. Lisätietoja voi antaa [edustaja] Henkilöstöpalveluyritysten liitosta. Työministeriön selvitys on lähtökohdiltaan objektiivisempi. Se kertoo että vuonna 2005 työsuhteeseen rekrytoituja oli 7 300 henkilöä. Voi olla niin, että tuota lukua ei ole mielekästä suhteuttaa kaikkiin vuokratyötä tehneisiin henkilöihin (103 000), koska joukossa on mitä ilmeisimmin satunnaisesti tai hyvin lyhyitä jaksoja työtä tehneitä, joilla ei ole ollut pyrkimystäkään työsuhteen jatkumiseen. Yksi ongelma kyselyssä on alhainen vastausprosentti (48 %). Edellisen perusteella voisi sanoa, että molemmissa tiedoissa on omat ongelmansa, ja ehkä paras todellisuuden kuvaus voi löytyä edellisten lukujen välimaastosta. Tämän parempaa tietoa asiasta ei toistaiseksi liene olemassa. (Tupo2-työryhmän jäsen.)

Tämä johti kahteen jatkokysymykseen, joista ensimmäisen lähetin samaiselle Tupo2-työryhmän jäsenelle. Kysyin häneltä, miksi tuota työministeriön lukua ei ole edes mainittu? Tämä on merkittävä jo siitäkin syystä, että ”työministeriön selvitys on lähtökohdiltaan objektiivisempi”. Vastaus oli seuraava:

<sup>1</sup> Tupo2-työryhmään kuului työnantajaliittojen, työntekijäliittojen ja valtionhallinnon edustajia.

<sup>2</sup> Vuokratyön tilastointiin liittyy useita ongelmia ja vuokratyötä käsittelevät tilastot ovat suuntaa-antavia. Tilastointia vaikeuttaa esimerkiksi se, että vuokratyöntekijöiden määrät vaihtelevat rajusti jopa viikoittain (ks. Lehto ym. 2005, 19–20). Työministeriön tilastoihin liittyvistä ongelmista (ks. Työministeriö 2006; 2007a) huolimatta niitä voidaan pitää tällä hetkellä luotettavimpina.

<sup>3</sup> Vuonna 2006 luvut olivat lähes samansuuruiset. Vuokratyö toimi siis vuonna 2006 väylänä vakituiseen työsuhteeseen edelleen noin seitsemän prosentin kohdalla.

Tätä olisi ilmeisesti ollut syytä korostaa enemmän Väyliä työssä -raportin sivulla 25, ja mainita että 25–30 % on HPL:n jäsenyritysten esittämä arvio (Tupo2-työryhmän jäsen).

Lähetin myös, Tupo2-työryhmän edustajan neuvoo noudattaen, muutaman kysymyksen HPL:n edustajalle. Kysyin seuraavia kahta asiaa: Miten on mitattu, kuinka moni vuokratyöntekijöistä on tavoitellut vakituista työsuhdetta? Kuinka luotettavana tuota lukua voi pitää? Koska en saanut ensimmäisessä paluuviestissä kattavia vastauksia, kysyin samoja seikkoja uudelleen. HPL:n edustajan vastaukset olivat seuraavat:

Hei, Se, että noin neljäsosa vuokratyöntekijöistä saa vakituisen työsuhteen on vain arvio. Meillä ei ole täsmällisiä tilastoja siitä. Toisaalta lukua on kysytty hyvin monesta yrityksestä ja keskimäärin olemme saaneet tuon vastauksen. Luku tosin poikkeaa merkittävästi riippuen siitä, mistä alasta on kyse. Joidenkin ammattiryhmien osalta vakituisen työsuhteen saa jopa 50 %, joillakin aloilla luku on n. 10 %. Lisäksi on huomioitavaa, että suuri osa vuokratyöntekijöistä ei halua edes vakituista työsuhdetta, mikä käy hyvin ilmi valtakunnallisesta Promenade Research Oy:n toteuttamasta vuokratyöntekijätutkimuksesta, johon vastasi n. 3 000 vuokratyöntekijää, joka on otoksena tosi suuri. (HPL:n edustaja.)

Hei Antti, Kuten totesin edellisessä viestissäni niin vakinaistuminen (n. 20–25 %) on pelkkä jäsenyritystemme arvio eli siitä ei ole varsinaista tutkimusta (HPL:n edustaja).

Hei, En muista monestako yrityksestä lukua on kysytty, sillä siitä on puhuttu useassa eri palaverissa ja kokouksessa, joiden läsnäolijat ovat edustaneet useita eri yrityksiä. Sen voin sanoa, että varmasti ainakin suurimmat jäsenyrityksemme ovat olleet antamassa arviotaan (ovat myös HPL:n hallituksessa), joten ainakin suuri osa volyyimista on ikään kuin tullut ”katettua”. (HPL:n edustaja.)

Kuten vastauksista käy ilmi, näihin lukuihin liittyy monia ongelmia. Eräs hyvin olennainen ongelma on se, että HPL on arvioinut sitä, kuinka moni vakituisen työsuhteen haluavista vuokratyöntekijöistä sellaisen saa; mutta sitä ei ole selvitetty, kuinka moni vuokratyöntekijä vakituisen työsuhteen haluaa. HPL:n edustaja ei vaikuttaisi edes olevan tietoinen tästä ongelmasta, sillä hänen mukaansa ”vaikka kyse on arviosta, pitäisin sitä suhteellisen luotettavana juuri sen vuoksi, että sitä on kysytty useista yrityksistä”. Jokainen voi näiden tietojen perusteella arvioida kuinka luotettavana tuota lukua voi pitää. Tupo2-työryhmän mielestä lukua ilmei-

sesti voi pitää luotettavampana kuin työministeriön selvitykseen pohjaavaa lukua.

On myös otettava huomioon tuo HPL:n edustajan mainitsema Promenade Researchin selvitys, johon viitaten HPL:n edustaja toteaa, että ”suuri osa vuokratyöntekijöistä ei halua edes vakituista työsuhdetta”. Tämä lausunto on erittäin mielenkiintoinen, sillä kyseisessä selvityksessä ei ole kysytty tätä seikkaa. Entistä mielenkiintoisemmaksi lausunto muuttuu, kun tarkastellaan vastauksia aihetta selvityksessä sivunneeseen kysymykseen: ”Teen vuokratyötä, koska...”, johon vain 10 prosenttia vastaajista on vastannut: ”En halua vakituista työsuhdetta”. Toisin sanoen Promenade Researchin tekemän selvityksen mukaan 90 prosenttia vastanneista vuokratyöntekijöistä haluaisi vakituisen työsuhteen. (Promenade Research 2007.) Pyytäessäni HPL:n edustajalta tarkennusta siihen missä kohtaa selvitystä on mainittu, että ”suuri osa vuokratyöntekijöistä ei halua edes vakituista työsuhdetta”, vastaus oli seuraava:

Läheittäjästäni kalvopaketaista ks. kalvo 14, jossa todetaan, että 69 % ei halua vakituista työsuhdetta henkilöstöpalveluyrityksestä ja sehän on se, mikä meitä kiinnostaa (HPL:n edustaja).

Vakituisen työsuhte ja vakituinen työsuhte vuokrausyrityksessä ovat kuitenkin kaksi täysin eri asiaa, riippumatta siitä mikä jotain tahoja milloinkin sattuu kiinnostamaan. Selvitys ei siis missään tapauksessa kerro siitä, että vuokratyöntekijät eivät haluaisi vakituista työsuhdetta, vaan päinvastoin siitä, että 90 % vastanneista haluaa vakituisen työsuhteen. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota tämän kysymyksen muotoiluun: ”Haluaisin vakituisen työsuhteen henkilöstöpalveluyrityksestä, vaikka tällöin voisin rajoitetummin kieltäytyä tarjotusta työstä” (Promenade Research 2007). Käytännössä tämä muotoilu tarkoittaa sitä, että vakituinen työsuhte vuokrausyrityksessä voisi merkitä sitä, että esimerkiksi insinööri ei voi kieltäytyä siivoustyöstä tai metallimies tarjoilijan tehtävistä.

Toisaalta Promenade Researchin selvityksen perusteella olisi syytä ihmetellä sitä miksi vuokrausyrityksestä vakituista työtä ei haluta, vaikka vakituinen työ yleensä on se mitä selvityksen kysymyksiin vastanneet vuokratyöntekijät haluavat. On myös syytä pohtia sitä, minkä takia HPL:a kiinnostaa juuri se kuinka moni vuokratyöntekijä haluaa vakituisen työsuhteen vuokrausyrityksestä. Mitä ilmeisimmin tämä liittyy vuokratyöntekijöiden takuupalkkaa käsittelevään keskusteluun, jolloin tulosta voidaan käyttää todisteena siitä, että vuokratyöntekijät eivät vakituista – takuupalkkattua – työsuhdetta halua. Mielenkiintoista olisi tietää miten vuokratyöntekijät olisivat seuraavan kysymykseen vastanneet: ”Haluaisin vakituisen työsuhteen henkilöstöpalveluyrityksestä,

jolloin henkilöstöpalveluyritys olisi velvollinen maksamaan takuupalkkaa silloin, kun työtä ei ole”.

On kuitenkin syytä palata alkuperäiseen aiheeseen eli tuohon lukuun 25–30 prosenttia ja sen epäluotettavuuteen. Tällaiset epäluotettavat luvut saattavat aiheuttaa suuria ongelmia silloin, kun niiden epäluotettavuudesta ”unohdetaan” kertoa. Käytännössä tällaisilla luvuilla vuokratyöstä voidaan tehdä yleisesti laadukkaampaa (vrt. EC 2002) kuin mihin todellisuudessa olisi aihetta.

Tällaiset luvut ovat erityisen ongelmallisia silloin, kun ne vaikuttavat käytännön työvoimapolitiisiin toimenpiteisiin ja sitä myötä ihmisten elämään. Missä määrin tällaisten lukujen varassa tehdään käytännössä työvoimapolitiittisia päätöksiä, on epäselvää mutta on ainakin kaksi esimerkkiä, joissa tuota lukua on käytetty. Keskustapuolueen ryhmäpuheenvuorossa on viitattu tähän lukuun alleviivattaessa vuokratyön hyviä puolia:

Ulkomaisten vuokratyöfirmojen ajoittain hämärä toiminta on mustannut myös alalla rehdisti toimivien henkilöstöpalveluyritysten toimintaa. Parjatusta vuokratyöstä löytyy myös positiivisia piirteitä. Työnantajille vuokratyö tarjoaa lähes ainoan mahdollisuuden mukauttaa työvoima kulloiseenkin tarpeeseen aloilla, joilla työvoimatarpeen vaihtelut ovat suuria. Työntekijöille vuokratyö taas tarjoaa tilaisuuden näyttää osaamisensa. Noin 25–30 prosenttia suomalaisfirmojen vuokratyöntekijöistä rekrytoidaan loppujen lopuksi asiakasyritysten palvelukseen pysyväluonteisesti. (Täysistunnon pöytäkirja 23/2006 vp.)

Toinen esimerkki liittyy Tupo2-työryhmän raportin Väyliä työhön perustalta vuonna 2006 käynnistettyyn HPL:n ja työministeriön Oiva väylä -yhteishankkeeseen, jossa työttömiä pyritään työllistämään vuokratyöhön (ks. Työministeriö 2007b, 46–47). Työnhakijoille suunnatussa Oiva väylä työelämään! -oppaassa esitetään kysymys: ”Jos viihdyn asiakasyrityksessä, onko sinne mahdollista päästä vakituiseksi työntekijäksi?” (HPL & Työministeriö [ei päivystä], 4) ja vastataan:

On varsin tavallista, että vuokratyöntekijänä ollut työntekijä myöhemmin vakinaistetaan asiakasyritykseen. Joka neljäs vuokratyöntekijä on löytänyt vuokratyön avulla vakinaisen työn. (emt., 4.)

Kysyessäni mistä oppaassa oleva tieto on peräisin, työministeriön edustaja vastasi: ”Tilastotiedot ovat peräisin Henkilöstöpalveluyritysten liiton teettämistä tutkimuksista”. Tuttuun tapaan missään ei taaskaan kyseenalaisteta tätä lukua, eikä kerrota, että kyseessä on vain arvio, joka ei suinkaan pohjaudu tutkimuk-

siin, vaan on peräisin HPL:n kokouksista, joissa vuokrausyritysten edustajat ovat aiheesta keskustelleet. Myöskään ei täsmennetä sen tarkoitettua niitä, jotka vakituisen työsuhteen haluavat, joiden määrästä ei tosin ole tietoa, koska sitä ei ole kysytty. Tämä luku on siis muuttunut ”tutkimustiedoksi”, joka vaikuttaa viralliseen työvoimapolitiikkaan.

Mielenkiintoista on kuitenkin se, että HPL on selvittänyt jäsenyrityksilleen suuntaamallaan kyselyllä myös sitä toimiiko vuokratyö vuokratyöntekijälle väylänä käyttäjäyrityksen työntekijäksi.<sup>4</sup> Selvitys on julkistettu kesäkuussa 2007, ennen kuin lähetin aiheeseen liittyviä kysymyksiä HPL:n edustajalle. Tässä selvityksessä todetaan: ”HPL:n jäsenyritykset mahdollistivat työnteon n. 65 000 vuokratyöntekijälle” ja ”HPL:n jäsenyritysten työntekijöistä rekrytoitiin vuokrauksen jälkeen asiakkaan palvelukseen n. 3 300 työntekijää v. 2006” (HPL 2007b). HPL:n jäsenyrityksien kohdalla vuokratyö toimi siis väylänä käyttäjäyrityksen työntekijäksi noin viiden prosentin kohdalla. Selvityksessä ei mainita kuinka moni vuokratyöntekijöistä työllistyi nimenomaan vakituisen työsuhteeseen.

Selvitys vaikuttaa suhteellisen kattavalta ja luotettavalta, ainakin jos sitä verrataan HPL:n kokouksista peräisin olevaan lukuun. Tutkimukseen kutsuttiin 160 yritystä, joista 104 vastasi. Vaikka vastausprosentti oli noin 65, niin vastanneet edustavat kuitenkin noin 90 %:a kaikkien jäsenten liikevaihdosta. (HPL 2007b.) Keskeinen kysymys onkin se, miksi HPL:n edustaja ei tätä selvitystä mainitse, vaan viittaa tuohon kokouksista peräisin olevaan lukuun? Selvityksen mainitseminen olisi ollut ehdottoman oleellista, jos HPL:n edustajan tarkoituksena on pyrkiä antamaan mahdollisimman objektiivinen kuva vuokratyöstä. Jos taas pyrkimyksenä on vuokratyöhön liittyvien epämiellyttävien seikkojen peittäminen, on sen mainitseminen jättäminen ymmärrettävää (vrt. Stanworth & Druker 2004, 69).

On myös otettava huomioon, että eräs keskeinen seikka, joka liittyy vuokratyön toimimiseen väylänä vakituisen työsuhteeseen, on se, että vuokrausyritykset vaativat usein rekrytointimaksua asiakasyrityksiltä jos nämä haluavat vakinaistaa vuokratyöntekijän omaksi työntekijäkseen. HPL:n kirjoituksessa Henkilöstöpalveluyritykset työnantajina sekä henkilöstöpalvelualan työvoiman vuokrausta koskevissa yleisissä sopimusehdoissa kohdassa 6.1 todetaan, että:

Henkilöstöpalveluyrityksen tarkoitus on alan kansainvälisen käytännön mukaisesti työllistää vuokratyövoimaa eikä henkilöstöpalveluyritys saa estää työsuhteen päättymistä vuokratyöntekijää työllistymästä (HPL 2008).

<sup>4</sup>Työministeriön (2007a) Työvoiman vuokraus ja yksityinen työnvälitys Suomessa vuonna 2006 -raportissa on käytetty yhtenä lähteenä tätä HPL:n selvitystä.

HPY:llä [henkilöstöpalveluyritys] on oikeus periä asiakkaalta rekrytointipalkkio, mikäli työntekijä siirtyy tai tekee sopimuksen siirtymisestä asiakkaan tai sen kanssa samaan konserniin kuuluvan tai muun läheisen yhtiön palvelukseen sopimuksen voimassaoloaikana tai kolmen (3) kuukauden kuluessa sopimuksen päättymisestä lukien. Rekrytointipalkkio tulee maksaa myös siinä tapauksessa, että asiakas vuokraa HPY:n rekrytoiman ja välittämän työntekijän jonkin toisen yrityksen kautta vastaavana aikana. (HPL 2006b.)

Näiden kahden yllä olevan sitaatin ristiriitaisuus on ilmeistä. Vuokratyöntekijää ei saa estää työllistymästä käyttäjäyritykseen, mutta vuokrausyrityksellä on oikeus periä korvaus jos työntekijä siirtyy käyttäjäyrityksen palvelukseen. Käytännössä HPL:n yleisten sopimusehtojen noudattaminen voi johtaa siihen, että vuokrausyritysten toimiessa niiden mukaisesti ne estävät työntekijää työllistymästä.

Lisäksi on otettava huomioon, että HPL:n yleisissä sopimusehdoissa kohdassa 6.1 todetaan, että vuokrausyrityksellä on oikeus periä rekrytointipalkkio myös ”kolmen (3) kuukauden kuluessa sopimuksen päättymisestä lukien” (HPL 2006b). Toisin sanoen palkkio voidaan periä HPL:n yleisten sopimusehtojen mukaan myös vuokratyöntekijän työsuhteen päätyttyä. Vuokrausyrityksellä on siis tämän perusteella oikeus estää työntekijän työllistymistä senkin jälkeen kun vuokratyösuhde on jo päättynyt. Työministeriön laaja yhteistyö vuokrausyritysten kanssa johtaa ihmettelemään sitä, onko työministeriö edes tietoinen tästä seikasta. Kysyin työministeriön edustajalta työministeriön kantaa rekrytointipalkkioon ja hän vastasi seuraavasti:

Jotkut vuokratyönantajat ottavat maksun, toiset eivät. Myös työhallinto vuokraa työntekijöitä, se ei ota maksua, jos sen välittämä työntekijä työllistyy toiseen yritykseen. (Työministeriön edustaja.)

Työministeriöllä ei ole kantaa asiaan, koska emme valvo henkilöstöpalveluyrityksiä (Työministeriön edustaja).

Vaikuttaa erittäin ihmeelliseltä, että työministeriö tukee toimintaa, joka ehkäisee työntekijöiden työllistymistä pysyvään työsuhteeseen. Vuokrausyritysten perimää rekrytointimaksua voidaan tarkastella myös lainsäädännön näkökulmasta. Rekrytointimaksun maksaja on käyttäjäyritys ja maksu perustuu vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen väliseen sopimukseen. Käytännössä rekrytointimaksun voi nähdä rikkovan sopimusoikeudellista periaatetta siitä, että kahden välisellä sopimuksella ei voi heikentää kolmannen asemaa (Saarinen 2005, 112).

Vaikuttaa siltä, että HPL:n vaikutusvalta työministeriön on vuokratyöhön liittyvien seikkojen kohdalla

erittäin suuri. Tämä on joillekin jopa itsestään selvä asia. HPL:n yhteistyökumppani toteaa yksiselitteisesti, että ”työministeriön tiedot alasta ovat pääosin peräisin suoraan Henkilöstöpalveluyritysten liitolta” (Promenade Researchin edustaja). Tämä näkemys vaikuttaa hyvin todennäköiseltä, sillä ainakin vuokratyön toimimista väylänä vakituiseen työsuhteeseen koskevat ”tiedot” ohjautuvat HPL:n suuntaan. Tämän johdosta kysyin vielä työministeriöstä sitä, kuinka suuri osa työministeriön vuokratyötä koskevista tiedoista on peräisin HPL:sta.

Aivan tarkkaan en osaa tuohon vastata. Varmasti suuri osa liiketoiminnan laajuutta ja työntekijämääriä koskevista tiedoista on siltä peräisin. Työministeriö on kyllä myös pyrkinyt vuokratyötä selvittämään. (Työministeriön edustaja.)

Selvittäessäni vuokratyön toimimiseen väylänä käyttäjäyrityksen työntekijäksi liittyviä kysymyksiä olen noudattanut Pentti Renvallin klassisia tutkimusohjeita. Niiden mukaan ilmiöitä tutkittaessa on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomio ristiriitoihin. Tämä johtuu siitä, että ristiriidat:

eivät vain osoita, että jonkin tosiasian kohdalla on virhe ja muut seikat voivat silti olla kohdallaan, vaan ne viittaavat siihen, että itse kokonaisuus on rakennettu jollakin tavalla väärin, jolloin se voi muodostua kokonaan horjuvaksi. (Renvall 1965, 232.)

Tätä horjuvaa kokonaisuutta tarkasteltaessa on syytä painottaa, että vuokrausyritysten ja tässä yhteydessä niiden näkökulmaa edustavan HPL:n toiminta tulee ymmärrettäväksi koko toimintaa ohjaavan logiikan eli maksimaalisen taloudellisen hyödyn tavoittelun näkökulmasta. Kuitenkin huomio kiinnittyy ennen kaikkea työministeriön kritiikittömään suhtautumiseen, jonka johdosta on perusteltua väittää, että HPL:n mainospuheet ovat työministeriön toiminnassa muuttuneet yleiseksi totuudeksi. Kritiikittömyyden suhtautumista ei voi selittää sillä, että ”jos taas vuokratyön teettämistä rajoitetaan, tilalle etsitään jotakin muuta, kuten työn teettämistä tilaajasuhdetyönä” (Työministeriö 2007b, 43).

## Lopuksi

Amerikkalaisen politiikan tutkijan Robert Reichin mukaan kapitalismin uudessa muutoksessa on pitkälti kysymys siitä, että yrityksillä ei nykyisin ole ollenkaan moraalialia, eikä sitä voi niiltä edes odottaa. Reich on kritisoinut ennen kaikkea sitä, että nykyään korostetaan niin paljon yritysten yhteiskuntavastuun merkitystä. Reichin mukaan yritysten yhteiskuntavastuun painottaminen pohjautuu virheelliseen käsitykseen siitä, että

yritysten tekemät taloudelliset voitot velvoittaisivat ne moraaliseen ja yhteiskuntavastuulliseen käyttäytymiseen. Tilanne on usein ennemminkin päinvastainen, sillä yritysten voittojen maksimointipyrkimyksiin liittyy myös lobbaus työelämän sääntelyä ja työntekijöitä suojelevaa lainsäädäntöä vastaan. (Reich 2007, 169–171.)

Reich kytkee tarkastelunsa niin kutsutun uusliberalistisen poliittisen talousjärjestelmän nousuun, joka on hänen mukaansa johtanut siihen, että huomiota kiinnitetään enemmän tehokkuuteen kuin oikeudenmukaisuuteen (emt., 11; vrt. Patomäki 2007, 29, 73). Tämän kirjoituksen lähtökohtana on ollut työministeriön kritiikittömän suhtautuminen työvoimaa vuokraavien yritysten työnantajaliitto HPL:n esittämään kiistanalaiseen tietoon. Työministeriön kritiikittömän suhtautuminen asettuu erittäin kyseenalaiseen valoon, etenkin kun pidetään mielessä valtion lakeja säätävä tehtävä ja se, että työlainsäädännön keskeisenä tehtävänä on työsuhteen heikomman osapuolen eli työntekijän suojeleminen (HE 157/2000; ks. myös Palanko-Laaka 2005, 7). Pyrkimään edistämään markkinaprosesseja työministeriö kuitenkin uhkaa unohtaa tehtävänsä. Tämä johtuu siitä, että ihanteellinen markkinaprosessi ja ihanteellinen lainsäädäntöprosessi eroavat ratkaisevalla tavalla toisistaan, johtuen yksinkertaisesti siitä, että ne toteuttavat eri tarkoitusta. Ihanteellinen

markkinaprosessi tähtää tehokkuuteen, ihanteellinen lainsäädäntöprosessi oikeudenmukaisuuteen. (Rawls 1988, 207–208.)

Oikeudenmukaisten pelisääntöjen luominen edellyttää valtionhallinnon taholta kriittisyyttä etujärjestöjen suorittamaa lobbausta kohtaan. Työministeriön kritiikittömän suhtautumisen tarkastelu kiinnittääkin huomion siihen millaisten tietojen varassa työvoimapolitiittisia päätöksiä tehdään. On kuitenkin korostettava, että yhteen esimerkkitapaukseen perustuvaan tarkasteluun on syytä suhtautua kriittisesti. Kysymys on siitä, onko kyseessä yksittäistapaus vai kuvaako se jotain laajempaa toimintakulttuuria.

Hannu Uusitalon mukaan yhteiskuntapolitiikan tekemiseen liittyy keskeisesti se, että sitä tehdään erilaisten intressien ristiaallokossa. Tällöin valtionhallinnossa tutkimuksiin suhtaudutaan ja niitä käytetään usein sen perusteella tukevatko tutkimuksissa esitetyt tiedot omia näkökantoja. (Uusitalo 2003, 23–24 Kortteisen 2005, 112 mukaan.) Jos näin on, voidaan tässä kirjoituksessa esitetyn tapauksen olettaa todella heijastelevan vallitsevien arvojen ohjaamaa toimintakulttuuria. Joka tapauksessa on tärkeää pohtia, mikä osuus työvoimapolitiittisessa päätöksenteossa on etujärjestöjen lobbauksella ja minkälaisia päätöksiä lobbauksen myötä tehdään. Tätä olisi myös syytä tutkia kriittisestä tiedonintressistä käsin.

## Kirjallisuus

- ALASUUTARI, P. (1999). *Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos*. Tampere: Vastapaino.
- AUTOR, D. & HOUSEMAN, S. (2005). *Do Temporary Help Jobs Improve Labor Market Outcomes for Low-Skilled Workers? Evidence from Random Assignments*. National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 11743. <http://econ-www.mit.edu/files/596>. Haettu 22.10.2007.
- EC (2002). *Proposal for a directive of the European parliament and the council on working conditions for temporary workers*. [http://eur-lex.europa.eu/lexUriServ/site/en/com/2002/com2002\\_0149en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/lexUriServ/site/en/com/2002/com2002_0149en01.pdf). Bryssel: Commission of the European communities. Haettu 1.9.2007.
- EK (2007). *Vuokratyö tarvitsee arvonnousun (EK:n johtaja Arto Ojala mtv3.fi:n haastattelussa 15.06.2007)*. <http://www.mtv3.fi/luutiset/nettivieras.shtml/536069?ojala>. Haettu 20.9.2007.
- FORDE, C. & SLATER, G. (2005). *Agency Working in Britain: Character, Consequences and Regulation*. *British Journal of Industrial Relations*, 43, 249–271.
- GARCÍA-PÉREZ, I.J. & MUÑOZ-BULLÓN, F. (2005). *Temporary Help Agencies and Occupational Mobility*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 67, 163–180.
- HE 157/2000. *Hallituksen esitys eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi*. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2000/20000157>. Haettu 10.12.2007.
- HPL (2005). *Palanko-Laakan esityksissä on unohdettu työllisyysvaikutukset*. [http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/ajankohtaista/index.php?we\\_objectID=3472&pid=1079](http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen_liitto/ajankohtaista/index.php?we_objectID=3472&pid=1079). Haettu 22.5.2007.
- HPL (2006A). *Henkilöstöpalveluala on merkittävä työllistäjä - vahva kasvu jatkuu ja pelisääntöjä tiukennetaan*. [http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/index.php?we\\_objectID=4164](http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen_liitto/index.php?we_objectID=4164). Haettu 1.9.2007.
- HPL (2006B). *Henkilöstöpalvelualan työvoiman vuokrausta koskevat yleiset sopimusehdot*. [http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/liitetiedostot/HPL\\_YSE\\_2006.pdf](http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen_liitto/liitetiedostot/HPL_YSE_2006.pdf). Haettu 25.9.2007.
- HPL (2007A). *Henkilöstövuokraus työllistää - alalla on selvät pelisäännöt*. [http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/ajankohtaista/index.php?we\\_objectID=526](http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen_liitto/ajankohtaista/index.php?we_objectID=526). Haettu 15.5.2007.
- HPL (2007B). *HPL:n jäsentutkimus 2007. HPL:n lehdistötilaisuus 4.6.2007*. [http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/liitetiedostot/jaSENTUTKIMUS\\_lehdistotilaisuus\\_040607\\_materiaali.pdf](http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen_liitto/liitetiedostot/jaSENTUTKIMUS_lehdistotilaisuus_040607_materiaali.pdf). Haettu 9.7.2007.

- HPL (2008). *Henkilöstöpalveluryitykset työnantajina*. [http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/liiton\\_toiminta/henkilostopalveluryitykset\\_tyonantajina.php](http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen_liitto/liiton_toiminta/henkilostopalveluryitykset_tyonantajina.php). Haettu 2.3.2008.
- HPL & TYÖMINISTERIÖ (EI PÄIVÄYSTÄ). *Oiva Väylä työelämään! Henkilöstövuokraus - opas työnhakijalle*. [http://www.mol.fi/toimistot/helsinki/kluuvi/oiva\\_vayla\\_julkaisu.pdf](http://www.mol.fi/toimistot/helsinki/kluuvi/oiva_vayla_julkaisu.pdf). Haettu 20.9.2007.
- KORTTEINEN, M. (1992). *Kunniain kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hämeenlinna: Hanki ja jää.
- KORTTEINEN, M. (2005). *Kulttuurin tutkimuksen rajoista*. *Sociologia*, 42, 110–136.
- KVASNICKA, M. (2005). *Does Temporary Agency Work Provide a Stepping Stone to Regular Employment?* Berlin: Humboldt University. <http://141.20.100.9/papers/pdf/SFB649DP2005-031.pdf>. Haettu 20.10.2006.
- LEHTO, A.-M., LYLÄ-YRJÄNÄINEN, M. & SUTELA, H. (2005). *Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työpoliittinen tutkimus 291*. Helsinki: Hakapaino.
- MELIN, H., BLOM, R. & PYÖRIÄ, P. (2002). *Tietoyhteiskunta, tietotyö ja ammattirakenteen muutos 2000*. Koodikirja. <http://www.fsd.uta.fi/laineistot/luettelo/FSD1177/cbF1177.pdf>. Haettu 7.9.2007.
- MYLLYNIEMI, S. (2006). *Nuorisobarometri 2006*. Teoksessa T.-A. Wilska (toim.) *Uskon asia. Nuorisobarometri 2006*. Helsinki: Nykypaino.
- NIENHÜSER, W. & MATIASKE, W. (2006). *Effects of the 'principle of non-discrimination' on temporary agency work: compensation and working conditions of temporary agency workers in 15 European countries*. *Industrial Relations Journal*, 37, 64–77.
- PALANKO-LAAKA, K. (2005). *Määräaikaisten työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet*. *Työhallinnon julkaisu 359*. Helsinki: Valopaino.
- PATOMÄKI, H. (2007). *Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot*. Helsinki: WSOY.
- PROMENADE RESEARCH (2007). *Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2007*. [http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/liitetiedot/Valtakunnallinen\\_vuokratyontekijatutkimus\\_04062007\\_promenade.pdf](http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen_liitto/liitetiedot/Valtakunnallinen_vuokratyontekijatutkimus_04062007_promenade.pdf). Haettu 4.8.2007.
- RAWLS, J. (1988). *Oikeudenmukaisuusteoria*. Suomentanut Terho Pursiainen. Juva: WSOY.
- REICH, R. (2007). *Supercapitalism. The Transformation of Business, Democracy and Everyday Life*. New York: Alfred A. Knopf.
- RENVALL, P. (1965). *Nykyajan historiantutkimus*. Porvoo: WSOY.
- ROBBINS, S. (1996). *Organizational behavior. Concepts, Controversies and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall.
- SAARINEN, M. (2005). *Pätkätyöt. Työnantajan ja palkansaajan opas*. Helsinki: Edita.
- STANWORTH, C. & DRUKER, J. (2004). *Temporary agency labour in the UK*. Teoksessa J. Burgess & J. Connell (toim.) *International Perspectives on Temporary Agency Work*. London: Routledge.
- TUPO2-TYÖRYHMÄ (2006). *Väyliä työhön. Tupo2-työryhmän mietintö. Työhallinnon julkaisu 361*. [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/07\\_julkaisu/thj361.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj361.pdf). Haettu 3.3.2007.
- TYÖMINISTERIÖ (2006). *Työvoiman vuokraus ja yksityinen työnvälitys Suomessa vuonna 2005*. Kopio tekijän hallussa.
- TYÖMINISTERIÖ (2007A). *Työvoiman vuokraus ja yksityinen työnvälitys Suomessa vuonna 2006*. Kopio tekijän hallussa.
- TYÖMINISTERIÖ (2007B). *Määräaikaista työsuhteita selvittävän työryhmän raportti*. *Työhallinnon julkaisu 375*. [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/07\\_julkaisu/thj375.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj375.pdf). Haettu 3.11.2007.
- TÄYSISTUNNON PÖYTÄKIRJA PTK 23/2006 vp. *Valtioneuvoston selonteko siirtymäaikaisin vaikutuksista sekä työvoiman ja palvelujen vapaan liikkuvuuden vaikutuksista työmarkkinatilanteeseen eri aloilla*. [http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/ptk\\_23\\_2006\\_ke\\_p\\_1.shtml](http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/ptk_23_2006_ke_p_1.shtml). Haettu 18.9.2007.
- UUSITALO, H. (2003). *Sociologia ja yhteiskuntapolitiikka: valtaa vai vallattomuutta? Esitelmä sosiologipäivillä 28.3.2003*. *Julkaisematonta käsikirjoitus*.
- VARAMIESPALVELU-YHTIÖT (2005). *Vuokratyötutkimus. Taloustutkimus*. Kopio tekijän hallussa.
- VARAMIESPALVELU-YHTIÖT (2007). *Vuokratyötutkimus. Taloustutkimus*. Kopio tekijän hallussa.
- VIITALA, R., VETTENSAARI, M. & MÄKIPELKOLA, J. (2006). *Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus 302*. Helsinki: Hakapaino.



Pia Heilmann

## Uuden henkilökunnan rekrytointi ja ikääntyneen henkilökunnan sitouttaminen henkilöstösuunnittelun haasteina sairaala-organisaatiossa

**T**erveystieteiden tutkimuskeskuksella toimivien työnteekijöiden ikääntyminen pakottaa organisaatiot keskittymään yhä enemmän henkilöstöresurssien suunnitteluun tulevaisuuden henkilöstöpulan estämiseksi. Seuraavassa keskitytään hoitohenkilökunnan ja lääkäreiden rekrytoinnin ongelmakohtiin ja keinoihin ikääntyneen henkilökunnan pitämiseksi työssä laskennallista eläkeikää pidempään. Mitä ongelmia henkilöstöresurssinissa esiintyy ja mitä on tehtävissä niiden ratkaisemiseksi? Tutkimusongelmaa lähestytään organisaation näkökulmasta.

### Ikääntyminen

Suomi on esimerkki eurooppalaisesta yhteiskunnasta, jossa ikääntymisongelma on hyvin ajankohtainen. Suomen väkiluku on kasvanut vuoden 1950 neljästä miljoonasta asukkaasta 5,3 miljoonaan. Väestön kasvu saavuttanee huippunsa vuonna 2010, minkä jälkeen väestön määrä kääntyy laskuun. Maahanmuutto ja syntyvyys eivät riitä kompensoimaan demografista muutosta, minkä seurauksena niin sanottu huoltosuhde heikkenee. On arvioitu, että vuoteen 2035 mennessä Suomessa on enää kaksi työikäistä yhtä eläkkeellä olevaa kohden. (Piekkola 2004, 5–7.)

Ikääntyvä väestö kasvattaa terveydenhuoltopalvelujen kysyntää samalla kun terveydenhoidon ammattilaisten rekrytointi vaikeutuu. Suuret ikäluokat poistuvat työelämästä myös hoivasektorilla. Suomen Lääkäriliiton mukaan 45 % lääkäreistä on yli 50-vuotiaita. Viimeaikaiset uutiset myös kertovat, että sairaanhoitajista on pulaa kaikkialla Suomessa. Hakijoiden määrä avoimiin virkoihin on pienentynyt jatkuvasti. Suurin pula on röntgen-, nukutus-, laboratorio- ja leikkaushoitajista. Myös osastonhoitajia ja kesäsisijaisia on aiempaa vaikeampi löytää.

Työvoimapulan uhka pakottaa terveydenhuoltoalan organisaatiot arvioimaan kulttuuriaan, toimintaansa ja palkitsemiskäytäntöjään sekä kehittämään sitouttamiskäytäntöjä eläkeikää lähestyvälle henkilökunnalle. Henkilökunnalle on tarjottava mahdollisuus laadukkaaseen työhön sekä asianmukaiseen palkkaukseen ja ympäristöön, mikä edistää hoitajien sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Keinoina voivat olla esimerkiksi erilaisten työelämän joustojen tarjoaminen tai työn fyysisen rasittavuuden helpottaminen. Johtavassa asemassa oleva hoitaja, usein osastonhoitaja, on tärkeäs-

sä asemassa tässä tilanteessa. Organisaatioiden tulee huolehtia siitä, että johtavissa tehtävissä olevat henkilöt ovat hyvin koulutettuja, käytettävissä ja valmiita auttamaan ja tukemaan vanhemman henkilöstön sitouttamisessa. (Cohen 2006, 243.)

Joustavien työratkaisujen avulla sekä mentoroinnin ja johtamistaitojen koulutuksen kautta organisaatio voi lisätä henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja sitä kautta sitouttaa ikääntyneempää henkilökuntaa jatkamaan työssään eläkeikänsä pidempään (Holtom & O'Neill 2004). Taunton ym. (1997) toteavat, että esimiestyö on tärkein pysyvyyttä ylläpitävä ja sitoutumista edistävä tekijä ikääntyneiden työnteekijöiden keskuudessa.

### Rekrytointi

Rekrytointi perustuu organisaation visioon, strategiaan, henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä henkilöstösuunnitteluun. Rekrytointiprosessin tulisi olla suunniteltua ja strategiasta johdettua toimintaa, josta usein huolehtii henkilöstöosasto yhteistyössä rekrytoivan yksikön päällikön tai johtajan kanssa. Rekrytoinnin suunnittelujänteen tulisi olla vähintään yksi vuosi, jossa mahdolliset muutokset taloudellisissa suhdanteissa tulee ottaa huomioon. (Palm & Voutilainen 1977, 107). Desslerin (2002) mukaan henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jossa päätetään mitkä organisaation vakanssit täytyy täyttää ja miten ne on tarkoitus täyttää. Rekrytointiprosessin ja vallinnan tärkeimmät asiat voidaan kiteyttää seuraaviin vaiheisiin: vakanssin määrittely, hakijoiden houkuttelu, kandidaattien arviointi ja päätöksenteko (Beardwell & Claydon 2007, 199). Rekrytointi on laaja termi, jolla tarkoitetaan jonkun henkilön saamista organisaation palvelukseen. Sellaisenaan se käsittää kaikki vaiheet ilmoittelusta perehdyttämiseen. Teemoja, jotka vaikuttavat rekrytointiin ja henkilövalintaan, ovat organisaatiomuutokset, työn sisältö, ihmiset, yhteiskunta, lainsäädäntö, teknologia ja markkinat (Wood & Payne 1998, 1–2). Rekrytointi- ja valintaprosessin tarkoituksena on saada sopivat hakijat kohtaamaan organisaation tarpeet. Kun rekrytointia suunnitellaan, on tarpeen ennustaa 1) henkilökunnan tarve, 2) hakijoiden saatavuus organisaation sisältä ja 3) hakijoiden löytyminen organisaation ulkopuolelta (Dessler 2002, 90–91).

On erilaisia tapoja organisoida työtä. Näitä ovat esimerkiksi nykyisen henkilökunnan koulutus tai uu-

delleenkoulutus, sisäinen rekrytointi, rekrytointi organisaation ulkopuolelta, työn alihankinta, osa-aikaiset työntekijät tai tilapäistyövoima tai ylityökorvauksien maksaminen nykyisille työntekijöille (Gómez-Mejía ym. 2001, 160) Organisaation henkilökunnan hankintaprosessia voidaan kuvata seuraavalla ketjulla: henkilöstösuunnitelma, henkilöstötarpeen määrittely, työn sisällön analyysi, tehtävän vaatimuksista ja yksityiskohdista päättäminen, hankintalähteiden selvittely ja valinta, sopivien kandidaattien löytäminen, haastattelu ja testaus, terveystarkastus, valintapäätös, työsopimuksen allekirjoittaminen, organisaation tiedottaminen ja perehdyttämisprosessi (Kauhanen 1997, 66). Nykyaikana organisaation on syytä hoitaa myös rekrytointiin jälkimarkkinointi tyylikkäästi ja ilmoittaa valinnasta myös ei-valituille hakijoille. Tulevaisuudessa he voivat hyvinkin olla potentiaalisia rekrytoitavia uusiin avoimiin tehtäviin.

Rekrytointiprosessi etenee hyvin, kun kaikki on ajateltu ja suunniteltu etukäteen. Rekrytointia tekevä henkilö voi hoitaa kaikki prosessiin kuuluvat asiat itse tai käyttää apuna kollegoja tai rekrytointiin erikoistuneita konsulttiryityksiä. Työnantajan edustajan tulee päättää käytetystä mediasta ja ilmoituksen sisällöstä. Ensimmäisessä vaiheessa uuden työpaikan sisältö ja optimaalinen kandidaatti tulee määritellä. Nämä fiktiiviset kuvat helpottavat rekrytointi-ilmoituksen luomista. (Markkanen 2002, 10–11; Niitamo 2000, 48–49.) Mediavalinta ja ilmoituksen informaatioisältö tulee suhteuttaa kohderyhmään: ketä sopivat kandidaatit ovat ja mitä mediaa he seuraavat, toisin sanoen missä ilmoittaminen on järkevää tehdä. Myös ilmoituksen aikataulutaminen on tärkeää. Organisaatio voi valita useista rekrytointimenetelmistä: suositukset, uramessut ja avoimet ovet organisaatiossa; lehti-ilmoittelu, erikoisjulkaisut, radio ja TV, internet; uraneuvonta, urakeskukset, urapalvelut, työvoimatoimistot ja suorahakukonsultit (Beardwell & Claydon 2007, 202). Kauhasen (1997, 70) mukaan tärkeimmät rekrytointikanavat ovat: sanomalehti-ilmoittelu, työvoimatoimistot, rekrytointilehdet, radio ja television, henkilöstöpörssit, internet (esim. yritysten kotisivut, työministeriön kotisivut, e-cruiting-yritykset), kilpailijat, asiakkaat, koulutusorganisaatiot ja oppilaitosten rekrytointipalvelut, työvoimavuokrausyritykset, suora-konsulttiryitykset (head hunting) ja oma henkilökunta. Organisaatiot käyttävät usein useita edellä mainittuja kanavia samanaikaisesti. Sanomalehti-ilmoittelu on pitkään ollut eniten käytetty rekrytointimedia (Mason & Belt 1986, 425), mutta internet on muuttanut rekrytointiprosessia (Piturro 2000, 34).

Huolellinen valinta on tärkeää kolmesta syystä. 1) Oma työsuorituksesi riippuu aina osittain alaisesti työsuorituksista. Oikeilla taidoilla varustetut työntekijät tekevät parempaa työtä sinulle ja organisaatiol-

lesi. Huolellinen valintaprosessi antaa organisaatiolle aikaa karsia pois ei-sopivat kandidaatit. 2) Rekrytointi ja palkkaaminen on kallista. 3) Rekrytointia säätelee laki. Epäonnistuneen rekrytointiin johdosta syntyneen työsopimuksen purkaminen on hankalaa (Dessler 2003, 127)

Ilmoituksen julkaisun jälkeen hakijat lähettävät hakemuksensa ja CV:nsä postitse tai sähköpostilla tai kysyvät lisätietoja tehtävästä. Kontakteja varten on organisaatiossa oltava nimettyä sopiva henkilö vastaamaan hakijan kysymyksiin. Haastattelu tulee olemaan ensisijainen rekrytointimenetelmä riippumatta testausten kasvavasta käytöstä. Haastattelua ei voi syrjäyttää millään mekaanisella tai digitaalisella menetelmällä (Niitamo 2000, 9–10). Haastatteluiden ajoitus ja paikka on järjestettävä mahdollisimman nopeasti haun päätyttyä ja sovittava aikatauluista haastatteluun osallistuvien henkilöiden kanssa (Markkanen 2002, 11). Rekrytointihaastattelu keskittyy ammatillisiin kompetensseihin ja hakijan persoonallisuuspiirteisiin (Markkanen 2002, 55; Niitamo 2000, 14). Strukturoitu haastattelumalli helpottaa keskustelua, siinä kysymykset ovat valmiina, mutta kandidaatti vastaa niihin vapaamuotoisesti. Strukturoidun haastattelumallin avulla voidaan pitäytyä faktoissa, mutta tietty joustavuus haastattelutilanteessa on kuitenkin tarpeen. Oikeilla kysymyksillä saadaan tärkein tieto hakijasta ja luodaan perusta rekrytoinnille.

Erlaisia testejä voidaan käyttää mittaamaan kognitiivista kyvykkyyttä, motorisia ja psyykkisiä ominaisuuksia, persoonallisuutta ja kiinnostusta tai aikaansavuutta (Dessler 2003, 136). Lopullinen valinta perustuu kahdelle vertailulle: vertailuun kandidaattien välillä ja toisaalta vertailulle, jossa kandidaattia verrataan avoimna olevan tehtävän sisältöön (Markkanen 2002, 100). Kun sopiva henkilö on löydetty, rekrytointiprosessi jatkuu yleensä toisella haastattelukierroksella. Rekrytointiprosessi päättyy työsopimuksen allekirjoittamiseen ja perehdytykseen. Työnhakija muuttuu organisaation jäseneksi.

ICT-alalla on tehty tutkimus koskien rekrytointin ja sitouttamisen suunnittelua. Tutkimuksen mukaan Internetin käyttö rekrytointinissa on tärkeää, koska teknologiaosaajat käyttävät työnhaussa pääasiassa nettiä. ICT-osaajille tulee tarjota kilpailukykyinen palkka ja tarkastaa sitä säännöllisesti sekä sopeuttaa se yleiseen palkkatasoon. Joustavat työjärjestelyt voivat olla merkittävä kannuste perheellisten ICT-osaajien rekrytointinissa ja sitouttamisessa. ICT ammattilaiset kaipaavat haasteita. He ovat teknisesti suuntautuneita, mutta monella heistä on myös vahva luomishalu, joka ajaa heitä uusiin haasteisiin. Koska ala muuttuu nopeasti, on tärkeää tarjota koulusta ja mahdollisuus osaamisen päivittämiseen. Uusien taitojen käyttöönotto koulutuksen jälkeen on tärkeää. (Chyna 2002, 54–55;

ks. myös Mir ym. 2002, 187–188). Vaikka esimerkki onkin ICT-sektorilta, voidaan näitä oppeja soveltuvin osin soveltaa myös terveydenhuoltoalalle.

Pääsyyt rekrytointiongelmiin ovat: 1) vaaditun asiantuntemuksen puute, 2) kokemuksen puute, 3) palkkapyyntö on liian korkea siihen nähden mitä voidaan maksaa ja 4) hakijoiden puute. (Beardwell ja Claydon 2007, 190.)

## Tutkimusasetelma, metodologia ja analyysi

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä oli ryhmähaastattelu. Tutkimukseen haastateltiin erään suomalaisen sairaalaorganisaation kolmea rekrytoijaa, hallintopäällikköä, ylihoitajaa ja osastonhoitajaa kesäkuussa 2007. Lisäksi taustatietoja hoitoalan työvoimapolusta on haettu joukkotiedotusvälineistä ja terveydenhuollon ammattiyhdistysten internet-sivustoilta.

Keskeisiä kysymyksiä ovat: millainen on tyypillinen rekrytointiprosessi sairaanhoitajilla ja lääkäreillä, mitkä asiat rekrytoinnissa ovat ongelmallisia? Mitä ratkaisuja rekrytointiongelmiin nähdään? Toisaalta mitä keinoja on käytettävissä ikääntyneen henkilökunnan sitouttamiseen työhönsä sen sijaan, että he jäisivät eläkkeelle?

Tutkimusaineiston analyysi perustui tematisointiin, toisin sanoen teemahaastattelurungon teemat käytiin läpi kokonaisuuksina. Aineistosta nostettiin esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Kaikki aineistossa esille nousseet asiat pyrittiin raportoimaan, mutta kaikkeen ei pystytty ennakkoon varautumaan vaan tutkija sai yllättyä (ks. Eskola & Suoranta 1998; Alasuutari 1995). Teemoittelua seurasi tyypittely. Tyypittelyssä on kyse aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samanlaisia tarinoita (Eskola & Suoranta 1998, 182). Koska menetelmänä oli ryhmähaastattelu, erilliset vastaukset tukivat ja täydensivät toisiaan jo haastattelutilanteessa. Ryhmähaastattelussa pystytään saamaan tietoa tavallista enemmän, koska osallistujat muistelevat, tukevat ja rohkaisevat toisiaan (emt., 95). Ryhmähaastattelu tuli metodiksi siksi, että sitä kautta tutkijan oli helpompi päästä hänelle ennestään tuntemattoman organisaation maailmaan.

## Havaintoja tutkimuksen kohteena olevasta sairaalaorganisaatiosta

### Tilanne

Kohdeorganisaatio on kymmenen kunnan kuntayhtymän yhteisömuotoinen sairaalaorganisaatio. Organisaatio järjestää sairaanhoitoon liittyviä palveluja kuntien asukkailla (Toimintakertomus 2005). Henkilökunnan lukumäärä oli 1 413 vuonna 2005. Henkilöstöstrategia

tukee organisaation vision ja strategian toteuttamista sairaalan toiminta-alueella (ks. Palm & Voutilainen 1977). Myös henkilöstöhallinnon kohteet ja keinot on määritelty henkilöstöstrategiassa. Toiminnan tavoitteena on, että organisaatiossa on mielekästä työskennellä ja että henkilöstö on osaava, ammattitaitoinen, muutoskykyinen ja henkilöstöä on työtehtäviin nähden riittävästi.

Näiden asioiden myötä työyhteisö on hyvinvoiva. Hyvinvointia edistävän johtamisen ja esimiestoiminnan tunnuspiirteitä ovat muun muassa ihmisläheisyys, välitön vuorovaikutus ja yhteistyö kaikilla eri toimintatasoilla. Tiedottaminen, palaverit, sisäinen valvonta, kehityskeskustelut ja ristiriitojen ennaltaehkäisy ja nopea selvittäminen työyhteisössä ovat tärkeitä vuorovaikutuksen foorumeita, joissa ihmisläheistä johtamista voidaan toteuttaa. Henkilöstön riittävyteen ja pysyvyyteen vaikutetaan henkilöstösuunnittelulla, rekrytoinnilla, palkkauksella ja palkitsemisella. Osamisesta huolehditaan tukemalla kouluttautumista, työnkiertoa, tutkimus- ja ideatoimintaa, sekä perehdyttämällä merkityksellisen työympäristön luomiseen, osaavaan ja muuttumiskykyiseen henkilöstöön sekä sopivaan henkilöstömäärään suhteessa työtehtäviin. Nämä päämäärät edistävät työhyvinvointia. (Henkilöstöraportti 2005, 2–3.)

Avoimien vakanssien täyttämässä on jo esiintynyt ongelmia. Vuonna 2005 saatiin 87:stä avoimeksi ilmoitetuista vakanteista vakansseista täytettyä 73. Hakijoiden kokonaismäärä oli 494. Keskimääräinen hakijamäärä per hoitajavakanssi oli 7,2 (2004) ja 7,4 (2005). Vastaavat määrät lääkäreiden vakanssien täyttämiseen liittyen olivat 0,7 (2004) ja 1,0 (2005). Hoitajien avoimiin paikkoihin on vielä riittänyt hakemuksia, mutta osastonhoitajien virkoihin ei enää saada hakemuksia. Lyhytaikaisten sijaisuuksien hoitajiksi ei myöskään ole enää halukkaita. Erityisesti röntgen- ja laboratoriohoitajien paikkoja on vaikea täyttää. Henkilökunnalta vaaditaan aiempaa enemmän, ajanjaksolla 2004–2005 työn kuorma on kasvanut 1,1 %.

American Hospital Associationin tutkimus koskien hoitajien työtyytyväisyyttä on osoittanut, että palkkaus nousee keskeiseksi asiaksi ainoastaan jos se ei ole kilpailukykyinen verrattuna toisiin sairaaloihin (AHA 2002). Tässä tutkimuksessa palkkausta ei nähty tärkeänä tekijänä uuden henkilökunnan houkuttelussa.

### Ikääntyvä henkilökunta

Tutkittavan sairaalan henkilökunnan määrä vuonna 2005 oli 1 413, joista vakituksia vakansseja oli 1 112. Työyhteisö on hyvin naisvoittainen, 87 % henkilökunnasta on naisia. 57,8 % kuuluu hoitohenkilökuntaan ja 9,8 % oli lääkäreitä. Henkilökunnan keski-ikä oli 45,4 vuotta, mutta vakituisten viranhaltijoiden keskuudessa vielä korkeampi (47,5 vuotta). 60,3 % vakituksis-

ta työntekijöistä kuului ikäluokkaan 51–60-vuotiaat. Vuonna 2005 lähdettiin eläkkeelle keskimäärin 59,5 vuoden iässä (Henkilöstöraportti 2005, 2–3.) Tilastot siis osoittavat, että tulevaisuudessa on odotettavissa paljon eläkkeelle siirtymisiä. Tällainen henkilöstörakenne pakottaa organisaation suunnittelemaan henkilöstöresursseja ja investoimaan niihin. Pääasiassa kyse on rekrytoinnista ja henkilökunnan työhyvinvoinnin ylläpidosta, erityisesti ikääntyvän työvoiman työkyvyn ja työhalujen edistämisestä.

*No meillä jää eläkkeelle vuosittain aika paljon henkilöitä. Keskimäärin voisi arvioida parin, kolmen osastollisen verran. Jos sitä konkretisoi sitä lukua, että yhteensä vuositasolla se pyörii siellä lähellä kuuttakymmentä.*

## Rekrytointiprosessi

Uuden työntekijän palkkaustarpeen havaitsemisen jälkeen täytyy päättää mitä ja miten rekrytointi suoritetaan, kuka tai ketkä ovat siitä vastuullisia, mitkä ovat kustannukset ja missä aikataulussa rekrytointi saadaan tehtyä (Markkanen 2002, 9). Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa rekrytointiprosessi on erillinen riippuen siitä rekrytoidaanko hoitajia vai lääkäreitä. Ensimmäisenä käsittelen hoitajarekrytointia. Jos ollaan palkkaamassa tilapäistä työvoimaa, rekrytointiprosessi on melko epävirallinen. Hoitaja ottaa yhteyttä sairaalan työhönottoon ja jättää sinne avoimen hakemuksensa. Kun on tarve löytää nopeasti sijainen, työhönottotoimisto ja ylihoitaja ottavat hakijaan yhteyttä ja järjestävät haastattelun ylihoitajan tai yksikön osastonhoitajan kanssa. Jos hakija havaitaan hyväksi, hän aloittaa työnsä mahdollisimman nopeasti.

Vakituisten hoitajien rekrytointi eroaa sijaisten rekrytoinnista, se on luonteeltaan virallisempi. Rekrytointitarve ilmenee yksikössä, josta yksikön johtaja, useimmiten osastonhoitaja, ilmoittaa asiasta työhönottoyksikköön ja ylihoitajalle. Nämä toimijat yhdessä päättävät työpaikkailmoituksen sisällöstä, mutta itse ilmoitus laaditaan työhönottossa. Hoitajahakuilmoituksen sisältö on virallinen ja se pohjautuu työehtosopimukseen. Ilmoitus lähetetään sähköpostilla ylihoitajalle ja yksikön osastonhoitajalle kommentoitavaksi. Jakelussa voi olla mukana muitakin päättäjiä, kuten johtoryhmän jäseniä. Samalla heille tarjoutuu mahdollisuus kommentoimiseen ja tätä kautta annetaan rekrytointiprosessille virallinen lupa. Samanaikaisesti tehdään mediavalinta ja päätetään missä ja milloin ilmoitus julkaistaan. Useimmiten vakanssit ilmoitetaan organisaation sisäisessä verkossa sekä sairaalan www-sivuilla ja Työhallinnon kotisivuilla. Paikat ovat nähtävissä myös sairaalassa julkaistavassa viikkotiedotteessa. Avoimet vakanssit julkaistaan myös maakunnallisessa ja valtakunnallisessa sanomalehdessä. Mielenkiintoista on, ettei vakanssista työpaikoista ilmoiteta lainkaan vieressä olevaan terveydenhuolto-oppilaitokseen.

Hoitajaopiskelijat tekevät työharjoittelunsa ko. sairaalassa ja sitä kautta saavat tietoa pakoista, mutta työnantajakuvan kannalta olisi tärkeää ilmoittaa myös avoimista työpaikoista oppilaitokseen. Tähän viestintään tulisi laatia toimiva käytäntö sairaalan ja oppilaitoksen välille.

Hoitajat lähettävät hakemuksensa liitteineen sairaalan työhönottoon perinteisessä postissa. Pelkkiä sähköpostihakemuksia ei oteta vastaan, vaan ne pyydetään täydentämään paperihakemuksilla. Työhönottossa hakemuksista laaditaan yhteenvedo, joka lähetetään yhdessä hakemusten kanssa yksikön osastonhoitajalle valintaa varten. Osastonhoitaja ja ylihoitaja haastattelevat kandidaatit. Psykologisia testejä ei valinnoissa käytetä. Valinnan jälkeen työhönottotoimistossa laaditaan työsopimus, jonka työntekijä ja ylihoitaja allekirjoittavat.

Lääkärirekrytoinnin hoitavat lääkärit itse. Sairaala panostaa enemmän lääkirrekrytointiin, Internetin lääkärin rekrytointi-ilmoituksessa esitellään paljon laajemmin etuja, sairaalaa, ympäristöä ja kaupunkia. Hakijoita kehoitetaan ottamaan yhteyttä johtavaan lääkäriin lisätietojen saamiseksi. Koko lääkäreiden rekrytointiprosessi on paljon vapaamuotoisempi kuin mitä hoitajilla on. Hakemukset pyydetään lähettämään johtavalle lääkäriin ja haastattelut järjestää johtava lääkäri ja alan erikoislääkäri. Lääkärihakijoita kannustetaan esittämään hakemuksessaan palkkatoivomuksensa, kun taas hoitajien palkkaus perustuu viralliseen työehtosopimukseen.

*Periaatteessa keskitetty järjestelmä on hoitohenkilöstölle, eli se toiminta keskittyy tuohon hoitohenkilökunnan työhönottoon. Paitsi esim. lääkärit ovat sitä joukkoa, jonka rekrytoinnin hoitavat pitkälti lääkärit itse.*

Suurin ongelma uuden henkilökunnan rekrytoinnissa on hakijoiden puute. Henkilöstötoimistossa ei ole mitään hakijareserviä, josta sijoittaa henkilöitä töihin. Vuosittaisten hakijoiden lukumäärän trendi on laskeva. Vuonna 2005 oli 87 vakaita vakanssia auki, joista 73 saatiin täytettyä. Vuonna 2006 oli avoinna 148 vakanssia (haastattelu). Tällä hetkellä kaikkein vaikeinta on löytää ammattitaitoisia sijaisia. Sen vuoksi täytyy pystyä houkuttelemaan henkilökuntaa oman alueen ulkopuolelta, ympäri maata. Suurin pula on röntgen- ja laboratoriohoitajista.

Eläkkeellä olevia hoitajia käytetään usein sijaisina. Jokaisella osastolla on ainakin yksi eläkkeelle jäänyt sairaanhoitaja, joka välillä soitetaan sijaiseksi. Hän tuntee oman osastonsa työtavat ja kulttuurin eikä perehdytystä tarvita. Usein vanhemmat hoitajat myös lykkäävät eläkkeelle siirtymistään ja antavat siten organisaatiolle aikaa uuden, ammattitaitoisen hoitajan rekrytointiin.

*He ovat vakituksia sijaisia, jotka hälytetään hätiin, omalta osastolta eläköityneitä. Tuntevat työkuultuurin.*

Ei ole mahdollista palkata uutta hoitajaa perehdyttämiseksi, kun vakituinen työntekijä on vielä työssä. Tällainen päällekkäinen järjestely on hyvin harvinaista, mutta se nähdään tärkeäksi siirrettäessä osaamista eläkkeelle jäävältä hoitajalta uudelle tulokkaalle. Haastateltujen rekrytoijien mielestä tulevaisuudessa lienee mahdollisuus järjestää tällainen päällekkäisten vakanssien aikainen oppimismahdollisuus rahoittamalla se sijaismäärärahoilla.

Sairaalan ei ole tarvinnut tähän mennessä nähdä paljon vaivaa rekrytoinnin edistämiseksi, mutta tulevaisuuden työvoimapulan vuoksi rekrytointi täytyy ottaa vakavasti. Haastateltavat korostivat hakijoiden saamista maakunnan ulkopuolelta. Kuitenkaan esimerkiksi internetiä ja rekrytointimessuja ei ole käytetty juurikaan rekrytoinnin apuna. Pikkuhiljaa organisaation näkyvyyden, työnantajakuvan ja rekrytoinnin tärkeys tulee korostumaan. Alkuna sairaalan näkyvyysponnisteluille on juuri aloitettu rekrytointiprojekti, jolla haetaan keinoja tulevaisuuden työvoimapulan ratkaisemiseen.

Jotenkin ajattelisin, että terveydenhuoltoalalla merkitsee paljon myöskin sellainen työnantajaimago, että jos meillä tehdään laadukasta hoitotyötä nykyaikaisessa ympäristössä ja meillä on sitä ja tätä osaamista käytössä ja ajantasaiset välineet.

Haastateltavat näkivät korkeatasoisen rekrytointiprosessin merkityksen, mutta organisaatiossa sen merkitystä ei vielä ole otettu kovinkaan vakavasti. Haastateltavien mielestä organisaatiossa kaivattaisiin rekrytointikoulutusta. Rekrytointiprosessin tulee olla hallittu, koska hakijat ovat nykyään hyvin tietoisia oikeuksistaan työnhakuun liittyen.

*Tuli vielä yksi asia mieleen, mitä meidän tulisi kyllä kehittää, et ylipäättänsä niinku rekrytointiosaaminen. Meillä on varmaan kyllä ajatusmaailmakin sillä kynä-jakumi-tasolla jotenkin. Et sit kun aattelee, kun vertailee esim. muihin sairaanhoitopiireihin, niin sitä ei jotenkin täällä nähdä niin tärkeäksi kuitenkaan. Tavallaan nähdään, mut sit ei kuitenkaan nähdä, et se vaatii panostusta, se vaatii ihmisiä, se vaatii ohjelmistoja ja sellasta toisenlaista otetta.*

Haastateltavat toivat esiin myös toimivan rekrytointiohjelmiston merkityksen. Sairaalassa ei ole käytössä mitään tietoteknistä rekrytointisysteemiä, joka helpottaisi hakemusten käsittelyä. Rekrytointiprosessi on vielä nykyään käsityötä, sitä tehdään vanhanaikaisesti ja se mahdollistaa virheet. Hakijoiden yhteenveto ja hakemukset ovat yhdessä paikassa kerrallaan eikä niitä pääse sähköisesti käsittelemään useampi organisaation edustaja samanaikaisesti. Lisäksi prosessiin kuluu liikaa aikaa. Haastateltavat olivat huolestuneita organisaation imagosta, joka välittyy tällaisesta vanhanaikaisesta rekrytointimenetelmästä.

*Niin, meillähän on paperihaku vielä näihin vakituksiinkin, ihan kirjekuoressa. Jos sähköpostihakemuksen*

*laittaa niin pitää ilmoittaa vielä, että ole hyvä, lähetä paperit henkilöstötoimistoon. Ihan siitä lähtien jo, et jos sairaanhoitaja vaikka soittaa työhönottoon ja kysyy tai tulee käymään ja kysyy, minkälaisia sijaisuuksia teillä olisi avoinna, minkälaisia työsuhteita, niin ei pysty näyttämään nopeasti tällaista listaa, et tällaisia ja tällaisia. Meillä ei ole olemassa sellaista tietojärjestelmää, missä kaikki puutteet olisi kauniisti listattuna, vaan sitten ruvetaan rapistelemaan makulatuurilehtiötä ja katsomaan sieltä lyijykynämerkintöjä, et onko siellä semmoinen ja tämmöinen. Tai sitten jotain tällaisia sähköpostiliitteitä, niitä on tulostettuina, niitä saattaa olla useampi mapilinen. Tuo on semmoista imagoa ehkä, voi tulla semmoinen käsitys ihmisille, ettei ihan itsekään tiedetä, et mitä meillä on. Väärinkäsitys.*

Uutta tietoteknistä rekrytointisysteemiä saadaa organisaatiossa vielä odottaa, haastateltavat ennustivat sellaisen saamisen olevan mahdollista parin vuoden päästä.

## Työkyvyn edistäminen keinona ikääntyvän henkilökunnan sitouttamiseen

Organisaatiossa edistetään työkyvyn ylläpitoa yleisellä tasolla. Sairaalan työhyvinvointiryhmä suunnittelee ja edistää toimenpiteillään työhyvinvointia. Tätä toimintaa varten on osoitettu vuosittainen määräraha. Silti haastateltavien mielestä ensisijainen työhyvinvoinnin edistäjä on esimiestyö, miten osastonhoitaja onnistuu johtamaan yksikköään ja millaisen ilmapiirin hän sinne saa yhteistyössä alaiensa kanssa luotua (ks. Taunton ym. 1997).

*Esimiestyö on ratkaisevassa asemassa. Se ilmapiiri ja johtaminen siellä yksikössä.*

Hoitajien ja lääkäreiden rekrytointisopimukset takaavat heille tietyt koulutusmahdollisuudet vuosittain. Eräs haastatelluista korosti organisaation rekrytointisopimusten uusimisen tärkeyttä. Rekrytointisopimukset sisältävät ne edut, jotka henkilökunnalle tarjotaan; esimerkiksi mahdollisuudet lisäkoulutukseen. Rekrytoijien mielestä organisaatiolla pitää olla jotain tarjottavaa hakijoille rekrytointineuvotteluissa.

Haastateltujen rekrytoijien mielestä organisaatiossa ei juuri esiinny mahdollisuutta työnkiertoon vaikka se on näkyvästi esillä organisaation strategiassa (Henkilöstöraportti 2005, 3). Haastatelluissa tuli kuitenkin esille työnkierron merkitys rekrytoinnin ja oppimisen edistäjänä.

## Johtopäätökset

Sairaalaorganisaation henkilöstöresurssien allokoinnin pullonkaulat näkyvät olevan kahtaalla. Kuinka sitoutetaan vanhempaa henkilökuntaa, motivoidaan heitä työhön eläkkeelle jäämisen sijaan. Samaan aikaan organisaation tulee kehittää uusia käytäntöjä uuden hen-

kilökunnan houkuttelemiseksi. Tutkimuksen kohteena olevassa sairaalaorganisaatiossa esiintyi rekrytointiongelmia. Osaavia hoitajia ja lääkäreitä on aiempaa vaikeampi löytää. Hakijamäärän trendi on muuttunut laskevaksi. Mitkä voisivat olla oikeat lääkkeet näiden ongelmien ratkaisemiseksi?

Työnantajakuvan parantamiseksi ei ole tehty vielä juurikaan markkinointitoimenpiteitä. Tähän mennessä se ei ole ollut tarpeellista, mutta kun kilpailu osajista kiihtyy suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, on rekrytointitoimenpiteisiin panostettava. Organisaation näkyvyyttä niin maakunnassa kuin valtakunnallisestikin voidaan parantaa esimerkiksi internetin paremmalla hyödyntämisellä ja hoitoalan rekrytointitapahtumiin osallistumalla. Myös toimiva hakijatietojärjestelmä antaa kuvan nykyaikaisesta sairaala-organisaatiosta. Hakija jättää tietonsa tietokantaan, josta annettua tietoa on helppo hakea ja käsitellä organisaatiossa. Tietojärjestelmän avulla rekrytointiprosessista tulee tarkempi, nopeampi ja virheettömämpi.

Sairaalan läheisyydessä sijaitsevaa terveydenhuolto-oppilaitosta ei ole huomioitu tarpeeksi rekrytointimarkkinoinnissa. Myöskään yhteydenpito lääkäreitä kouluttaviin yliopistoihin ei ole systemaattista ja suunniteltua. Huolimatta hoitajien jatkuvista opiskeluihin liittyvistä harjoittelujaksoista sairaalassa ei vakituisista vakansseista tiedotettu oppilaitokseen. Opiskelijoiden sitouttamiseen ammattikorkeakoulusta ja yliopistoista tulisi panostaa enemmän.

Organisaatiossa ei ole mahdollista palkata uutta hoitajaa perehdyttämiseksi samaan aikaan, kun eläkkeelle siirtyvä hoitaja työskentelee vielä omalla vakanssillaan. Tällainen päällekkäinen tilanne on harvinaisen, mutta yhdessä yksikössä sellaista järjestelyä on jo kokeiltu. Toivottavasti tämä kokeilu kannustaa muitakin yksiköitä panostamaan seniorilta juniorille tapahtuvaan tiedonsiirtoon. Työnkiertoa ei ole käytetty rekrytointiin ja osaamisen kehittämisen apuna vaikka niin on strategiaan kirjoitettukin. Jatkokoulutus on nähty ratkaisuna laboratorio- ja röntgenhoitajapulaan, koska päteviä ei saada, heitä koulutetaan perustutkinnon omaavista hoitajista.

Osastonhoitajan rooli yksikössä nähtiin tärkeimpänä tekijänä työhyvinvoinnin edistämässä. Sillä on tärkeä merkitys kuinka hän johtaa ja millaisen organisaatiokulttuurin hän onnistuu yksikkönsä luomaan. Esimiestyö on ensisijainen tekijä, kun puhutaan vanhemman henkilökunnan sitouttamisesta jatkamaan työelämässä laskennallista eläkeoikeutta pidempään. Tämän vuoksi johtamistaitojen täydennyskoulutukselle on organisaatiossa selvästi tarvetta.

Tutkimuksessa käsiteltiin ikääntymisen vaikutusta organisaatioon ja sitä kautta keskityttiin erityisesti rekrytointiin ja ikääntyneen henkilökunnan pitämiseen työelämässä. Esimiestyön merkitykseen ei ollut varauduttu tutkimusasetelmassa. Tutkimus on alku uudelle, toisin sanoen löydökset kannustavat jatkamaan tutkimusta työnantajamagon merkityksestä rekrytointinissa.

## Kirjallisuus

- ALASUUTARI P. (1995). *Laadullinen tutkimus. Tampere:Vastapaino.*
- AHA (2002). *In Our Hands: How Hospital Leaders Can Build a Thriving Workforce. American Hospital Association, Commission on Workforce for Hospitals and Health Systems* [http://www.aha.org/aha\\_app/issues/Workforce/index.jsp](http://www.aha.org/aha_app/issues/Workforce/index.jsp)
- BEARDWELL J. & CLAYDON T. (2007). *Human Resource Management. A Contemporary Approach. 5th Ed. Essex: Pearson Education Limited.*
- CASE ORGANISAATIO (2005). *Henkilöstöraportti.*
- CASE ORGANISAATIO (2005). *Toimintakertomus.*
- CHYNA J.T. (2002). *IT Recruitment and Retention. Healthcare Executive, 17, 54–55.*
- COHEN J.D. (2006). *The Aging Nursing Workforce: How to Retain Experienced Nurses. Journal of Healthcare Management, 51, 233–245.*
- DESSLER G. (2003). *Human Resource Management. 9th Ed. New Jersey: Prentice Hall.*
- ESKOLA J. & SUORANTA J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere:Vastapaino.*
- GÓMEZ-MEJÍA L.R., BALKIN D.B. & CARDY R.L. (2001). *Managing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall.*
- HOLTOM B.C. & O'NEILL B.S. (2004). *Job Embeddedness: A Theoretical Foundation for Developing a Comprehensive Nurse Retention Plan. Journal of Nursing Administration, 34, 216–227.*
- KAUHANEN J. (1997). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.*
- MARKKANEN M. (2002). *Onnistu rekrytointinissa. Helsinki: WSOY.*
- MASON M.A. & BELT J.A. (1986). *Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising. Journal of Management, 12, 425–432.*
- MERRICK N. (2002). *To Have and to Hold. Director, 56, 58–63.*
- MIR A., MIR R. & MOSCA J.B. (2002). *The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee-Organization Relations. Public Personnel Management, 31, 187–200.*
- NIITAMO P. (2000). *Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita.*
- PALM A. & VOUTILAINEN E. (1977). *Henkilöstöhallinto. Jyväskylä: Gummerus.*
- PIEKKOLA H. (2004). *Demographic Aspects of Ageing and Time Use in a Set of European Countries. The Research Institute of the Finnish Economy. Discussion Papers No. 899.*
- PITURRO M. (2000). *The Power of E-Cruiting. Management Review, January.*
- TAUNTON R.L., BOYLE D.K., WOODS C.Q., HANSEN H.E. & BOTT M.J. (1997). *Manager Leadership and Retention of Hospital Staff Nurses. Western Journal of Nursing Research, 19, 205–226.*
- WOOD R. & PAYNE T. (1998). *Competency Based Recruitment and Selection. A Practical Guide. West Sussex: John Wiley & Sons.*

Marja-Liisa Manka & Pia Siekkinen  
**Työhyvinvoinnin kehittämisen  
 kivinen tie**  
 – kokemuksia Etelä-Pirkanmaalla  
 toteutetusta kehittämis-  
 hankkeesta\*

**S**euraavassa luodaan katsaus työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen, johon osallistui 15 sekä julkista että yksityistä sektoria edustavaa organisaatiota Etelä-Pirkanmaalta. Lähtötilanne oli haasteellinen, koska vain neljäsosa organisaatioiden henkilöstöstä oli tyytyväinen työhönsä, ja nämäkin olivat pääasiassa esimiehiä. Työhyvinvointia uhkasivat työn psyykinen rasittavuus ja mielekkyyden puute, vuorovaikutuksen toimimattomuus erityisesti johdon ja työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden passiivisuus.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta uudistavalla oppimisella sekä luomalla rakenteita, jotka mahdollistavat avoimuuden ja osallistumisen työtä koskevaan päätöksentekoon. Kehittämisessä käytettiin työhyvinvoinnin voimavaro-keskeiselle lähestymistavalle perustuvaa ”tiikerinloikka” -keskustelumallia. Visiotyöpajoissa työyhteisöille luotiin kehittämistavoitteet ja toimintasunnitelmat. Kehittämistä jatkettiin toimintamalli- ja ajatteluhattu-työpajoissa. Lisäksi työpaikoille koulutettiin työhyvinvointivalmentajia työpaikkansa työhyvinvoinnin kehittäjiksi ja ongelmatilanteiden paljastajiksi. He tekivät myös työpaikalleen työhyvinvoinnin suunnitelmat. Osa työpaikoista keskittyi ikääntyviin työntekijöihin. Kehittämiseen osallistui 1 000 henkilöä 1,5 vuoden aikana.

Vuoropuhelu käynnistyi johdon ja työntekijöiden kesken. Työn pelisääntöjä selkeytettiin. Erityisesti ne työyhteisöt, joissa ryhmätyönohjauksessa käsiteltiin omaa työyhteisöä, kulttuuria ja omia ajattelutapoja, hyötyivät eniten. Kehittäminen ei kuitenkaan ollut suoraviivaista, vaan erilaiset toimintaympäristön muutokset vaikeuttivat sitä. Osa työpaikoista arvioitiin myös kvantitatiivisen kyselyn avulla ja havaittiin, että on erittäin vaikeata arvioida kehittämisen tuloksellisuutta muuttuvissa olosuhteissa.

### **Kehittämishankkeen tausta**

Etelä-Pirkanmaan kunnat ja yritykset olivat huolestuneita henkilöstönsä työhyvinvoinnista, jota työelämän muutosten vuoksi uhkasivat kiire ja aikapaineet, työn mielekkyyden väheneminen sekä henkinen kuormittavuus ja varhainen eläköitymishalukkuus.

Myös työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrä oli kasvussa. Niinpä Valkeakosken kaupunki ja alueen isot yritykset lahjoittivat vuonna 2002 Tampereen yliopistolle professuurin, jonka keskeiseksi asiantuntemusalueeksi määriteltiin työorganisaatioiden toimintakunnan kehittäminen. Tavoitteena oli aktivoida erilaisin tutkimus- ja kehittämishankkein työpaikkojen ja niissä toimivien työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. Samalla haluttiin vähentää sairastamista sekä varhaista eläköitymistä.

Miltä työelämä tuolloin näytti? Kiire ja aikapaineet olivat lisääntyneet edellisen kymmenen vuoden aikana kymmenellä prosenttiyksiköllä. Miltei 60 % eurooppalaisista koki työssään jatkuvaa kiirettä ja aikapainetta (Merllie & Paoli 2000). Myös työn mielekkyyden kokemus oli mennyt voimakkaasti alaspäin vuosituhaten taitteesta lähtien. Työolobarometrin (2005) mukaan yli puolet kaikista palkansaajista koki työnsä henkisesti rasittavaksi ja runsas kolmasosa fyysisesti rasittavaksi. Erityisesti kunnissa työ tuntui selvästi muita aloja rasittavammalta, sillä niissä yli 70 % työntekijöistä oli henkisesti melko tai erittäin rasittuneita; yli puolet koki fyysisestikin työnsä melko tai erittäin kuormittavaksi.

Työelämän rasittavuus heijastui myös eläköitymishalukkuuteen. Varsin pieni joukko työllisistä oli valmiita jatkamaan kokopäivätyössä eläkeikään asti. Erityisesti pienistä ja keskisuurista yrityksistä jäätin kaikista nuorimpana – keskimäärin 50,3-vuotiaana – työkyvyttömyyseläkkeelle (Siekinen ym. 2004). Määrällisesti eniten työkyvyttömyyseläkkeelle jääviä oli 55–59-vuotiaiden ryhmässä. Mielenterveyshäiriöt ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivat työkyvyttömyyseläkkeiden myöntämisen suurimpina perusteina. Alueen kuntien ja yritysten keskuudessa tehdyn ”Uusi työkuunto”-tutkimuksen mukaan (Laine ym. 2004) vain vajaat 7 % työntekijöistä arvioi jaksavansa kokopäivätyössä 65-vuotiaaksi. Lisäksi yli kolmasosa alle 35-vuotiaista uskoi pääsevänsä eläkkeelle jo 50–54-vuotiaana.

Vuosituhaten alun toimintaympäristön nopeat muutokset konkretisoituivat Etelä-Pirkanmaalla erityisesti teollisuustyöpaikkojen katona. Yritysten

\* Katsaus perustuu esitelmään, joka pidettiin Tampereen yliopistossa 8.–9.11.2007 järjestetyillä Työelämän tutkimuspäivillä. Katsauksessa esitellystä kehittämishankkeesta vastasi Tampereen yliopiston kaupparkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tykesin rahoituksella.

tuotannollisista ja taloudellisista syistä käytyjen yhteistoimintaneuvottelujen kautta peräti 1 000 työpaikkaa lopetettiin vuosina 2003–2006, joten huoli alueen työhyvinvoinnin turvaamisesta oli aiheellinen. Useiden tutkimusten mukaan (mm. Ranki 2000, Vahtera & Pentti 1995) yritysten ja kuntien saneeraustilanteet saattavat johtaa pahimmillaan organisaatioiden köyhtymiseen. Vähintäänkin ne voivat lamaannuttaa ainakin vähäksi aikaa koko työyhteisön toimintakyvyn. Toistuvissa saneerauksissa ihmiset pyrkivät säilyttämään työpaikkansa ja vähentämään ahdistusta käyttämällä erilaisia selviytymiskeinoja. Selviytymisstrategioiden noudattaminen suuntaa työntekijöiden voimia muuhun kuin perustehtävään, ja yhteistoiminnallisuus on silloin vähäistä. Jäljellä jäävän henkilöstön energia kohdistuu usein keskinäiseen kilpailuun työpaikoista, pätevyden ja tarpeellisuuden osoittamiseen sekä ahdistuksen vähentämiseen. Tunnevaltaisuus kasvaa, syntyy ristiriitoja ja syyllistämistä. Osa henkilöstöstä vähentää sitoutumistaan ja vetäytyy. Yleisesti voidaan kokea toivottomuutta eikä muutokseen enää uskota.

Ilmiötä on selitetty sillä, että työyhteisö hajoaa sosiaalista tukea antavana järjestelmänä, koska työntekijät pelkäävät työpaikkansa puolesta. Tilannetta luonnehtii työntekijöiden keskinäinen kilpailu työpaikan säilyttämisestä, huhut ja huono tiedonkulku, arvostuksen ja luottamuksen vaihtuminen ristiriitoihin ja epäluottamukseen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien heikentymisen.

Työelämän muutosten henkilöstöön kohdistamat paineet edellyttävät reagointia organisaatiotasolla, jotta niiden mukanaan tuomat haitalliset ilmiöt eivät johtaisi työntekijöiden hyvinvoinnin ja toisaalta organisaation tuloksen heikkenemiseen. Henkilöstön tyytyväisyys on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä muun muassa johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja asiakastyytyväisyyteen sekä tuloksellisuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa (Ahonen 2002). Jo yksin sillä, missä määrin palkansaajilla on mahdollisuuksia osallistua suoraan tai oman tiiminsä kautta päätöksentekoon, on suuri merkitys työn mielekkyyden kokemiselle (Antila & Ylöstalo 2002).

Tämän vuoksi on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota työn voimavaratekijöihin kuten vaikutusmahdollisuuksiin, johtamiseen ja sosiaaliseen ilmapiiriin. Perinteisesti työhyvinvointia on kuitenkin tarkasteltu niin sanotun tasapainomallin avulla: työ kuormittaa silloin, kun työntekijä kokee työn vaatimusten ja voimavarojensa välillä epätasapainon, mikä voi johtaa sairastumiseen. Malli jättää tarkastelun ulkopuolelle työn, työorganisaation ja teknologian sekä työntekijän ja työyhteisön aktiivisen toimijuuden. Lisäksi sen päähuomio on työn negatiivisissa piirteissä: psyykkisessä ja fyysisessä kuormittavuudessa.

Viime aikoina onkin kehitetty niin sanottu laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, mikä on tuonut tarkasteluun mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet, kuten henkisen hyvinvoinnin (Warr 1990), työmotivaation ja työnimun (Schaufeli ym. 2002, Hakanen 2005), toiminnan teorian (Engeström 1987, Mäkitalo 2005) ja transformatiivisen oppimisen (Argyris & Schön 1996, Manka 1999). Laaja-alaisen näkökulman mukaan työorganisaatiossa, työn vaikutusmahdollisuuksissa ja palkitsemisessa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat muutoksen ja sen liikkeellepanevan oppimisen käynnistäjinä. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite siirtää painopisteen työyhteisön negatiivisista voimavaroista kuluttavien tekijöiden tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien positiivisten piirteiden tutkimiseen ja vahvistamiseen. Taustalla on myös oletus, jonka mukaan hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen, joten kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisina takaisin.

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja jatkuvaa arviointia. Sille voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista organisaation tavanomaisen strategiatyön osana. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Jokainen työyhteisön jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten sitä ei voi säilyttää yksin esimiehen harteille. (Manka 2006, Manka ym. 2007.)

## Kehittämisen tarpeet

Etelä-pirkanmaalaisissa eri toimialoja edustavissa organisaatioissa haluttiin tarttua työhyvinvoinnin laaja-alaiseen kehittämiseen. Tarpeiden selvittämiseksi tehtiin vuonna 2003 ”Uusi työkuunto” -kyselytutkimus (N=1500, vastanneita 82 %), jota täydennettiin haastatteluin (N=100) (ks. tarkemmin Laine ym. 2004.) Tutkimuksen pohjalta suunniteltiin 30 työyhteisössä, jotka edustivat 15 eri organisaatiota, Tykes-rahoitteinen kehittämishanke ”Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen 2004–2006”.

Työhyvinvointia uhkasivat työn psyykinen rasittavuus, vuorovaikutuksen toimimattomuus erityisesti johdon ja työntekijöiden kesken, ikääntymisestä aiheutuvat haasteet, työn mielekkyyden puute ja työntekijöiden passiivisuus kehittämistä kohtaan. Vastanneiden keski-ikä oli varsin korkea, 46 vuotta, ja he olivat olleet pitkään saman työnantajan palveluksessa, peräti 60 %:a yli 15 vuotta. Ammattiasemaltaan he edustivat kaikkia ammattiryhmiä: työntekijöitä heistä oli 65 %, toimihenkilöitä 20 % ja esimiehiä 15 %. Vuorotyötä teki noin puolet vastanneista.



Vastauksista muodostettiin kuusi klusteria työilmapiiriä ja työssä jaksamista koskevien mielipiteiden ja asenteiden perusteella, joita selvitettiin noin 120 välttämän avulla:

**työoloihinsa tyytyväiset**, jotka olivat hyvin koulutettuja, yli 45-vuotiaita päivätyötä tekeviä esimiehiä tai toimihenkilöitä (25 % vastanneista)

**muutoshaluiset** alle 40-vuotiaat, jotka kokivat työnsä henkisesti ja fyysisesti raskaaksi, joiden työ ei vastannut odotuksia ja jotka halusivat vaihtaa tehtäviä (17 %)

**porukkaansa tyytyväiset** yli 45-vuotiaat vuorotyötä tekevät, jotka eivät halunneet muutoksia ja olivat tyytymättömiä johdon ja heidän väliseensä vuorovaikutukseen (18 %)

**passiiviset** yksitoikkoista työtä tekevät vähän koulutetut yli 50-vuotiaat, jotka kokivat ”olevansa vain työssä täällä” (15 %)

**työnsä henkisesti raskaaksi ja ilmapiirin huonoksi kokevat** 45-vuotiaat toimihenkilöt, jotka halusivat kuitenkin kehittää työtään (14 %)

**uupuneet**, jotka olivat olleet yli 25 vuotta saman työnantajan palveluksessa, vähän koulutettuja ja kokivat työnsä kaikin tavoin raskaaksi ja olivat uupuneita (11 %)

Tutkimuksen tulokset olivat varsin negatiiviset klusteroinnin osalta, koska työhönsä tyytyväisten ryhmä edusti vain neljäsosaa tutkituista, ja he olivat pääasiassa esimiehiä. Tulosten julkistaminen aiheuttikin voimakasta huolestuneisuutta monissa organisaatioissa. Kehittämisen toimenpiteiden kiireellisyysjärjestystä oli kuitenkin vaikea tulosten perusteella päätellä, koska työntekijöitä ei voitu yksilöidä eri ryhmiin kuuluviksi. Esimerkiksi uupuneiden ryhmä olisi vaatinut välittömiä toimenpiteitä, mutta ei ollut mitään keinoa saada heitä esille. Tutkimus herätti kuitenkin organisaatioiden johtoryhmät pohtimaan, millä keinoilla työhyvinvointia voitaisiin kehittää sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, mikä on huonosti.

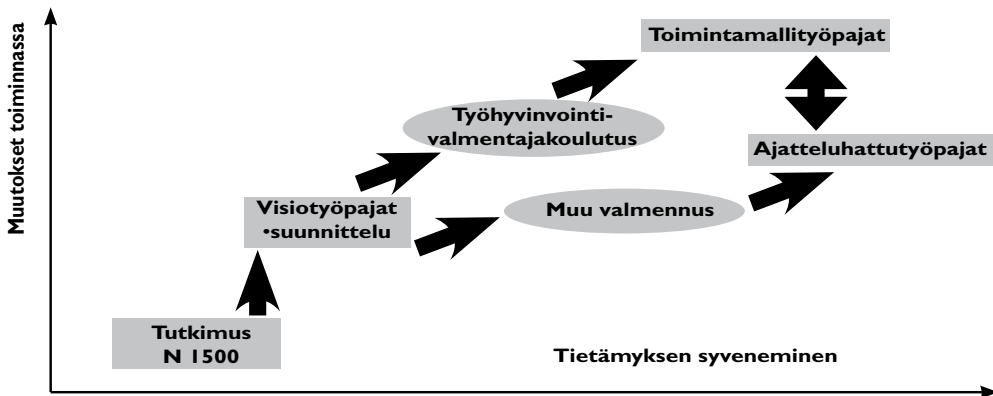
## Tavoitteet ja menetelmät

Kehittämislle asetettiin tavoitteet työhyvinvoinnin laaja-alaisen, voimavarakeskeisen lähestymistavan pohjalta. Kehittämishankkeella tavoiteltiin työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden lisäämistä saamalla aikaan harppauksellisia muutoksia työyhteisöjen toimintatavoissa (vrt. Argyris & Schön 1996):

- luomalla rakenteita, jotka estävät rutiinien muodostumisen ja tekevät tilaa avoimelle viestimiselle, kuten tiimiorganisaatio, osallistava johtaminen ja vaikuttamismahdollisuus työhön
- uudistavan oppimisen edistämällä, mihin kuuluu tilanteista oppiminen, kyseenalaistaminen ja puolustavien rutiinien tiedostaminen, dialogisuuden opetteleminen ja omien ajattelumallien tiedostaminen yksin ja ryhmässä (oppimista estävien kehien purkaminen on erityisen tärkeää tilanteissa, jossa on nopeasti pystyttävä vastaamaan toimintaympäristön muutostarpeisiin)

Kehittämisessä hyödynnettiin niin sanottua suunnitellun muutoksen mallia täydennettynä transformatiivisen oppimisen näkökulmalla (ks. Porras & Silvers 1991, Manka 1999). Interventioilla pyrittiin muuttamaan organisaatioiden avaintavoitteita (visiota ja työnteon tapoja), mitkä sitten vaikuttavat yksilöihin ja heidän työkäyttäytymiseensä sekä ajattelumalleihinsa. Tämän puolestaan oletetaan aiheuttavan myönteisiä muutoksia organisaation tuotoksissa ja yksilöiden kehityksessä.

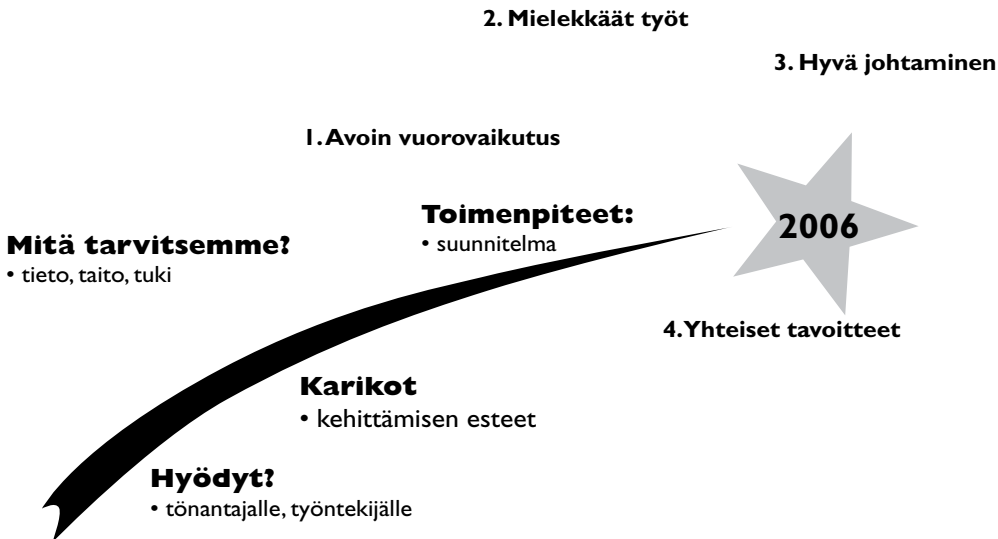
Keskeistä oli kaikkien työntekijöiden osallistaminen, kehittämisen kohdistaminen omiin käytäntöihin, uudistavuus, reflektointi ja syklisyys eli vaihe vaiheelta oppiminen ja toiminnan kehittäminen. Kehittämistyö kohdistui kolmeen tasoon: visiot, strategiat ja arvot (tavoitetila), toimintamallit (prosessit, rakenteet, järjestelmät ja työkalut) sekä yksilöiden ajattelumallit: esimiesten kyvykkyydet (johtamisvalmiudet sekä ns. metataidot) ja työyhteisön jäsenten kyvykkyydet (metataidot ja osaaminen).



Kuvio I. Kehittämisen malli.

Tavoitteisiin pyrittiin työskentelemällä erilaisissa työpajoissa, työhyvinvointivalmentaja -koulutuksella sekä muulla valmennuksella kunkin työyhteisön tarpeiden mukaan. Visiotyöpajoissa olivat mukana henkilöstön, luottamusmiesten, esimiesten ja johdon edustajat.

Niissä käytiin läpi tutkimuksen tulokset ja luotiin keskustellen niin sanotun tiikerinloikka -mallin avulla kehittämislle yhteinen tavoitetähti. Monessa organisaatiossa työpajoja vastaavanlaisia työpajoja järjestettiin tämän jälkeen koko henkilöstölle.



Kuvio 2. Tiikerinloikka -keskustelumalli (Manka & Siekinen 2006).

Kaikissa työyhteisöissä toimialasta riippumatta nousivat kehittämistavoitteiksi samankaltaiset teemat: avoimuus ja vuorovaikutus, työn mielekkyys, esimiestyöskentely sekä tavoitteellisuus. Jokaisessa työyhteisössä toteutettiin teemojen pohjalta ulkopuolisten vetämiä toimintamalli- ja ajatteluhattutyöpajoja. Toimintamallityöpajoissa keskityttiin toimintatapojen ja työnteon pelisääntöjen rakentamiseen. Ajatteluhattutyöpajoissa taas pyrittiin lisäämään itsetuntemusta muun muassa ajattelutapojen ja vuorovaikutustyylin tunnistamisella. Työyhteisöt työskentelivät myös itsenäisesti. Ryhmätyönohjausta käytettiin varsin yleisesti työpajoissa.

Työhyvinvointivalmentaja -koulutukseen osallistui 60 henkilöä eri työpaikoilta kahdessa eri ryhmässä. Tavoitteena oli oppia työskentelemään ”työhyvinvointivaltuutettuna”, jonka rooliin sisältyi toimiminen työntekijän ja esimiehen välisenä linkkinä, puheeksiottajana, kehittämisen käynnistäjänä ja tarvittaessa myös kehittäjänä sekä työhyvinvoinnin toteutumisen arvioijana. Lisäksi osanottajat tekivät työpaikoilleen työhyvinvointisuunnitelman. Osa valmentajista osallistui myös oman työpaikkansa työpajojen vetämiseen. Koulutus sisälsi 10 lähiopetuspäivää, oppimistehtäviä sekä työpaikkakohtaista konsultointia.

Muu koulutus koostui muutosvalmennuksesta, ajankohtaisista työpaikkaa askarruttavista teemoista sekä rentoutusmenetelmistä. Myös fyysisen kunnon ja ravitsemustietouden lisäämiseen keskittyviä niin

sanottuja personal trainer -ohjelmia järjestettiin kahdelle ryhmälle. Lopputestien perusteella osanottajien kunto koheni merkittävästi, mutta se vaikutti samalla myös positiivisesti henkiseen kuntoon ja työajan henkeen.

## Tulokset

Kehittäminen käynnistyi joissakin työpaikoissa varsin nopeasti. Työntekijät olivat innokkaasti mukana vaikuttamassa omaan työhönsä. Tiikerinloikka -keskustelumalli aktivoi osallistumista. Myös työnohjauksen käyttö edisti jopa radikaalienkin muutosten aikaansaamista, kuten toimitusjohtajan siirtymisen kehitysjohtajaksi. Työyhteisöihin tehtiin työhyvinvointisuunnitelmat, ja työhyvinvointivalmentajat huolehtivat niihin kirjattujen toimenpiteiden viemisestä käytäntöön.

Jotkut työyhteisöt keskittyivät yli 50-vuotiaisiin, jotta nämä voisivat jatkaa mahdollisimman pitkään työelämässä ja heidän osaamisensa voitaisiin siirtää nuoremmille. Tätä varten kehitettiin yhdessä organisaatiossa innovatiivinen malli, henkilökohtainen ”coachus”, jonka tavoitteena oli ikääntyneiden itsetuntemuksen lisääminen ja arjen hallinta. Johtopäätös oli, että arjen hallinnan lisäämisen tarpeet ovat erittäin yksilöllisiä, joten yksilötyönohjaus soveltuu menetelmällisesti tämänkaltaiseen kehittämiseen. Lisäksi havaittiin, että yli 50-vuotiailla olisi ollut paljon enemmän voimavaroja kuin heidän sallittiin työyhteisössään käyttää.

Syksyllä 2005 tehtiin uudelleen ”Uusi työkuunto” -tutkimus (N=318), mutta vain 11 työyhteisössä, koska kehittäminen oli vielä kesken. Koko kehittämissankkeen tuloksista on tästä syystä vaikea vetää johtopäätöksiä näiden perusteella. Yllättävästi miltei kaikissa muuttujissa oli tapahtunut negatiivista kehittymistä. Joukkuehenki, työkavereilta saatava tuki ja myönteinen palaute olivat vähentyneet tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Myös epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta oli hieman kasvanut. Toisaalta muutoksia oli myös positiivisempaan suuntaan, esimerkiksi muuttujan ”henkilöstön kesken ei uskalleta tuoda ilmi eriäviä mielipiteitä, vaan ne jätetään kytemään ja hautumaan” keskiarvo oli muuttunut positiivisempaan suuntaan.

Laadullisesti arvioiden vuoropuhelu kuitenkin käynnistyi nimenomaan visiotyöpajojen ansiosta. Niissä sekä johto, esimiehet että työntekijät pääsivät puhumaan keskenään. Ulkopuolisen tahon läsnäolo edisti puhumista ja toi työntekijöiden mukaan objektiivisuutta. Työskentelymetodinä käytetty tiikerinloikka -keskustelumalli helpotti kaikkien osallistumista, koska aluksi työskenneltiin pienissä ryhmissä ja ehdotuksia tuotettiin paperilapuille, jolloin hiljaisimmatkin saivat mielipiteensä esille. Erityisesti työyhteisöt, jotka pienryhmissä käsitelivät omaa työyhteisöään, yhteistyön kehittämistä ja omia ajattelutapojaan, hyötyivät eniten. Toimintamalli -työpajoissa keskityttiin työn mielekkyyttä estävien tekijöiden poistamiseen. Työnteon pelisääntöjä kehitettiin ja muutettiin miltei jokaisessa työpaikassa.

Jatkuva kiire ja aikapaineet toivat työhön jännitteen, sosiaali- ja terveyspuolella sitä vielä lisäsi sijaisten puute. Työpajoissa nostettiin esille keinoja, joilla uupumista voitaisiin ehkäistä: muun muassa tiedon päivityksellä (esimerkiksi opitun siirrolla koulutetuilta muille), moniammatillisuuden tukemisella, sijaispankilla ja sillä, että sekä esimiehet että työtoverit antaisivat enemmän palautetta työstä. Proaktiivisuuden lisääminen mahdollisti sen, että asioihin voidaan vaikuttaa eikä olla vain kiireen vietävinä.

Erityisesti työnohjauksen kautta saatiin nostettua esille arkoja teemoja, joista oli vaiettu vuosikausia. Näkyville saamisen vuoksi niihin voitiin vaikuttaa ja saada aikaan jopa radikaaleja muutoksia toimintatavoissa sekä yksilöiden ajattelumalleissa.

## Keskustelu ja johtopäätökset

Tiikerinloikka -projektin lähtötilanne oli haasteellinen, koska vain neljäsosa kohdejoukosta oli tyytyväisiä työhönsä – hekin pääasiassa esimiehiä. Työhyvinvointia uhkasivat: työn psyykinen rasittavuus, vuorovaikutuksen toimimattomuus erityisesti johdon ja työntekijöiden kesken, ikääntymisestä aiheutuvat haasteet, työn mielekkyyden puute ja työntekijöiden passiivisuus kehittämistä kohtaan. Myös ennakoimattomat toimintaympä-

ristön muutokset kuten paperialan työtaistelutoimet häiritsivät kehittämistä. Ne vaikuttivat negatiivisesti kehittämismielialaankin. Joissakin työyhteisöissä käynnissä olleet saneeraustoimet estivät kokonaan kehittämisen jatkamisen visiotyöpajan jälkeen.

Tiikerinloikka -kehittämismalli antoi kehittämislle positiivisen suunnan, koska se osallisti koko henkilöstön työskentelemään ratkaisukeskeisesti. Eri työpaikkojen edustuksellisista visiotyöpajoista se laajeni koko henkilöstön käyttöön. Jokaisessa työpaikassa suunniteltiin oma kehittämisprosessi, toisissa kehitettiin rakenteita, joissakin yllettiin jopa ajattelumallien tiedostamiseen. Huolimatta mukana olleiden työpaikkojen runsaudesta ja erilaisuudesta, kaikkien työpaikkojen kehittämisen tarpeet olivat samankaltaiset: avoimuus, työn mielekkyys, hyvä johtaminen ja yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen.

Henkilöstön kehittämiseen aktivoimiseksi on tärkeää käyttää mahdollisimman osallistavia ja laaja-alaisia keinoja. Esimerkiksi metallialan yrityksen työntekijöiden fyysiseen kehittämiseen keskittyvä Personal Trainer -ohjelma aktivoi myös työpaikan laadulliseen kehittämiseen. Ryhmä- ja yksilötyönohjauksessa puolestaan rohjettiin ottaa esille varsin radikaalejakin kehittämisajatuksia.

Kehittämissankkeen vaikuttavuuden arviointi kvantitatiivisilla kehittämiskyselyillä on vaikeaa, miltei mahdotonta, koska työyhteisöihin vaikuttavat niin monet ulkopuoliset tekijät. Kehittämistä voidaan paremmin arvioida kvalitatiivisesti. Selityksenä vuosien 2003 ja 2005 kyselytutkimusten tulosten negatiiviselle trendille voi olla myös se, että valtakunnallisesti käsitetyt työn mielekkyydestä olivat kääntyneet vuodesta 2001 lähtien kielteisiksi ja irtautuneet oman työpaikan taloudellista tilannetta koskevista odotuksista (Alasoini 2006).

Palkansaajien mielestä uhkaavaksi koetut toimintamallit ovat yleistyneet talouden globalisoitumisen myötä. Niin sanottu psykologinen sopimus – reilu peli – työnantajan kanssa on rikkoutunut: työntekijöiden mahdollisuudet saada luottamuksen, arvostuksen ja turvallisuuden kannalta tärkeitä palkkioita ovat heikentyneet. Sopimus on perustunut kahdenkeskisiin lupauksiin: työntekijältä on odotettu sitoutumista ja motivaatiota, minkä vastikkeeksi hän on saanut työpaikkansa kautta arvostusta ja turvallisuutta elämäänsä.

Jos työntekijät kokevat, etteivät he voi vaikuttaa oman työpaikkansa asioihin, herää haasteellinen kysymys, millä ehdoilla työntekijät voivat sitoutua kehittämiseen? Kehittämiseen osallistuminen olisi tärkeää niin työntekijöiden hyvinvoinnin kuin organisaatioiden tuloksellisuudenkin vuoksi. Tutkimusavusteinen kehittäminen on myös kehittäjän näkökulmasta haasteellista. Työtaistelutoimet, saneeraukset ja erilaiset konfliktit kuuluvat hänen arkeensa.

Tässä esitellyssä hankkeessa erityisen raskaalta tuntui, kun välittömästi sen päättymisen jälkeen yksi työpaikka lakkautettiin, vaikka kahden vuoden kehittäminen tuotti johdon mukaan runsaasti oivalluksia tuottavuuden parantamiseksi. Lopetus oli ollut johdon tiedossa, mutta kyselyistä huoli-

matta kehittäjät eivät siitä tienneet, vaan he toimivat hyvässä uskossa – varsin mielenkiintoisen jatkotutkimuksen kohteen voisikin saada keskittymällä siihen, miten kehittäjät voivat sitoutua kehittämiseen luottamuksen rikkouduttua ja miten on heidän työhyvinvointinsa laita.

## Kirjallisuus

- AHONEN, G. (2002). *Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen*. Helsinki: Työministeriön jaksamisohjelma.
- ALASOINI, T. (2006). *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Raportteja 45*. Helsinki: Tykes.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239*. Helsinki: Työministeriö.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.A. (1996). *On Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. New York: Addison-Wesley.
- ENGSTRÖM, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- HAKANEN, J. (2005). *Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos.
- LAINEN A., AHONIEMI L. & WILLNER H. (2004). *Uusi työkuunto – toimintakunnon kartoitus. Liiketaloudellinen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tampereen yliopisto*.
- MANKA, M-L. (1999). *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- MANKA, M-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- MANKA, M-L. (2007). *Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.
- MANKA M-L. & SIEKKINEN P. (2006). *Uusi työkuunto – tiikerinloikka työniloon ja tulokseen. Loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos & Tykes*.
- MANKA, M-L., KAIKKONEN, M-L. & NUUTINEN, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Synergos & Euroopan Sosiaalirahasto*.
- MERLLIE, D. & PAOLI, P. (2000). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Ten years of Working Conditions in the European Union. Summary. Luxembourg: The Office for Official Publication for the European Communities*.
- MEZIROW, J. (1995). *Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow & al. (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa (s. 17–37)*. Helsinki: Miktor.
- MÄKITALO, J. (2005). *Work-related well-being in transformation of nursing home-work*. Oulu: Oulun yliopisto.
- PORRAS, J.I. & SILVERS, R.C. (1991). *Organization development and transformation. Annual Review of Psychology, 42, 51–78*.
- RANKI, A. (2000). *Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 775*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- SCHAUFELI, W., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA, V. & BAKKER, A-B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analysis approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71–92*.
- SIEKKINEN P., MANKA M-L, TAMMIVUORI A. & LAINE A. (2004). *Työuran jatkamisen keinot – selvitys työuran jatkamisen kannustimista ja hyivistä käytännöistä sekä toimenpidesuosituksia. Tampere: Työorganisaatioiden toimintakunto-instituutti*.
- TYÖMINISTERIÖ (2005). *Työolobarometri 2005*. Helsinki: Työministeriö.
- VAHTERA, J. & PENTTI, J. (1995). *Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- WARR, P. (1990). *DECISION LATITUDE, JOB DEMANDS, AND EMPLOYEE WELL-BEING. WORK & STRESS, 8, 84–97*.
- WILLNER, H., ALANÄRÄ, M. & MANKA M-L. (2005). *Kehittämistarvekartoitus syksy 2005. Uusi työkuunto -projekti. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu & Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos*.

## Anne Paalanen & Satu Parjanen Innovaatiohaavi organisaation lattiataason innovatiivisuuden aktivoijana\*

Perinteisesti innovaatiotoiminta on mielletty yrityksen tuotekehitysosastolle palkattujen insinöörien ja tutkijoiden tehtäväksi. Käytäntölähtöisessä innovaatiotoiminnassa ideoita, innovaatioiden raakamateriaalia, haetaan enenevästi tuotekehitysosastojen lisäksi myös muualta organisaatiosta. Varsin merkittävä innovaatiopotentiali on löydettävissä organisaatioiden normaalista toiminnasta, mutta useinkaan organisaatiokulttuuri tai innovaatioiden edistämisyjärjestelmät eivät tue tämän potentiaalil hyödyntämistä.

Organisaatioiden normaalista toiminnasta löytyvien innovaatioaihioiden havaitsemiseksi ja hyödyntämiseksi on kehitetty ”inovaatiohaavi”. Inovaatiohaavi on toimintatapa, jonka avulla pyritään nostamaan yksilöiden innovaatioaktiivisuutta erityisesti innovaatioprosessin alkupäässä; pyrkimyksenä on saada kaikkien organisaatiotasojen kehitysideat paremmin esille ja käyttöön. Tavoitteena on antaa alkusysäys organisaation innovaatiokulttuurin muutokselle käyttämällä toimintatapoja, jotka sopivat organisaation olemassa oleviin käytäntöihin. Ensisijaisesti innovaatiohaavin kohteena on yrityksen lattiataso.

Perinteisesti lattiataason työntekijöiden työtehtäviin ei ole mielletty kuuluvaksi innovointia, vaan lattiataason rooli on korostunut erilaisissa vahvasti ylhäältä käskytyissä tehokkuutta ja tuottavuutta lisäävissä menetelmissä. Teollisuuden lattiataasolla innovaatiotoiminta on järjestetty lähinnä lakisääteisen aloitelaatikon muotoon. Aloitelaatikko voi kyllä toimia joissain organisaatioissa

pitkälle vietyjen innovatiivisten ongelmanratkaisuehdotusten esiintuontikanavana, mutta se vaatii tuekseen toimivan käsittelyjärjestelmän ja yksilöiltä motivaatiota käyttää sitä. Itsessään se ei kannusta pienempien ideoiden ilmaistamiseen tai pelkkien ongelmien esille nostamiseen ilman valmista ratkaisuehdotusta.

Lattiataason työntekijöiden panos on tunnistettu kirjallisuudessa merkittäväksi koko yrityksen innovaatiotoiminnassa. Erityisesti lattiataason työntekijöiden kontribuutio on arvokasta innovaatioprosessin alkupäähän sijoittuvassa kehityskohteiden havaitsemisessa ja ideoinnissa. Työntekijöillä on usein parhain tieto tuotantoprosessin osista ja niihin liittyvistä käytännön erityispiirteistä. Lattiataasolta lähtöisin olevat innovaatiot voivat luoda kilpailuetua synnyttämällä kontekstisidonnaista tiedonsuojausta, jota kilpailijoiden on vaikeaa, jollei mahdotonta suoraan kopioida käyttöönsä. (Esim. Axtell ym. 2000; Van de Ven 1980.)

### Mikä on Inovaatiohaavi?

Innovaatiohaavi on organisaatioiden innovaatioprosesseja tukeva työkalu, jolla pyritään nostamaan organisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa piilevä innovaatiopotentiali organisaation hyötykäyttöön. Sen tavoitteena on antaa alkusysäys organisaation innovaatiokulttuurin muutokselle erilaisten organisaation toimintaan sopivien menetelmien avulla. Inovaatiohaavin viitekehys on esitetty kuviossa 1 (ks. tarkemmin Paalanen & Konsti-Laakso 2007; 2008).



Kuvio 1. Inovaatiohaavin viitekehys.

\* Katsaus perustuu esitelmään, joka pidettiin Tampereen yliopistossa 8.–9.11.2007 järjestetyillä Työelämän tutkimuspäivillä.

Innovaatiohaavi pyrkii tehostamaan erilaisten menetelmien avulla erityisesti innovaatioprosessin alkupäätä. Innovaatiohaavissa lattiatason työntekijät ovat mukana määrittelemässä kyseiseen organisaatioon parhaiten sopivimman toimintamallin siitä, miten ideoita kerätään, miten niitä käsitellään ja miten niistä annetaan palautetta. Toimintatapa haastaa perinteisen hierarkkisen ”käskyksmallin” ja avaa yrityksille mahdollisuuksia valjastaa lattiatasolla piilevä innovaatiopotentiaali yrityksen käyttöön.

Innovaatiohaavi on osa käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa konkretisoivaa innovaatiotyökalupakkia, jota Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikkö kehittää Lahden alueella yhteistyössä yritysten sekä Lahden tiede- ja yrityspuiston innovaatiopalveluiden kanssa. Innovaatiohaavia on testattu vuonna 2007 viidessä pilottiyrityksessä, joista yksi toimii julkisella sektorilla. Näissä organisaatioissa toimintaympäristönä on ollut 11 erilaista kulttuuriympäristöä. Merkittävä osa näistä kulttuuriympäristöistä on ollut metsäteollisuudessa, jota perinteisesti ei pidetä kovin innovatiivisena. Pilotoinnin yhteydessä on haluttu kokeilla menetelmän toimintaa erilaisissa tilanteissa. Yhdessä organisaatiossa Innovaatiohaavi on pilotoitu neljässä eri yksikössä jokaisessa erikseen, kun taas toisessa organisaatiossa on lähdetty hakemaan ”benchmarkattavia” hyviä käytäntöjä viiden yrityksen yksikön kesken. Kolmantena tapauksena voidaan pitää julkista liikelaitosta, jonka työntekijät työskentelevät suurimman osan ajasta itsenäisesti, jopa yksin, ja eri paikkakunnilla fyysisesti etäällä toisistaan. Kunkin pilottiyksikön kanssa tutkimus- ja kehittämistoimintaa on tehty 8–12 kuukauden ajan.

Tutkimusaineistoa Innovaatiohaavin toimintatutkimusprosessista on kerätty haastattelulla, havainnoimalla, tutkijoiden päiväkirjoina sekä osallistujien itse tekeminä tehtävinä. Toimintatutkimustiimin ydin on koostunut kolmesta eritaustaisesta henkilöstä, ja prosessin eri osissa on käytetty lisäapua tarpeen mukaan. Lisäksi kehittämisen taustalla on säännöllisesti kokountunut 10 hengen tutkija-kehittäjä tiimi, joka on tuonut oman osaamisensa prosessiin.

Apuna haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua lomaketta. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin. Samaa haastattelurunkoa käytettiin apuna kaikissa 70 haastattelussa, mutta haastattelun tulokulma vaihteli haastateltavan toimenkuvan mukaan. Haastattelujen analysoinnissa käytettiin laadullisen aineiston analyysityökalua Atlas.ti -ohjelmaa aineiston ryhmittelyssä. Aineisto on osa Innovaatiohaavissa tehtyä toimintatutkimusprosessia. Palaute haastatteluista syötettiin takaisin prosessiin tukemaan osallistujien oppimista.

Haastattelujen lisäksi pilottiyksiköissä on järjestetty palavereja, joissa luovien menetelmin on kerrytetty

ideoita valitun ongelmakohdan ratkaisemiseksi (ks. Pässilä ym. 2007). Näissä tapaamisissa on ollut tutkijoita havainnoimassa ryhmän toimintaa ja sanatonta viestintää. Lisäksi osallistujat ovat tehneet itsenäisesti sekä kirjallisia että ajatustehtäviä. Prosessin aikana on tehty itse- ja ryhmäreflektointia.

## Innovaatiohaavi etäisyksien hyödyntäjänä

Innovaatioprosesseihin voi osallistua hyvinkin erilaisia ihmisiä, joiden osaaminen ja asiantuntemus eroavat ratkaisevasti toisistaan. Tämä korostuu erityisesti innovaatiotoiminnan muuttuessa avoimmaksi (Chesbrough 2003). Innovaatiotoiminnassa on löydetty useita toimijoiden välisiä etäisyyksiä (Harmaakorpi ym. 2006). Toimijoiden välisen etäisyyden ja vastaavasti läheisyyden merkitys tiedon ja uusien innovaatioiden synnyssä vaihtelee. Innovaatioprosessin alkuvaiheessa, jolloin synnytetään ideoita, erilaisten läheisyyden muotojen on katsottu korostuvan.

Varsinkin hiljaisen tiedon, joka on kytköksissä toimijan osaamiseen ja taitoihin, siirtäminen edellyttää usein läheistä sosiaalista vuorovaikutusta. Läheisyyden eri muodot auttavat innovaatiotoimintaa ja vuorovaikutteista oppimista, mutta voivat olla myös innovaatiopotentiaalin hyödyntämisen esteenä. Innovaatioiden rakentamiseen tarvitaan myös erilaisuutta: erilaisia tietoja, taitoja ja osaamista. Erilaisen tiedon ja osaamisen aiheuttama etäisyys toimijoiden välillä saattaa kuitenkin muodostua niin suureksi, että se estää vuorovaikutuksen toimijoiden välillä. Samankaltaisuuden ja erilaisuuden välille muodostuukin jännite, jolloin liiallinen tai liian vähäinen samankaltaisuus tai erilaisuus on ongelmallista. Perinteisesti on kiinnitetty huomiota toimijoiden väliseen maantieteelliseen välimatkaan, mutta maantieteellisen etäisyyden lisäksi voidaan myös puhua kognitiivisesta, kommunikatiivisesta, organisatorisesta, sosiaalisesta, kulttuurisesta ja funktionaalisesta etäisyydestä (Harmaakorpi ym. 2006).

Kognitiivisella etäisyydellä viitataan osapuolten erilaisiin ajattelutapoihin ja tietopohjiin. Erilaisuus ajattelussa estää tietoaisten yhdistymisen, mikä on innovaatioiden syntyminen kannalta oleellista. On kuitenkin huomattava, että tietyn asteinen kognitiivinen etäisyys on usein innovaatioiden syntyminen ennakkoehto. Esimerkiksi lattiatason työprosesseihin liittyvän käytännön asiantuntemuksen yhdistäminen teoreettiseen asiantuntijatietoon sisältää potentiaalia synnyttää uutta tietämystä ja innovaatioita. Tiedon erilaisuus mahdollistaa uusien innovatiivisten yhdistelmien synnyn, mutta jos tietoa on liian erilaista, se jää hyödyntämättä.

Kognitiivinen etäisyys saattaa ilmetä myös kommunikatiivisena etäisyytenä, jolloin yhteistä ymmärrystä vaikeuttavat erilaiset käsitteet ja ammattikielet. Johta-

va taso ja lattiataso eivät useinkaan puhu samaa kieltä. Näillä tasoilla työskentelevät voivat haluta samaa asiaa, mutta käsitteet ja ongelmien tasot ovat erilaiset, minkä takia voi syntyä kuva toisen osapuolen osaamattomuudesta tai ymmärtämättömyydestä. Tämä etäisyys korostuu moderneissa organisaatorakenteissa, joissa on entistä vähemmän tietoa tulkkavia välijohtoportaita. Lienee vanha totuus kuulla lattiatasolta: ”Johan me toi ollaan vuosia tiedetty, mutta tarvittiin kallis konsultti, että johtokin sen uskoo”. Johtava taso ei osaa kysyä ratkaisua lattiatasolta oikealla kielellä, eikä lattiataso osaa antaa vastauksia johdon ymmärtämällä kielellä. Tällaista etäisyyttä lyhentämään tarvitaan ulkopuolinen fasilitaattori. Konsultti on karkea esimerkki ulkopuolisesta fasilitaattorista. Fasilitaattori tai tulkki voi olla myös organisaation sisällä joku, joka ei ole liian sisällä kummassakaan ryhmässä, mutta osaa nähdä asian useammasta näkökulmasta. Kesätyöntekijöiden ja uusien työntekijöiden arvo havaita ja myös tulkata asioita eri sanoin tulisi ottaa huomioon.

Innovaatiotoiminnassa uutta tietoa ja hyviä käytäntöjä olisi hyvä etsiä myös oman toimialan ulkopuolelta. Tieto organisaatioissa on usein toimialakohtaista ja siten rajoittunutta. Funktionaalinen etäisyys viittaa eri toimialoilla olevaan tietoon, mikä on kontekstisidonnaisista eikä suoraan sovellettavissa toiselle toimialalle. Innovaatiohaavissa käytetään erilaisia menetelmiä, kuten luovia menetelmiä, joiden avulla voidaan irrottaa oman yrityksen tai toimialan totutuista ajattelu- ja toimintamalleista ja hakea uusia toimintamalleja visioinnin, vertauskuvien ja analogioiden kautta. Luovien menetelmien avulla asettuminen esimerkiksi asiakkaan asemaan on helpompaa (ks. Pässillä ym. 2007).

Organisatorisella etäisyydellä viitataan niihin järjestelyihin, joiden avulla voidaan koordinoida toimintaa ja vaihtaa tietoa eri yksiköiden välillä. Tiedon tuottaminen on riippuvainen kyvystä koordinoida eri organisaatioyksiköiden hallussa olevaa tietoa (Boschma 2005). Yhdessä haaviyhteyksessä esimerkiksi puhuttiin tarpeesta jakaa hyviä käytänteitä eri tehtaiden välillä. Tällä hetkellä tehtaajat toimivat hyvinkin itsenäisesti, eikä niiden välillä ole kovinkaan paljoa tiedon vaihtoa tai tutustumista eri tehtaisiin ja niiden toimintamalleihin. Erilaisten käytäntöjen jakamisella ja tiedon vaihtamisella saadaan aikaiseksi uutta innovaatiopotentialia. Tämän mahdollistamiseksi organisaatio voi mahdollistaa törmäyspaikkoja ihmisille ja ideoille. Jotta tämä toimisi hyvin, on osallistujien astuttava turvallisesta kotipesästä epämiellyttävämpään välitilaan ja ylitettävä myös sosiaalisia etäisyyksiä.

Innovaatiotoiminta on luonteeltaan sosiaalista. Siinä missä organisatorinen tai funktionaalinen etäisyys liittyy organisaatioiden tai niiden yksiköiden välisiin suhteisiin, on sosiaalisessa etäisyydessä kyse ihmisten välisistä suhteista. Ihmisten välinen kanssakäyminen,

yhdessäolo ja yhdessä tekeminen lisää ihmisten välistä luottamusta. Luottamus luo puolestaan ilmapiiriä, jossa uudet innovaatiot voivat syntyä. Toisaalta liiallinen sosiaalinen läheisyys saattaa heikentää uusien ideoiden syntyä, koska tällöin ulkopuolisten vaikutteiden pääsy organisaatioon estyy.

Sosiaalista läheisyyttä voi helpottaa avoin palautekulttuuri ja yksilöiden kannustaminen esittämään ajatuksiaan rohkeammin ja aktiivisemmin. Hyvässä palautekulttuurissa ei tyrmätä toisen ideoita heti, vaikka palaute olisikin suoraa ja rehellistä. Esimies-alais-palautteen lisäksi työkavereilta saatu palaute kannustaa. Erilaisia ajatuksia ja ihmisiä voidaan törmäyttää järjestämällä paikkoja, joissa erilaiset ajatukset kohtaavat ja jalostuvat muodostaen innovaatioita luovan jännitteen kautta. Yksinkertainen esimerkki tästä on tehtaan kahvitauko, jolloin ihmiset saavat vapaasti poistua työpisteeltään ja vaihtaa ajatuksia.

Sosiaalinen etäisyys saattaa näkyä siinä, etteivät lattiatason työntekijät välttämättä halua kertoa ideoitaan. Syynä voi olla pelko, että joku toinen varastaa idean tai kokemus, ettei niihin kuitenkaan reagoida. Tähän on voinut johtaa se, että idea on voinut esimerkiksi jalostua toteutuksessa niin paljon, ettei idean alkuperäinen esittäjä enää sitä tunnista. Eräässä innovaatiohaavin tapauksessa ideointia tehtiin avoimemmaksi sillä, että luotiin kohta ideoista raporttiin, mikä tiedettiin luettavan todella tarkkaan tehtaalla. Näin tehtaalla on mahdollista seurata ideoiden toteuttamista ja kynnys käyttää kanavaa on matala. Ratkaisuna oli hyvän jo olemassa olevaan kanavan käyttäminen uuteen tarkoitukseen.

Innovoinnin esteenä saattaa olla myös maantieteellinen etäisyys esimerkiksi lattiatason työntekijöiden ja johdon välillä. Maantieteellistä etäisyyttä voidaan pienentää esimerkiksi sähköisten välineiden käytöllä. On kuitenkin huomattava, että ainoastaan sähköisten välineiden käyttö voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, joten tiedon välittämiseen tarvitaan myös kasvotusten järjestettyjä tapaamisia. Innovaatiohaavin yhdessä esimerkkiyhteyksessä on nykytilan selvityksen myötä päädytty tulokseen, että tiedonvaihtoa ei synny, koska kaikki projektille olennaiset ihmiset eivät kuule samaa tietoa samaan aikaan. Tieto vyyrytetään eteenpäin ainoastaan, kun oletetaan toisen sitä tarvitsevan tai kun sitä kysytään. Uudella palaverikäytännöllä, jossa kaikki kokoontuvat projektin alkuvaiheessa ja saavat saman tiedon, on näin ollen mahdollista vähentää sosiaalista ja kognitiivista etäisyyttä. Eri näkökulmilta asiaa tarkastelevien kokoontuminen voi myös synnyttää edelleen uusia ideoita, mitä ei ehkä syntyisi, jos kaikki pysyitelisivät vain omissa oloissaan.

Kulttuurisella etäisyydellä viitataan niihin eroihin, joita organisaatioiden tai organisaatioyksiköiden kulttuurien välillä on. Organisaatiokulttuuri kuvaa muun muassa niitä arvoja, jotka luovat jäsenten keskuuteen

yhteisesti sovittu käsitys siitä, miten organisaatioissa tulisi käyttäytyä. Siten se myös määrittää, miten uusiin ideoihin suhtaudutaan ja missä määrin omia toimintatapoja ollaan valmiita kyseenalaistamaan. Innovaatiohaavi räätälöidään aina erikseen jokaiseen yritykseen ottaen huomioon sen kulttuuri ja luontaiset tavat toimia. Innovaatiohaavi ei siten esitä samaa ratkai-

sua kaikille: samankin yrityksen eri yksiköissä saattaa haavin sisältö erota ja keskittyä eri kehityskohteisiin. Innovaatiohaavissa tehtävät toimenpiteet perustuvat yhteiseen ymmärrykseen ongelmista ja sopimukseen mahdollisista ratkaisutavoista. Yhteenvedo erilaisista etäisyyksistä ja siitä, miten ne on pyritty ratkaisemaan innovaatiohaavissa, on esitetty taulukossa I.

**Taulukko I. Etäisyyksien ylittäminen innovaatiohaavin avulla, jotta lattiatason työntekijöiden innovaatioaktiivisuus kasvaisi.**

Etäisyys	Missä ilmenee?	Ratkaisuehdotus
Kognitiivinen	Erilaiset ajattelutavat ja tietopohjat	Fasilitaattori
Kommunikatiivinen	Erilainen puhetapa, ammattikieli ja käsitteet	Fasilitaattori
Maantieteellinen	Fyysinen etäisyys haittaa esim. hiljaisen tiedon siirtämisessä	Järjestetyt törmäytyspaikat Palaverikäytännöt
Organisatorinen	Erilaiset organisatoriset järjestelyt	Törmäytyspaikat Avoimuuden lisääminen Tiedotuskanavat
Sosiaalinen	Työntekijöiden väliset suhteet ja luottamuksen määrä näissä suhteissa	Yhteiset osasto/laitosrajat ylittävät törmäytyspaikat
Kulttuurinen	Erot yksiköiden kulttuureissa kuten arvoissa ja tavoitteissa	Avoimuuden lisääminen Uudet roolit Uskonluominen
Funktionaalinen	Eri toimialojen erilainen tieto ja asiantuntemus. Tiedon soveltaminen toiselle toimialalle saattaa olla hankalaa.	Haavisessioiden luovat työskentelymenetelmät

## Johtopäätökset

Innovaatiot syntyvät erilaisen ja toisiaan täydentävän tiedon ja osaamisen yhdistämisestä, jolloin innovaatiopotentiali sisältyy erilaisuuteen ja siitä johtuviin toimijoiden väliin etäisyyksiin. Yrityksen innovaatioprosessin avautuminen niin, että ideoita ja innovaatioaihoita etsitään koko organisaatiosta sekä organisaation ulkopuolelta, on johtanut siihen, että innovaatioprosessiin osallistuu tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvinkin erilaisia ihmisiä. Haasteena innovaatiotoiminnassa on siten saada nämä ihmiset vuorovaikutukseen keskenään. Vaikka innovaatiohaavissa korostetaan läheisyyttä ja sen tuomia etuja innovaatiotoiminnalle, niin innovaatiohaaviyrityksissä on havaittu myös etäisyyksiä. Niiden ylittäminen voi olla jopa tuskallista, mutta mahdollisuutena on radikaalimpi innovaatiopotentiali synnyttää uusia ideoita läpimurtoinnovaatioiden raaka-aineeksi.

Innovaatiohaavissa tärkeää on ollut jokaisen yrityksen organisaatiokulttuurin huomioon ottaminen. Kehitystyö on aina alkanut yrityksen omista tarpeista. Ratkaisevaksi innovaatiohaavissa on osoittautunut pienten muutosten aikaansaaminen. Noin vuoden kestävän prosessin aikana ei saada organisaation innovaatiokulttuuria mullistettua, mutta sille voidaan antaa alkusysäys. Haaviprosesseissa on huomattu, että jo

asian esille nostaminen ja sen ajatteleminen voi saada aikaan muutosta osallistujien ajatuksissa ja jopa käyttäytymisessä. Innovaatiohaaviprosesseissa syntyneet käytännöt eivät ole menetelminä uusia tai ihmeellisiä, mutta saattavat olla yritysten innovaatiotoiminnalle oleellisia. Haaviprosessin aikana on myös törmäytetty organisaation johdon ja lattiatason työntekijöitä ja tuotettu näin uusia ideoita innovaatiotoiminnan aktivoimiseksi.

Innovaatiohaavissa etäisyyksien ylittämiseen ja niiden hyödyntämiseen on haettu ratkaisua muun muassa uusilla rooleilla, erilaisilla ihmisten törmäytymispaikoilla ja uudenslaisilla palaverikäytännöillä. Uusia rooleja voi esimerkiksi syntyä eri osastojen välisen tiedonvaihdon selkeyttämiseksi, jolloin joku tai jotkut valtuutetaan toimimaan innovaatiotoiminnan eikenenkään-maastossa. Tällaisilta henkilöiltä vaaditaan kykyä puhua, tai ainakin ymmärtää, eri osapuolten kanssa samaa kieltä ja asettua toisen toimijan asemaan. Heidän tulee myös saavuttaa eri osapuolten luottamus, jotta työntekijät pystyvät kertomaan heille viltäkin ideoita.

Parhaat jatkoedellytykset innovaatiohaavissa olivat sellaisissa yrityksissä, joissa ulkopuolinen tutkija herätteli ryhmän miettimään asioita ja fasilitoi alussa työskentelyä. Tämän jälkeen yrityksen innovaatiohaaviin



osallistujat itse ottivat koko ajan aktiivisempaa roolia asian läpiviemiseksi. Hyvin merkittävä tekijä haavityöskentelyn onnistumisessa oli yrityksen ilmapiirillä. Se määritteli hyvin pitkälle, millaisiin kehittämishaasteisiin organisaatiossa oltiin valmiita.

Lattiatason työntekijöiden ideoiden hyödyntämiseksi innovaatiotoiminnassa on oleellista, että orga-

nisaatio järjestää yksilöitä tukevia elementtejä, jolloin ajatuksilla on mahdollisuus muuttua toiminnaksi. Muutokset ovat aina haastavia ja niiden toteutumiseen tulee varata aikaa. Organisaatiossa täytyy järjestää hyviä esimerkkejä, jolloin positiiviset huhut alkavat elää ja kannustavat työntekijöitä osallistumaan yrityksen innovaatiotoimintaan.

## Kirjallisuus

- AXTELL, C., HOLMAN, D., UNSWORTH, K., WALL, T. & WATERSON, P. (2000). *Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265–285.
- BOSCHMA, R. (2005). *Proximity and Innovation: A Critical Assessment. Regional Studies*, 39, 61–74.
- FÖRSSÉN, M. (2002). *The life cycle for bottom-up ideas. Case studies of the companies where simulation game method was applied. Helsinki: HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Report No 19.*
- HARMAAKORPI, V., TURA, T. & ARTIMA, E. (2006). *Balancing Regional Innovation Policy between Proximity and Distance. Paper presented at the 5th Proximity Congress, 28–30 June 2006, Bordeaux, France.*
- HUSTON, L. & SAKKAB, N. (2006). *Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. Harvard Business Review*, 84, 58–66.
- MOULTRIE, J., NILSSON, M., DISSEL, M., HANER, U-E., JANSSEN, S. & VAN DE LUGT, R. (2007). *Innovation spaces: Towards for understanding the role of the physical environment in innovation. Creativity and innovation management*, 16, 53–65.
- PAALANEN, A. & KONSTI-LAAKSO, S. (2007). *Introducing new methods for organisational innovativeness – the case of innovation catcher. Paper presented at the 8th International Continuous Innovation NETWORK Conference (CI-Net), 7–11 September 2007, Gothenburg, Sweden.*
- PÄSSILÄ, A., PARJANEN, S. & PAALANEN, A. (2007). *Stimulating innovation sensibility. Paper presented at the 10th European Conference on Creativity and Innovation, 14–17 October 2007, Copenhagen, Denmark.*
- VAN DE VEN, A. (1980). *Problem solving, planning and innovation. Part 2: Speculations for theory and practice. Human Relations*, 33, 757–779.

Heli Talja & Päivi Mäkelä  
**Asiantuntijaorganisaatio  
 muutoksessa**  
 – muutos asiantuntija-  
 organisaatiossa:  
 tapaus VTT\*

**S**euraava katsaus pohjautuu väitöskirjatutkimukseen, jossa tarkasteltiin muutosprosesseja monialaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, eräässä Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen (VTT) tutkimusyksikössä (Talja 2006). Yksikkökokoja kasvattamalla pyrittiin saavuttamaan aikaisempaa tehokkaamman osaamisen jakamisen ja yhdistämisen kautta kansainvälistymisen edellyttämiä strategisia kilpailuetuja.

Tutkimuksen mukaan organisaatiossa näytti elävän rinnakkain kaksi kuvaa ”todellisuudesta”: melko suoriivainen suunnitteluun ja seurantaan perustuvan johtamisen maailma ja käytännön toiminnan ehdoilla rakentuva ja muuntuva arjen maailma. Yksikön alkuvaiheen sisäisessä strategiaprosessissa ne leikkasivat vahvasti toisiaan herättäen vahvoja odotuksia uudesta yhteiseen merkityksenantoon perustuvasta toimintatavasta. Erilaiset tulkinnat ilmenivät myös suhtautumisena muutokseen joko johdettavana projektina tai arjessa vastaan tulevien ilmiöiden provosoimana muuttumisena. Tämä näkyi selkeästi erilaisissa tulkinnoissa muutoksen jatkumisesta yksikön sisäisen rakenteen muodostuttua.

Tulokset osoittivat myös, että muutosprosessien nykyistä parempi ymmärtäminen ja ohjailu edellyttävät sekä hallitun että jatkuvan muutoksen ajattelutapojen yhdistämistä. Tällöin myös niin kutsuttu muutosjohtaminen saa aivan uudenlaisen, organisaatioiden oman muutospotentiaalini hyödyntämiseen pohjautuvan sisällön. Tämä tulkinta auttaisi myös tekemään muutos-hankkeista aiempaa onnistuneempia.

## Tutkimuskohde

VTT perustettiin 16.1.1942 jatkamaan vuonna 1890 Helsinkiin Polyteknillisen opiston yhteyteen perustetun yleisen aineenkoetuslaitoksen perinnettä. Vuoden 1993 loppuun sen rakenteen keskiössä olivat suhteellisen itsenäiset laboratoriot, joita viime vaiheessa oli 34 kappaletta. Sitä seurasi vuodet 1994–2005 kattanut ”yksiköiden aika”. Itsenäisiä yksiköitä oli aluksi yhdeksän. Määrää vähennettiin kahteen otteeseen niin, että vuoden 2002 alussa, jolloin seuraavassa tarkasteltava tutkimusyksikkö muodostettiin, yksiköitä oli enää kuusi. 1.1.2006 siirryttiin uuteen VTT:hen.

Saari (1995, 2003) on tarkastellut sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös -periaatteiden mukaisesti VTT:ssä perustettuja tutkimusryhmiä ja havainnut tutkijalähtöisen perustamistavan käytännössä toimivimmaksi. Hän on myös osoittanut ryhmän niin kutsutun paikallisen tutkimusohjelman merkityksen sen tasapainoillessa tutkimuksellisuuden ja asiakasnäkökulmien välisissä ristipaineissa. VTT:n pitkän aikavälin kehitystrendit eri hierarkiatasoilla voidaan kiteyttää seuraavasti:

- kansallisella tasolla aineenkoetuslaboratorioista tutkimukselliseen suuntaan ja edelleen osaksi kansallista teknologia- ja innovaatiopolitiikkaa
- konsernitasolla pyrkimys kohti integraatiota, synergian hyödyntämistä ja liiketoimintaorientaatiota
- ryhmätasolla ”paikallisen tutkimusohjelman” määrittelyssä tasapainoilu tutkimuksellisuuden ja rahoituskysymysten välillä
- yksilötasolla siirtyminen yksin työskentelemisestä ryhmätyöhön ja suurempaan yhteisöllisyyteen

Seuraavassa tarkastellaan Tuotteet ja tuotanto (TUO) -tutkimusyksikön syntyä ja elinkaarta. Yksikkö muodostui prosessissa, jossa VTT:n neljästä tutkimusyksiköstä muodostettiin kaksi vuoden 2002 alussa. Prosessissa pyrittiin suuremman yksikkökoon avulla saavuttamaan suuruuden ekonomiaa sekä paremmat mahdollisuudet hyödyntää VTT:n synergiapotentiaalia. Yksikön monialaisuutta pyrittiin lisäksi hyödyntämään mahdollisimman laajasti erilaisten matriisiorganisaatiotyyppisten toimintamuotojen avulla.

Yksikön aika organisatorisena kokonaisuutena päättyi uuden organisaatiomuutoksen myötä, kun 1.1.2006 siirryttiin uuteen VTT:hen. Tällöin ajatuksena oli siirtyä koko VTT:n tasolla linjaorganisaatiosta matriisimaailmaan, jossa tekeminen ryhmittyy toiminoiksi hanketyyppien mukaisesti. Tavoitteena oli saada organisaatiossa vahvasti läpi ”yksi VTT” -ajattelutapa yksikkökohtaisen ”osaoptimoinnin” sijaan.

Sekä tässä tarkasteltava muutosprosessi että yksikön elinkaari sisälsivät VTT:n historiassa uudentyyppisiä elementtejä. Yksikön syntyprosessi poikkesi aikaisemmista VTT:n muutosprosesseista sikäli, että henkilöstöllä oli vuoden 2002 alussa toteutetussa si-

\* Katsaus perustuu esitelmään, joka pidettiin Tampereen yliopistossa 8.–9.11.2007 järjestetyillä Työelämän tutkimuspäivillä.

säisessä strategiaprosessissa aikaisempaa huomattavasti suurempi mahdollisuus vaikuttaa sen kulkuun.

Yksikön syntyvaiheen ja elinkaaren aikaisia muutosprosesseja tarkasteltiin eri organisaatiotasoilta ja eri puolilta organisaatiota valittujen viidenkymmenen toimijan haastattelujen pohjalta. Tutkimuksen perustana oleva haastatteluaineisto on kerätty marraskuun 2004 ja maaliskuun 2005 välisenä aikana.

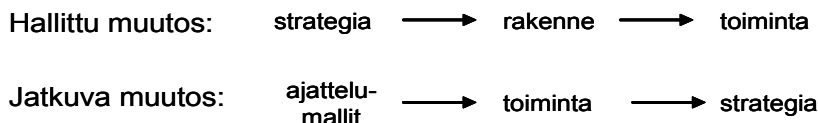
## Kaksi näkökulmaa muutokseen

Organisaatiomuutoskirjallisuus keskittyy katsomaan muutosta joko makrotasolta, ylhäältä alas, hallitun muutoksen läpiviemisen kannalta (esim. Tushman & Romanelli 1985; Romanelli & Tushman 1994; Kotter 1996) tai toisaalta mikrotasolta, alhaalta ylös, arjen ongelmien pohjalta kumpuavana jatkuvana muutoksena (Weick & Quinn 1999; Tsoukas & Chia 2002; Frohman 1997; Feldman 2000, 2004; Orlikowski 1996).

Hallittu muutos nähdään yleensä rajallisen kestoisena, projektimaisena ja selkeän alku- ja lopputilan omaavana, kun taas jatkuva muutos on nimensä mukai-

sesti käynnissä kaiken aikaa. Tushmanin ja Romanellin (1985) katkoksellisen tasapainomallin mukaan organisaation muuttuminen koostuu toisiaan seuraavista inkrementaalista muutosta edustavista konvergenteista ja yllemmän johdon käynnistämistä radikaalin uudelleensuuntautumisen vaiheista. Inkrementaalisissa muutosvaiheissa keskijohdon toimenpiteillä on Tushmanin ja Romanellin mukaan merkittävin rooli.

Kuvio 1 havainnollistaa strategian ja muutoksen välistä suhdetta. Hallitussa muutoksessa muotoillaan ensin strategia ja suunnitellaan sitten Chandlerin (1962) ja Galbraithin (1977) klassisten näkemysten mukaisesti organisaatorakenne, jonka puitteissa toimitaan sen toteuttamiseksi. Tsoukas ja Chia (2002) taas näkevät muutoksen toimijoiden uskomusten ja toimintatapojen verkon vuorovaikutuksellisen uudelleen kutoutumisen uusien kokemusten myötä. Tällainen jatkuva muutos perustuu ajattelumallien muuttumiseen vuorovaikutuksessa. Tästä taas seuraa muutos toiminnassa ja sen myötä strategiassa, jonka Mintzberg (1978) ymmärtää kaavaksi tai malliksi toiminnan virrassa.



Kuvio 1. Muutoksen ja strategian välinen suhde hallitun ja jatkuvan muutoksen ajattelutavoissa.

Taulukossa I verrataan hallitun ja jatkuvan muutoksen ajattelutapoja ja niihin liittyvää käsitteistöä. Yksinkertaistetusti esitettynä hallittu muutos noudattaa Kurt Lewinin vuonna 1947 esittämän kolmivaihemallin mukaista logiikkaa sulata – muuta – jäädytä, kun taas Weickin ja Quinin (1999) mukaan jatkuva muutos tapahtuu periaatteella jäädytä – tasapainota uudelleen – sulata; keskeistä on ajattelumallien muuttuminen.

Hallitun ja jatkuvan muutoksen tarkastelutapojen välillä on jännitteisyyttä ja kilpailua siitä, kumpi on ”oikea” näkökulma. Jatkuvan muutoksen ajattelutapaa kritisoidaan siitä, että se ei paikallisena ja rajallisen laajuisena tuota koko organisaation tasolla merkittävää muutosta. Näkökulman kannattajat taas toteavat arjen ”todellisuuden” unohtuvan hallitun muutoksen ajattelutavassa. Liiketoimintaprosessien muutosta tarkastellut Tissari (2002) on ehdottanut näitä yhdistävää ko-evolutionaarisen muutoksen mallia, jonka mukaan muutos käynnistetään keskitetysti, mutta sen läpivie-

minen tapahtuu hajautetusti ottaen huomioon paikalliset tarpeet. Tissarin malli on näin ollen edelleen vahvasti hallitun muutoksen ajattelutapaan pohjautuva.

Dunphyn ja Stacen (1988) mukaan evoluutio (inkrementaalinen muutos) ja transformaatio (suunniteltu muutos) sekä toisaalta henkilökunnan osallistumisen mahdollistava ja pakottava tapa tehdä muutoksia ovat toisiaan täydentäviä näkökulmia siten, että ne edustavat kahden jatkumon ääripäitä. Muutoksen toteuttamistavat ovat näin jaoteltavissa neljän kategorian tyypologiaksi. Universaalisti parasta muutostyyppiä ei Dunphyn ja Stacen mukaan ole olemassa, vaan asia on hyvin konteksti- ja tilannekohtainen.

Jos arjesta nouseva muutos sivuutetaan marginaalisena, menetetään huomattava voimavara ja mahdollisuus hyödyntää organisaation luontaista muutoskapasiteettia ja -dynamiikkaa. Toisaalta olisi naiivia väittää, ettei organisaatioita toisinaan tarvitsisi uudistaa myös laajemmin.

Taulukko I. Hallitun ja jatkuvan muutoksen suhde ja ajattelutapoja kuvaavaa käsitteistöä.

	Hallittu muutos	Jatkuva muutos
<b>Muutoksen luonne</b>	Poikkeustilanne	Asioiden luontainen tila
<b>Kuva organisaatiosta</b>	”Johdon työkalu”	Näyttämö
<b>Strategia</b>	Suunnitelma, joka implementoidaan	Emergenttisyys painottuu
<b>Käynnistäjä</b>	Ylin johto	Organisaatiossa toimivat henkilöt tai rakenteet
<b>Keskeinen toimija</b>	Ylin johto / muutosagentti	Jokainen organisaation jäsen
<b>Muutoksen logiikka</b>	Suunnittelu, implementointi ja seuranta	Emergenssi, improvisaatio, dialogi, oppiminen
<b>Muutoksen laajuus</b>	Koko organisaatio	Paikallinen
<b>Suhde aikaan</b>	Kestoltaan rajattu	Päättymätön
<b>Keskeinen tarkastelunäkökulma</b>	Makrotaso	Mikrotaso
<b>Muutoksen kohdistuminen</b>	Virallinen organisaatio (määritellyt rakenteet ja järjestelmät)	Epävirallinen organisaatio (kommunikaatioverkosto)
<b>Kuvaava metafora</b>	Päämääräkeskeinen matka	Prosessi
<b>Mikä muuttuu?</b>	Toimintaa ohjaavat rakenteet	Toimintaa ohjaavat ajattelumallit

Keskeinen kysymys on, miten organisaatiossa luonnostaan kaiken aikaa tapahtuvaa jatkuvaa muutosta voitaisiin ohjata niin, että haluttu muutos ulottuisi koko organisaatioon eli miten koko organisaatiota koskevat mallit saataisiin toteutumaan arjen toiminnassa? Erityisesti monilla eri aloilla toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa yksittäiset asiantuntijat jopa itse hankkivat projektinsa, on toimintaan vaikuttaminen erittäin haasteellista pelkän rakenteiden muuttamisen kautta, huolehtimatta samalla uusien yhteisten ajattelutapojen luomisesta.

## Muutos kohdeorganisaatiossa

Organisaatiomuutos käynnistyi syksyllä 2001 Kotterin (1996) kahdeksanvaiheista mallia noudatellen ja se koski neljää VTT:n silloisista kahdeksasta tutkimusyksiköstä. Syksyn aikana valmisteltiin muutos, jonka tuloksena kyseiset neljä yksikköä yhdistyivät osaamispohjaisesti kahdeksi uudeksi yksiköksi.

Muutosta perusteltiin toimintaympäristön muutoksella. Asiakkaiden toimintaympäristön ja liiketoimintamallien muutoksen vuoksi heidän vaatimustensa odotettiin kasvavan. Teknologioiden integroitumisen ja osaamisen siirtyessä teollisuuden alalta toiselle sekä tutkimusrahoitukseen kohdistuvan kilpailun kiristymisen nähtiin niin ikään tuovat uusia haasteita. Yksikkökokoja kasvattamalla tavoiteltiin eri alojen osaamisen entistä tehokkaampaa jakamista ja yhdistämistä. Näin VTT pyrki saavuttamaan strategisia kilpailuetuja, jotka olivat tarpeen muun muassa kansainvälistytyksessä. Suuremmissa yksiköissä voisivat eri henkilöiden tehtävät myös erikoistua aikaisempaa tehokkaammin siten, että johtamisesta tulisi ammattimaisempaa ja asiantuntijat taas voisivat

keskittyä tehokkaammin asiantuntijatehtäviin. Kaiken kaikkiaan tavoitteena oli siis saada aikaan organisaatio, joka olisi entistäkin ketterämpi ja iskukykyisempi vastaamaan ympäristön yhä koveneviin haasteisiin.

Toisessa uusista yksiköistä – tässä tarkasteltavassa TUO-yksikössä – muutoksenteko jatkui kevään 2002 henkilöstön laajamittaisen osallistumisen mahdollistaneena strategiaprosessina, johon liittyneisiin kolmeen strategia-workshopiin osallistui suoranaisesti kuutisenkymmentä yksikössä työskennellyttä henkilöä ja jonka välituloksia ja tuotoksia koko henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida. Tässä muutosprosessissa oli kyse sangen laaja-alaisesta hankkeesta, jossa uudessa yli 500 hengen tutkimusyksikössä pyrittiin uudistamaan sekä strategia, rakenne että kulttuuri.

Strategiaprosessissa työstettiin laajoja yksikköä yhdistäviä tutkimuksellisia teemoja ja niiden perusteella muotoiltiin kuusi tutkimuksellista painoaluetta. Painoalueiden oli tarkoitus toimia yksikköä yhdistävinä matriisimaisina yhteistyöeliminä. Myös eri asiakastoimialoille määriteltiin vastaavankaltaiset yhteistyöfoorumit. Prosessin päätteeksi yksikön johtaja esitteli ehdotuksensa siitä, miten kahden aikaisemman yksikön kahdeksan tutkimusaluetta organisoidaan kuudeksi kokonaisuudeksi. Kun yksikkö ja sen sisäinen rakenne eli jako tutkimusalueisiin ja -ryhmiin oli näin muodostettu ja uudet yhteistyöelimet määritelty, muutoksenteko jatkui uutta toimintamallia käyttöönotettaessa ja uusia tutkimusalueita ja -ryhmiä käynnistettäessä, minkä ohella näillä oli omia paikallisista olosuhteista aiheutuvia kehitysprossejaan. Tätä muutosta tarkasteltiin yhden, rakenteellisesti eniten muuttuneen tutkimusalueen ja sen kahden ryhmän kautta.

Sisäisen rakenteen muodostuttua muutoksenteke jatkui erityisesti voimakkaana useista erillisistä osista kootulla tutkimusalueella, jonka hajanaisuus synnytti voimakkaan tarpeen löytää yhteinen merkitys ja suunta toiminnalle. Paineita aiheutui myös vaikeasta taloudellisesta tilanteesta. Osana paikallista muutosprosessia määriteltiin uusi yhdistävä tutkimuksellinen teema, joka ajettiin läpi myös yksikkötason uudeksi painoalueeksi. Näin luotiin alueen omaa identiteettiä hyödyntäen yksikkötason muutosprosessin tuottamia diskursiivisia välineitä (Tsoukas & Chia 2002). Yhteinen identiteetti lähti vähitellen hahmottumaan, minkä myötä motivaatio oman tilanteen kohentamiseen selkeästi kasvoi ja tutkimusalueen talouskin alkoi nopeasti kohentua. Vastaavankaltaisia omia prosesseja oli käynnissä myös alueen tutkimusryhmissä. Kaikille näille oli yhteistä vetäjän aktiivinen ja itsensä likoon laittava rooli (vrt. Collins 2004) sekä aktiivinen yhteinen pohdinta, ”sensemaking” niin aluejohtoryhmässä kuin tutkimusryhmien sisällä (Weick 1995).

## Henkilöstön rooli muutosprosessista

Henkilöstö koki esimiesten aktiivisen ja tasa-arvoisen, kaikkien mielipiteitä ja näkökulmia arvostavan otteen muutosprosessissa erittäin tärkeäksi. Esimiehet olivat itsekin varsin haasteellisessa tilanteessa, sillä samalla kun he vastasivat arjen pyöryksestä, he joutuivat ”myymään” ryhmälleen muutosta juuri käsiinsä saamansa aineiston pohjalta, vaikka he eivät tienneet asiasta muita enempää. Tässä tilanteessa lähiesimiesten oli sangan vaikea kertoa ryhmälleen, mitä muutos tulisi merkitsemään.

Tiedottaminen organisaation intranetissä, sähköpostin ja painetun sanan välityksellä oli muutosprosessin aikana varsin runsasta. Silti tuntui liikkeellä olevan paljon spekulatiota, johon monien mielestä keskityttiin liiaksi. Runsaasta tiedottamisesta huolimatta ”todellista” tietoa tuntui olevan liian vähän. Enemmän olisi tarvittu nimenomaan ylimmän johdon jalkautumista keskustelemaan siitä, miksi muutos oli tarpeellinen ja miten sen ajateltiin vaikuttavan tutkijoiden arjen toimintaan. Kun asiasta ei tuntunut olevan riittävästi tietoa, osallistujista tuntui toisinaan siltä, että tutkimusryhmissä vain ”keskustellaan, koska prosessissa kuuluu keskustella”. Esimerkiksi Schein (2001) painottaa sitä, että on tuotava hyvin selkeästi esille, minkälaisia käyttäytymisen muutoksia henkilöstöltä tullaan edellyttämään.

Ryhmät eivät uskoneet voivansa vaikuttaa asioihin ainakaan koko organisaation tasolla, ”vaikka kaikesta voidaankin keskustella”. Tärkeintä onkin päästä tuomaan ajatuksensa esille ja vaikuttamaan omaa itseä koskeviin muutoksiin. Varmaankin ”kaikki 3 000 ei voi keskustella mikä on VTT:n tulevaisuus”, mutta yhteinen keskustelu ja yhteisen näkemyksen synnyttä-

minen oman lähipiirin tulevaisuudesta ovat keskeisen tärkeitä. Kaiken kaikkiaan oli yhteinen mielekkyyden luominen eli sensemaking (Weick 1995) muutosprosessissa kaikilla organisaatiossa tärkeää, mutta ajoittain varsin haasteellista.

Strategia-workshopeihin osallistuneet haastatellut olivat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä tähän osallistumismahdollisuuteen. Skeptisiäkin näkemyksiä toki esiintyi. Useimmille mukana olleille strategiaproessi antoi kuitenkin voimakkaan merkityksellisuuden tunteen ja kuvan siitä, että uutta yksikköä ollaan todella rakentamassa yhdessä. Mukana olo herätti paljon odotuksia myös tulevaisuuden osallistumismahdollisuuksien ja uudenlaisen toimintakulttuurin suhteen.

## Jäikö muutoshanke kesken?

Muutoksen onnistumisen arviointi sen tavoitteisiin ja taustalla olleisiin perusteluihin peilaamalla on vaikeaa ensinnäkin siksi, että sen tavoitteet oli määritelty melko abstraktilla tasolla ja toisaalta siksi, että yksikön elinkaari jäi varsin lyhyeksi – jo parin vuoden kuluttua sisäisen rakenteen muodostumisesta huomio alkoi kiinnittyä koko VTT:tä radikaalisti muovanneen uuden muutoshankkeen valmisteluun.

Keskeisin jännite ja näkemusero haastateltujen muutoskokemuksissa liittyi siihen, mitä muutoksen eteenpäin viemiselle tapahtui yksikön uuden sisäisen rakenteen astuttua voimaan. Henkilöstö koki tarkastellun muutosprosessin katkenneen tällöin äkillisesti ja muutoksen jääneen kesken: rakenne muuttui, mutta ajatusmallit ja toimintatavat eivät. Odotetun kulttuurin muutoksen ei näin havaittukaan toteutuneen käytännössä. Kun uusi rakenne oli esitelty, strategia-prosessi tuntui monista siihen osallistuneista ryhmäpäälliköistä katkenneen kuin ”veitsellä leikaten”, kun taas johdon näkökulmasta strategian eteenpäin vieminen jatkui selkeästi. Tämä kuvastaa organisaatioissa vallitsevaa klassista tulkintaa strategiasta johdon laatimana suunnitelmana, jonka henkilöstö sitten implementoi. Mintzbergin (1983) mukaan strategia taas muotoutuu erikoistuneeseen asiantuntijuuteen perustuvassa organisaatioissa mikrotasolta eli arjen toiminnasta käsin.

Tulkitsemme yllä kuvatun ristiriidan osoitukseksi kahden erillisen merkitystodellisuuden rinnakkaisesta olemassaolosta organisaatioissa (vrt. Talja & Saari 2007): samanaikaisesti vaikuttavat toisaalta klassisen organisaatioteorian ja hallitun muutoksen maailmankuva ja toisaalta arjen ehdoilla rakentuva jatkuvan muutoksen maailma. Johto vaikuttaa edelleen elävän pitkälti rationaalisuuden maailmassa, jossa organisaatioteknisten suunnittelun yksi vaihe strategian läpiviennissä. Kun uusi teknologiastrategia tutkimuksen painoalueineen oli valmistunut ja sitä toteuttamaan oli muodostettu uusi sisäinen rakenne, johdon pai-

notus siirtyi johtamiseen linjaorganisaation kautta. Tämän tulkinnan mukaan radikaali muutosvaihe oli ohi. Muutosprosessissa sovittujen toimenpiteiden eteenpäin vieminen siirtyi linjaorganisaation vastuulle ja muutoksen onnistumisen sopivasti valittujen, asetettujen tavoitteiden pohjalta asetettujen mittarien avulla seurattavaksi. Tämän ajattelun mukaan oltiin siis Tushmanin ja Romanellin (1985) katkoksellisen tasapainomallin konvergentissa vaiheessa.

Etenkin yhteistä synergiaetua tavoittelevassa muutoksessa vastuun siirtymiseen alemmille organisaatiotasolle liittyy kuitenkin se riski, että linjaorganisaation suuntaiset edut voivat ajaa yhteisten näkökulmien edelle etenkin, ellei lyhyen aikavälin tavoiteasetannassa ja palkitsemisessa erityisesti korosteta näitä. Pitkän aikavälin tavoitteet voivat jäädä ”mantroiksi” vailla sisältöä. Nyt muutosprosessia hankaloittivat myös yksikön alkuvaiheen taloudelliset vaikeudet, joiden takia ryhmien päähuomio keskittyi lähinnä niiden omaan selviytymiseen.

Miles (2001) on havainnut organisaatioiden transformaation nopeutuvan, jos koko henkilöstö saadaan prosessiin mukaan. Dunphy ja Stace (1988) kutsuvat yhdessä toteutettavaa muutoshanketta karismaattiseksi transformaatioksi, joka heidän mielestään soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa aikaa muuttumiseen on jonkin verran ja joissa organisaatiosta löytyy tukea radikaalille muutokselle. Tässä tapauksessa transformatio jäi ehkä tapahtumatta – haastatteluaineiston pohjalta henkilöstö vaikutti sellaiseen jopa valmiimalta kuin johto.

Tavoitteliko johto siis todella kulttuurin muutosta vai vain pelkkää rakennemuutosta? Esimerkiksi Schein (2001) painottaa, että kulttuurin muutoshankkeet ovat hitaita, jopa vuosien mittaisia. Samaa korostaa myös Kotter (1996), jonka kahdeksanportaisen mallin ylintä vaihetta ei ole mahdollista saavuttaa vuoden mittaisen muutosprojektin aikana, eikä edes yksikön koko elinkaari olisi välttämättä tähän riittänyt.

## Johtopäätöksiä

Tsoukas ja Chia (2002) tulkitsevat ylhäältä alas johdettujen muutoshankkeiden toimivan lähinnä suunnitelmien luojina, erilaisten tapahtumien ja improvisaatioprosessien käynnistäjinä organisaatiossa sekä uusien diskursiivisten viitekehysten tarjoajina. Varsinaista muutosta on vasta suunnitelmien ottaminen käyttöön. Ylimmän johdon aloitteiden ohella muutosta kumpuaa organisaatiossa myös monista muista lähteistä. Aivan erityisesti tämä pitää paikkansa asiantuntijaorganisaatioissa.

Muutosprosessissa, jossa tavoite määritellään melko abstraktisti kuten synergian hyödyntämisenä, olisi syytä selvittää, mitä muutoksella tarkoitetaan ja mikä on ”maratonin maali”, jos muutosta ajatellaan pää-

määräkeskeisenä hankkeena tai matkana (Inns 1996; Marshak 1993). Muutosten vieminen läpi organisaatiossa ylhäältä alas vaatii ”apinan raivoa”. Jatkuvan muutoksen näkökulmasta johdon tulisi Tsoukasin ja Chian (2002) mukaan olla herkkä organisaation tapahtumille voidakseen hyödyntää juohevasti organisaation luontaista muutoskapasiteettia ja -dynamiikkaa. Hyödyllistä voisi myös olla muutoksen tarkasteleminen prosessina ja keskittyminen varmistamaan pysyminen oikeassa suunnassa. Kotterin (1996) ja Scheinin (2001) ehdotama riippumaton muutosryhmä tai muutosagentti ilmeisesti olisi pitemmälläkin aikavälillä hyödyllinen kehityksen ohjaukseksi halutun suuntaisesti.

Henkilöstö elää paljon jatkuvan muutoksen maailmassa mieltäen muutoksen sen kautta, kekevatko he arjen toiminnan muuttuneen. Tätä kuvastaa muun muassa se, että vaikka sana ”muutos” usein tuokin ensimmäiseksi mieleen organisaation aikaisemmat suuret rakennemuutokset saaden esimerkiksi ”vuoden 1994 tapahtumat jyskyttämään takaraivossa”, koettiin työuran merkittävimmän muutoksen kuitenkin lähes poikkeuksetta liittyneen oman työn sisällön ja lähipiirin muuttumiseen. Suuri toimintatapojen muutos olisi henkilöstön näkökulmasta ollut mitä ilmeisimmin se, että se olisi voinut jatkossakin osallistua strategiaprosessin tapaisella tavalla yksikön yhteiseen rakentamiseen.

Asiantuntijaorganisaation henkilöstölle ovat keskeisimpiä työn sisällölliset aspektit, jolloin strategia merkitsee heille teknillisen alan organisaatiossa lähinnä teknologiastrategiaa. Tämän vuoksi strategiaprosessi, jossa ylhäältä alas ja alhaalta ylös -suuntainen strategiatyö kohtasivat vahvasti, tuntui osallistujista hyvin merkitykselliseltä. Kevään 2002 workshopit toimivat tärkeinä yhteisen ajattelun rakentamisen foorumeina. Sisäisen rakenteen muodostuttua ja toiminnan muututtua selkeän linjapainotteiseksi he eivät enää kokeneet olevansa samalla tavalla yhteisen tulevaisuuden rakentamisen keskiössä kuin osallistuessaan strategian yhteiseen työstämiseen. Tämä oli monille suuri pettymys.

Muutoksen parempaa ymmärtämistä varten tarvitaan nykyistä kokonaisvaltaisempi tarkastelukehys, joka yhdistää molemmat muutoksen tarkastelutavat. Tällaista peräänkuuluttaa muun muassa Dunphy (1996), joka toteaa organisaatiomuosteorioiden olevan useimmiten erilaisten ideologioiden sävyttämiä, arvoperustaisia, sosiaaliin liikkeisiin pohjautuvia, sosiaalisten voimien muovaamia ja jopa esittäjänsä omaa etua ajavia.

Myös Morley (2004) sekä Van de Ven ja Poole (2005) suosittelevat prosessimaisen ja vertailevan näkökulman yhdistämistä rikkaamman kuvan saamiseksi organisaatioiden arjesta ja muutoksesta. Tällöin myös muutosjohtaminen saa aivan uudenlaisen, organisaatioiden oman muutospotentialin hyödyntämiseen

pohjautuvan sisällön. Organisaatioissa tarvitaan lisäksi aivan uudenlaista ajattelua ja uudenlaisia toimenkuvia muutosmallien yhdistämiseksi käytännössä. Tämä tulkinta auttaisi myös tekemään muutoshankkeista aiempaa onnistuneempia.

Asiantuntijaorganisaatioissa olennaista muutosta tapahtuu kaiken aikaa tutkimusryhmien toiminnan muovautuessa alhaalta ylöspäin. Johdon tulisi olla erittäin hyvin selvillä siitä, mitä eri puolilla organisaatiota tapahtuu. Tärkeää on, että ylhäältä alas -tyyppinen muutos ei tuhoa lupaavia ituja. Joskus taas voi ”ravis-telu” ja uusiin yhdistelmiin ”pakottaminen” olla suorastaan hyödyllistä ja välttämätöntä lukkiutuneitten asetelmien purkamiseksi ja uusien mahdollisuuksien avaamiseksi.

Henkilöstön osallistumiseen perustuva tapa tehdä muutosta on mielestämme etenkin asiantuntijaorganisaatioissa olennaisen tärkeää. Muutoksen pitäisi olla luonnollinen osa organisaation dialogiin perustuvaa hajautunutta johtamista ja jatkuvaa yhteistä suunnan etsintää. Tämän myötä on mahdollista tartuttaa innostusta ja uskoa koko organisaatioon (vrt. Saari & Talja 2007).

Muutosprosesseissa on tärkeää kiinnittää paljon nykyistä enemmän huomiota ”läheltä lähelle” -viestimiseen ”kaukaa kauas” -tiedottamisen rinnalla. Mitä abstraktimpia muutoksen tavoitteet ovat, sitä tärkeämpää niiden avaaminen eri organisaatiotasojen välisenä yhteiskeskusteluna on. Suurena, monimutkaisessa organisaatioissa tulee tietenkin vastaan se käytännön ongelma, että ylimmän johdon aika ei riitä tämän keskustelun käymiseen henkilökohtaisesti kaikkien ryhmien tai tiimien kanssa. Muutoksen jatkuva dialoginen konkretisointi vuoropuhelussa johdon ja henkilöstön välillä tarkoittaa sitä, että sitä mukaa kuin asiat etenevät, dialogin painopiste siirtyy yhä lähemmäs arjen tasoa. Muutosprosesseissa on esimerkiksi kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota myös siinä käytävien keskustelujen suunnittelemiseen, ohjaamiseen ja rajaamiseen niin, että paikallisten näkökohtien mukaan pohditaan, milloin, mistä aiheista ja miten eri foorumeilla keskustellaan. Siksi tarvitaankin henkilö tai henkilöitä, joiden tehtävänä on tehdä tulkintaa johdon ja henkilöstön näkemysten välillä ja jotka kykenevät ”liikkumaan luontevasti molemmissa joukoissa”.

Keskijohdolla on muutoksenteossa aivan keskeinen asema eri suunnista tulevien impulssien integroijana oman asiantuntemuksensa pohjalta ja perusteltujen tulkintojen tekemisessä ja esittämisessä eri suuntiin. Esimerkiksi Nonaka ja Takeuchi (1995) pitävätkin projekteista vastaavaa keskijohtoa organisaation tärkeimpänä tasona. Heidän mukaansa ideaalinen organisaatiotyyppi on tällöin keskeltä ylös ja alas -tyyppinen. Lähiesimiesten rooliin kohdistuu lisäksi suuret paineet, sillä juuri he joutuvat kohtaamaan henkilöstön huolen omasta kohtalostaan ja antamaan vastauksia. Heidän tulisi voida selventää sitä, mitä muutos tulee tarkoittamaan arjen käytännöissä. Jos he joutuvat yksin tekemään tätä tulkintaa yleistasoisen kalvoaineiston pohjalta, heidän tehtävänsä on lähes mahdoton.

Jos organisaation ylin johto haluaa toteuttaa organisaatioissa merkittäviä muutoksia, on sen oma sitoutuminen ja innostus todennäköisesti pitkäksi venähtävään hankkeeseen aivan olennaista. Sen on myös varauduttava siihen, että alkutaipaleella mitä todennäköisimmin arjen toiminta jossain määrin häiriintyy ja taloudelliset mittarit kääntyvät joksikin aikaa laskusuuntaan. Liian nopea ”paniikkireagointi” muutoksen luontaisen kitkan lisäksi on omiaan syömään tulevaisuuden rakentamisen edellytyksiä.

Johto/henkilöstö -jännitteen ohella voidaan puhua myös lokaali/globaali -jännitteestä. Sen eräs ilmenemismuoto on pyrkimys toimintojen yhdenmukaistamiseen myös monimutkaisissa asiantuntijaorganisaatioissa tukiprosessien yhä tiukemman määrittelyn kautta. Tähän usein liittyvä itsepalvelun suosiminen työllistää yhä enemmän organisaation operatiivista ydintä, jolloin sinänsä hyvä pyrkimys kohti yhdenmukaista ja tasaveroista toimintatapaa kautta organisaation voikin johtaa globaalin kilpailun edellyttämän ketteryyden ja uudistumiskyvyn sijasta huomattavaan jähmyteen.

Monimutkaistuvassa maailmassa tarvitaan johtamista, jossa yhdistyvät mielenkiinto asioihin ja ihmisiin sekä kunnianhimoiset tavoitteet niin uudistumiskykyisestä organisaatiosta, että se pystyy menestymään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kun ymmärretään, että organisaatiot eivät milloinkaan ole staattisessa tilassa vaan kehittyminen ja muuttuminen ovat niiden luontainen ominaisuus, myös kaikesta johtamisesta tulee luonnostaan muutosjohtamista.

## Kirjallisuus

- CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- COLLINS, J. (2004). Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Jyväskylä: Gummerus Oy.
- DUNPHY, D. (1996). *Organizational change in corporate settings*. *Human Relations*, 49, 541–552.
- DUNPHY, D.C. & STACE, D.A. (1988). *Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the O.D. model*. *Organizational Studies*, 9, 317–334.
- FELDMAN, M.S. (2000). *Organizational routines as a source of continuous organizational change*. *Organizational Science*, 11, 611–629.
- FELDMAN, M.S. (2004). *Resources in emerging structures and processes of change*. *Organizational Science*, 15, 295–309.
- FROHMAN, A.L. (1997). *Igniting organizational change from below: The power of personal initiative*. *Organizational Dynamics*, 25, 39–53.
- GALBRAITH, J.R. (1977). *Organization Design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- INNS, D. (1996). *Organisation development as a journey*. Teoksessa Osrick, C. & Grant, D. (toim.): *Organisation development. Metaphorical explanations*. (s. 20–34). Lontoo: Pitnam.
- KOTTER, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- MARSHAK, R.J. (1993). *Lewin meets Confucius: A re-view of the OD model of change*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29, 393–415.
- MILES, R.H. (2001). *Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees*. *Organizational Dynamics*, 29, 313–321.
- MINTZBERG, H. (1983). *Structure in fives. Designing effective organizations*. London: Prentice Hall.
- MORLEY, M.J. (2004). *Contemporary debates in European human resource management: Context and content*. *Human Resource Management Review*, 14, 353–364.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- ORLIKOWSKI, W.J. (1996). *Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective*. *Information Systems Research*, 7, 63–92.
- ROMANELLI, E. & TUSHMAN, M.L. (1994). *Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test*. *Academy of Management Journal*, 37, 1141–1166.
- SAARI, E. (1995). *Voidaanko tutkimusryhmiä perustaa? Tapaustutkimus Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen metallilaboratorion ryhmäkokeilusta vuosina 1989–1991*. VTT Tiedotteita 1627. Espoo: VTT Offsetpaino.
- SAARI, E. (2003). *The Pulse of Change in Research Work. A Study of Learning and Development in a Research Group*. Helsinki: Helsinki University Press.
- SAARI, E. & TALJA, H. (2007). *Tutkijoiden ja johdon todellisuudet tutkimusorganisaatioissa – kommunikatiokuilusta keskinäiseen dialogiin*. Tieteessä tapahtuu, 7, 39–43.
- SCHEIN, E. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Laatukeskus.
- TALJA, H. (2006). *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Publications 620.
- TISSARI, T. (2002). *Coevolutionary approach for implementing organizational change – case study on a business process change in a large organization*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial and Business Administration Series no: 11.
- TSOUKAS, H. & CHIA, R. (2002). *On organizational becoming: Rethinking organizational change*. *Organization Science*, 13, 567–582.
- TUSHMAN, M.L. & ROMANELLI, E. (1985). *Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation*. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.
- VAN DE VEN, A. H. & POOLE, M.S. (2005). *Alternative approaches for studying organizational change*. *Organization Studies*, 26, 1377–1404.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- WEICK, K.E. & QUINN, R.E. (1999). *Organizational change and development*. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.



Minna Toivanen &amp; Merja Turpeinen

## Työn ja perheen yhteensovittamisen valintojen rajat ja mahdollisuudet

**T**yön ja perheen yhteensovittaminen on ollut viime vuosina sekä perhepolitiikan, työpolitiikan että tasa-arvopolitiikan kohteena, ja näillä kentillä on tehty paljon kehittämistyötä yhteensovittamisen käytäntöjen muuttamiseksi. Miksi työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöt muuttuvat silti niin hitaasti? Usein työ hallitsee perheiden ajankäyttöä ja esimerkiksi osa-aikatyötä ja osittaista hoitovapaata käytetään vain vähän helpottamaan arkea (Lehto & Sutela 2004; Sutela 2005), vaikka perhe nähdään erittäin tärkeänä elämänalueena (esim. Sutela 2005). Asenteiden tasolla kannatetaan sukupuolten välistä tasa-arvoa ja tasapuolista työnjakoa niin kotona kuin työelämässä (ks. esim. Paajanen 2006; Melkas 2004), mutta työn ja perheen yhteensovittamisen valinnat myötäilevät edelleen perinteisiä sukupuolirooleja.

Perheissä naiset tekevät miehiä enemmän kotitöitä ja kokevat miehiä useammin olevansa liikaa vastuussa niistä (Toivanen & Kauppinen 2007; Melkas 2004). Moni pienten, alle 3-vuotiaiden esikoislasten isistä katsoo työn vievän liikaa aikaa perheeltä (Paajanen 2006), mutta vanhempainvapaata, hoitovapaata tai osittaista hoitovapaata hyödyntää miehistä vain harva. Perhevapaat kasaantuvatkin lähinnä naisvaltaisten alojen työnantajille ja työyhteisöille (Kivimäki 2001), samoin niistä koituvat epäsuorat kustannukset, kuten sijaistyövoiman rekrytointi- ja koulutuskulut (Maliranta & Napari 2007).

Käytännössä perinteiset sukupuoliroolit ovat läsnä Suomessa, ja myös laajemmin Euroopassa (ks. esim. Baxter 2000; Sullivan 2000). Lastenhoidossa ja koti-töissä tasapuolinen työnjako on hieman lisääntynyt, mutta käytäntöjen muutos on ollut hidasta (ks. esim. Sullivan 2004; Sullivan 2000; Niemi & Pääkkönen 2001; Sullivan & Gershuny 2001). Suomessa vuonna 2006 lapsiperheessä elävistä työssä käyvistä miehistä noin puolet arvio lasten- ja kodinhoidon työnjaon tasapuoliseksi, naisista hieman harvempi (Toivanen & Kauppinen 2007).

Tässä katsauksessa paikannamme, millaisia rajoja ja mahdollisuuksia työpaikoilla ja perheissä on eri elämänalueiden yhteensovittamiseen ja millaisilla pe-

rusteilla valintoja tehdään. Ymmärtääksemme yksilöllisten valintojen perusteita, selvitimme työn ja perheen yhteensovittamisen rajoja ja mahdollisuuksia koskevaa arkiajattelua. Avaamme näin uusia näkökul-

mia yhteensovittamista koskevaan keskusteluun ja tutkimukseen sekä tarjoamme välineitä ymmärtää sukupuolittuneiden käytäntöjen muutosten hitautta. Katsaus pohjautuu tutkimukseen, joka on laajemmin julkaistu teoksessa *Perhe työssä, työ perheessä* (Turpeinen & Toivanen 2008).

### Aineisto ja menetelmät

Tarkastelemme työn ja perheen yhteensovittamisen valintoja ja niiden perusteita pk-yritysten kontekstissa ja toimialoilla, joissa työlle on luonteenomaista läsnäolon vaatimus sekä kohtuullisen vähäiset vaikutusmahdollisuudet. Perhettä sovitetaan työhön, jota ei voi kuljettaa kotiin, joka joustaa varsin vähän yksilöllisten tarpeiden mukaan ja jonka tahti on sidottu itsestä riippumattomiin tekijöihin. Empiirinen aineisto kerättiin ESR-rahoitteisessa Työ, perhe ja muuttuvat sukupuoliroolit<sup>1</sup>-hankkeessa, joka toteutettiin viidessä. Uudellamaalla toimivassa pk-yrityksessä (3 naisvaltaista: terveystalon sekä sosiaalialan palveluja tuottava yritys sekä elintarviketuotannon yritys; 2 miesvaltaista taloteknisiä suunnittelupalveluja tuottava ja metallituotannon yritys). Yritysten johtoa ja työntekijöitä haastateltiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluisa, yhteensä haastatteluja tehtiin 36. Haastatteluisa keskusteltiin työn luonteesta, työkuultuurista, perheistä ja työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä sukupuolten tasa-arvosta. Haastattelut toteutettiin vuosina 2005–2006.

Analysoimme aineiston positionnin teoriaa käyttäen eli haastatteluista eriteltiin sitä, kuinka haastatteluihin osallistuneet asemoituivat arvioimaan työn ja perheen yhteensovittamista eri näkökulmista (ks. Harré ja Langenhove 1999). Positionointi (asemointi) keskustelutilanteesta tarkoittaa, että henkilö asettuu jonkun sosiaalisesti järjestäytyneen vuorovaikutustilanteen puitteissa tarkastelemaan lausumissaan maailmaa tietystä näkökulmasta tai roolista käsin. Positionointia on myös jonkun toisen henkilön asettaminen

<sup>1</sup> Hanke on osa Työterveyslaitoksen hallinnoimaa ja Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rahoittamaa MONIKKO-hanketta. MONIKKO on vuosina 2005–2007 toteutettu tutkimus- ja kehittämishanke, joka tähtää tasa-arvon ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen työpaikoilla.

johonkin rooliin tai näkökulmaan lausumassa tai se, että tulee itse asetetuksi osallistumisellaan ja vuorovaikutustilanteessa esittämillään lausumilla muiden tilanteeseen osallistujien toimesta johonkin asemaan tai jonkun näkökulman edustajaksi. Positiot ovat luonteeltaan moraalisia: eri rooleissa toimiville osoitetaan kyseisiin rooleihin kuuluvia tehtäviä, velvollisuuksia ja oikeuksia, joiden pohjalta toiminta näissä rooleissa tai asemassa tulee myös keskustelutilanteessa ymmärrettäväksi ja arvioiduksi. Lähestymistapana positioinnin teoria mahdollisti työn ja perheen yhteensovittamisen tarkastelun ilmiönä lukuisista haastattelutilanteissa esille tuoduista eri näkökulmista perinteisiä yksilö-, perhe- tai työpaikkanäkökulmia syventäen.

Esitämme seuraavassa kuinka tutkimushaastattelutilanteeseen osallistuneet asemoituivat arvioimaan työn ja perheen yhteensovittamista työorganisaatioiden ja perheiden sekä sukupuolen näkökulmasta. Työorganisaatioiden näkökulmasta työn ja perheen yhteensovittamista tarkasteltiin yrityksen, työntekijän, esimiehen ja työyhteisön jäsenen positioista, perheen näkökulmasta taas vanhemman ja kotitalouden jäsenen asemasta käsin. Jäsensimme näistä näkökulmista erilaisia rationaliteetteja ja moraliteetteja, joilla perusteltiin työn ja perheen yhteensovittamisen valintoja.

## Työn ja perheen yhteensovittamisen rationaliteetit ja moraliteetit työorganisaatiossa

Työorganisaation kontekstissa keskeiseksi työn ja perheen yhteensovittamisen perusteeksi ja lähtökohdaksi määriteltiin yrityksen toiminnan rationaliteetit ja liikeloudellinen mielekkäisyys sekä organisaatiotoimijoiden vastuu omasta työstä ja työn ja työyhteisön työn tuloksesta. Jokaisen organisaatiotoimijan, niin johdon kuin työntekijänkin, tulee ottaa huomioon erilaisia konkreettisia tekijöitä ja rationaliteetteja tehdessään työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä ratkaisuja. Kun organisaation johdossa pohditaan työn ja perheen yhteensovittamista, suhtaudutaan yleensä periaatteessa myönteisesti työntekijöiden perhevelvollisuuksien hoitoon. Rationaliteetit voidaan nähdä tekijöinä, jotka kuitenkin asettavat ehtoja sille, miten paljon tai millä tavoin organisaatiossa voidaan joustaa työntekijöiden tarpeen mukaan. Vastaavasti näillä rationaliteeteilla perusteltiin sitä, miten oikeutetuksi työntekijät tai työyhteisön jäsenet kokevat omat perhevelvollisuuksien hoidosta johtuvat poissaolonsa ja joustotarpeensa.

Organisaation perustehtävä ja resurssit sekä organisaation rakenne rajaavat mahdollisuuksia joustaa työajoissa ja tehdä poissaolojärjestelyjä. Esimerkiksi hy-

vin pienessä organisaatiossa voi yhdenkin työntekijän poissaolo vaikuttaa merkittävästi muiden työntekoon. Organisaatiossa saattaa olla erilaisia henkilöstöryhmiä, joiden mahdollisuudet työn ja perheen yhteensovittamisen käytännössä voivat poiketa toisistaan. Lisäksi organisaation toimintatavat ja kulttuuri vaikuttavat eri elämänalueiden yhteensovittamiseen. Jos organisaation perustehtävän mukainen työ on organisoitu keskeyttömäksi tuotantolinjalla työskentelyksi, yhdenkin työntekijän erityisten työaikatarpeiden tyydyttäminen voi vaatia erityisjärjestelyjä. Työkulttuuri saattaa puolestaan olla sellainen, ettei perhevelvollisuuksien hoitoon ole totuttu. Toimintaympäristön arvioitiin puitteistavan työn ja perheen yhteensovittamista: lait, asetukset ja työehtosopimukset säätelevät, samoin toimintaympäristön muutokset, kuten työmarkkinatilanteen sekä suhdanne- ja markkinatilanteiden vaihtelu. On eri asia olla pois töistä tai lähteä aikaisemmin, jos työssä on kiire tai jos on hiljaista.

Rationaliteettien lisäksi työn ja perheen yhteensovittamista koskevaan päätöksentekoon osoitettiin vaikuttavan organisaation eri toimijoihin kohdistuvat moraaliset odotukset. Organisaation jäsenille ja eri asemassa toimiville määriteltiin erilaisia tehtäviä, velvollisuuksia ja oikeuksia, joiden mukaan asianomaisen tulisi toimia myös työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä päätöksiä tehdessään. Yhteensovittamisen moraaliset rajat ja mahdollisuudet konkretisoituivat käytännössä, joissa organisaation jäsenet toimivat työntekijöinä, työyhteisön jäseninä ja esimiehinä pyrkessään toimimaan hyvin omassa työssään ja tehtävissään.

Kaikkien organisaation jäsenten toimintaa ohjauksiksi, mutta erityisesti johdon toimintaa moraalisesti velvoittavaksi ja oikeuttavaksi tekijäksi, esitettiin vastuu turvata yritystoiminnan jatkuvuus ja työntekijöiden kvalifikaatiot. Työntekijän tulee ensisijaisesti pyrkiä tekemään oma työ hyvin ja vastata työn määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisesta. Työntekijän tulee minimoida perheen kielteiset vaikutukset työhön ja pyrkiä korvaamaan mahdollinen haitta, esimerkiksi lisäämällä työnteon tehokkuutta. Työyhteisön jäsenenä taas vastataan työyhteisölle asetetuista yhteisistä tavoitteista ja työyhteisön ilmapiiristä. Esimiehen tulee puolestaan sovittaa yhteen ylemmän johdon tulostavoitteet ja alaisten joustotarpeet, kuten minimoida alaisten poissaolojen ja joustojen tuotannollis-loudelliset haittavaikutukset, mutta samalla vastata alaisten työaika- tai poissaolotoiveisiin. Kuvioon 1 on koottu haastatteluista identifioitujen, perhevelvollisuuksien hoidon rajoja ja mahdollisuuksia luovat rationaliteetit ja moraliteetit työorganisaatiossa.

## RATIONALITEETIT TYÖORGANISAATIOSSA

## ORGANISAATION PERUSTEHTÄVÄ JA RESURSSIT

- perustehtävä ja työn luonne: läsnäolovaatimus, tiimi-/yksityöskentely, henkilöstön kvalifikaatiot ym.  
- taloudellinen tilanne  
- maine, yrityskuva, asema työmarkkinoilla

## ORGANISAATION RAKENNE JA PIIRTEET

- ikä- ja sukupuolirakenne  
- yrityksen ikä ja koko  
- funktionaaliset, hallinnolliset ja kulttuuriset ryhmät: ammattiryhmät, projektit, osastot, tiimit, työsuhteen mukaan ym.

## ORGANISAATION TOIMINTATAVAT JA KULTTUURI

- työn organisointi: tuotanto- ja palveluprosessit  
- tuotantostrategiat ja niiden muutokset  
- rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset  
- työpaikan kulttuuri  
- käytännöt

## TOIMINTA-YMPÄRISTÖ

- tuotannontekijöiden ja markkinatilanteiden vaihtelut  
- työmarkkinatilanne ja tarjolla olevan työvoiman laatu  
- maantieteellinen sijainti  
- yhteiskunnan instituutiot: lait, asetukset säädökset

## PERHEVELVOLLISUUKSIEN HOIDON RAJAT JA MAHDOLLISUUDET TYÖSSÄ

## YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Perustehtävän toteuttaminen - vastuu turvata yritystoiminnan jatkuvuus ja työntekijöiden työkyky ja kvalifikaatiot

## TYÖNTEKIJÄNÄ

Oman työn hyvin tekeminen - vastuu oman työn määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisesta

## ESIMIEHENÄ

Sovittaa yhteen alaisen erilaiset tarpeet ja ylemmän johdon asettamat tavoitteet

## TYÖYHTEISÖN JÄSENENÄ

Vastuu työyhteisölle asetetuista tavoitteista ja ongelmattomasta ilmapiiristä

## MORALITEETIT TYÖORGANISAATIOSSA

Kuvio 1. Työn ja perheen yhteensovittamisen rationaliteetit ja moraliteetit työorganisaatioissa.

Työorganisaatioissa työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä ratkaisuja puitteistavat rationaliteetit ja moraliteetit osoitettiin osittain sukupuolen mukaan eriytyneiksi. Tasa-arvovelvoitteen ohella sukupuolta määriteltiin yrityksen liiketaloudellisesta ja henkilöstöstrategisesta näkökulmasta työnjakoon, rekrytointiin ja urakehitykseen liittyvissä valintatilanteissa työn luonteen edellyttämänä välttämättömyytenä, normina tai lisäarvona. Nuoriin ja perheellisiin naisiin liitettiin poissaoloriski sekä koulutusinvestoinnin epävarmuus perhevelvollisuuksien hoidon takia. Toisaalta yhteensovittamisen katsottiin olevan tottumusten ja jo muotoutuneiden käytäntöjen vuoksi naisille helpompaa kuin miehille. Samaan tapaan esimiehen näkökulmasta arvioitiin, kuinka esimiehen tulee omassa työssään ottaa huomioon alaisen sukupuolittuneet työelämäominaisuudet, mutta samalla edistää tasa-arvoa ja kohdella kaikkia alaisia tasapuolisesti sukupuolesta riippumatta.

Työpaikoilla perheen osoitettiin näkyvän juuri naistyöntekijöiden perheellisyytenä ja perheeseen liittyvinä poissaoloina tai joustotarpeina. Työn ja perheen yhteensovittamisen arvioitiin eriytyvän näin lähinnä naistyöntekijöiden ja naistyöyhteisöjen velvollisuuksiin. Tästä puolestaan seuraa, että esimerkiksi työntekijänä, pyrittäessä tekemään hyvin omaa työtään, on vaarana, että juuri perheelliset naistyöntekijät leimautuvat

ongelmallisiksi perheeseen liittyvien poissaolojensa ja joustotarpeidensa vuoksi.

### Työn ja perheen yhteensovittamisen rationaliteetit ja moraliteetit perheessä

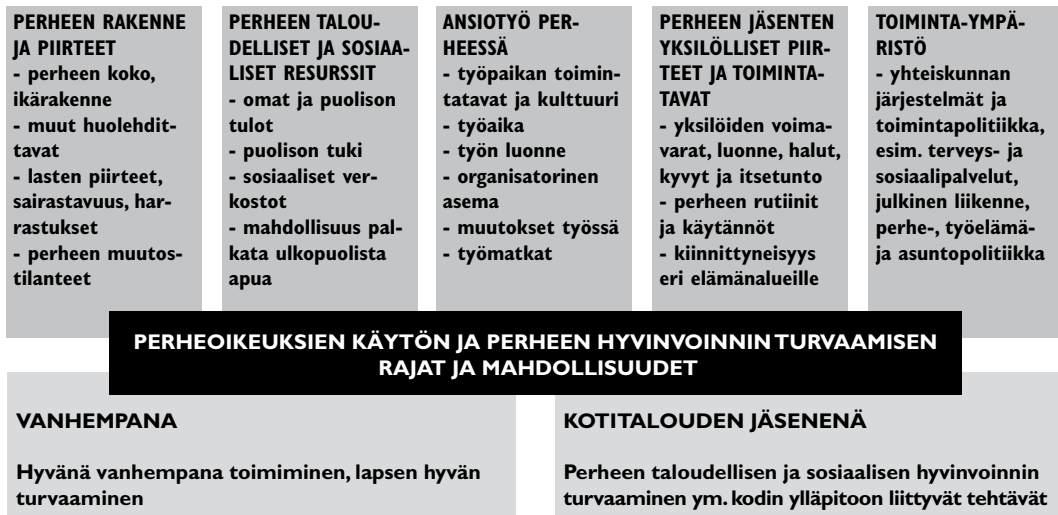
Kaikki perheet ja vanhemmat eivät ole samanlaisessa asemassa tehdessään perheoikeuksien käyttöön tai perhevelvollisuuksien hoitoon liittyviä valintojaan – eri perheillä on erilaiset voimavarat ja mahdollisuudet sovittaa työ ja perhe yhteen. Erilaiset konkreettiset ja materiaaliset tekijät, kuten työn, perheen sekä lasten erilaiset piirteet sekä yhteiskunnalliset tekijät esitettiin rationaliteeteiksi, jotka ohjaavat – sekä rajoittavat että mahdollistavat – yhteensovittamista. Esimerkiksi perheen taloudellisten ja sosiaalisten resurssien katsottiin vaikuttavan niin suuriin kuin arjen pieniin työn ja perheen yhteensovittamisen valintoihin: perheen ansiotulot ja asuntolainat saattavat heijastua perhevapaita koskeviin ratkaisuihin, ja aktiivisesti lapsia hoitavat isovanhemmat voivat helpottaa päivittäistä yhteensovittamistyötä. Vuorotyötä tekevien työvuorot tai matkatyötä tekevien kotoapoissaolot vaikuttavat koko perheen aikatauluihin. Työn ja perheen yhteensovittamisen valintojen arvioitiin olevan riippuvaista myös yksilöllisistä piirteistä, kuten luonteesta, halusta

ja kyvystä, sekä kiinnittyneisyydestä ja sitoutumisesta työ- tai kotirooleihin. Voidaan olla ”naimisissa” työn tai perheen kanssa. Lisäksi toimintaympäristö rajoittaa ja mahdollistaa perheen toimintaa, kuten perhepoliittiset lait ja tuet sekä perheen asuinpaikkakunnan sosiaali- ja terveyspalvelut ja niiden saatavuus ja monimuotoisuus.

Ratkaisujen tekoon osoitettiin vaikuttavan myös perheiden jäseniin kohdistuvat moraaliset odotukset. Lapsen vanhemman näkökulmasta on ensisijainen tehtävä turvata lapsen paras. Hyvä vanhempi minimoi työn kielteiset vaikutukset kotiin, antaa lapselle aikaa ja hoivaa, on läsnä. Vanhemman tulee myös huolehtia lapsen materiaalien, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden

den tyydyttämisestä sekä asettaa lapsen tarpeet omien tarpeiden edelle. Jos työntekijää esimerkiksi pyydetään jäämään ylitöihin, täytyy lapsen vanhemman näkökulmasta varmistaa, ettei lapsi kärsi ylitöihin jäämisestä. Kotitalouden jäsenen näkökulmasta taas täytyy ylitöihin jäämistä pohtia perheen talouden ja kotitöiden tekemisen näkökulmasta. Tällöin ylityöt voidaan nähdä kannattavana ratkaisuna – ne tuovat rahaa talouteen ja näin turvaavat perheen hyvinvoinnin edellytyksiä. Toisaalta aikaa jää vähemmän kotitöiden tekoon ja perheen yhteiseen käyttöön. Kuviossa 2 on esitetty kootusti perheoikeuksien käytön ja perheen hyvinvoinnin turvaamisen rajoja ja mahdollisuuksia luovat rationaliteetit ja moraliteetit perheissä.

### RATIONALITEETIT PERHEESSÄ



### MORALITEETIT PERHEESSÄ

Kuvio 2. Työn ja perheen yhteensovittamisen rationaliteetit ja moraliteetit perheessä.

Myös perheenjäseniin kohdistuvien odotusten arvioitiin eriytyvän osittain sukupuolen mukaan. Naiset saavat pääsääntöisesti vähemmän palkkaa kuin miehet, kotityöt on jaettu niin sanottuihin naisten ja miesten töihin, naisten ja miesten arvioitiin olevan eri tavoin suuntautuneita ja omaavan erilaiset kyvyt tehdä kotitöitä ja hoitaa lapsia. Lisäksi on pitkä perinteet ja tottumukset, jotka pitävät yllä näiden velvollisuuksien sukupuolen mukaista jakautumista.

Lapsen vanhemman näkökulmasta äidin ja isän tehtävät suhteessa lapseen määriteltiin erilaisiksi. Äidin on ensisijaisesti, jo biologisista syistä, huolehdittava pienten lasten tarpeista eli äitiin nähtiin kohdistuvan erilaisia moraalisia odotuksia kuin isään. ”Hyvä äiti” ei esimerkiksi voi pyrkiä urallaan eteenpäin ainakaan

silloin kun lapsi on pieni, vaan hänen on keskityttävä lapsen tarpeiden tyydyttämiseen. Kotitalouden jäsenen näkökulmasta taas arvioitiin, että puolisoitten tehtävät ovat perheessä yleensä jo palkkaerojen vuoksi sukupuolen mukaan eriytyneet: kotitalouden näkökulmasta on mielekkäämpää, että esimerkiksi puolisoista pienempipalkkainen jää perhevapaalle - yleensä nainen.

Kuitenkin perheissä tapahtuva perhevelvollisuuksien hoidon ja kotitöiden tasapuolinen työnjako tai ”tasajako puoliksi” puolisoitten kesken sekä molempien vanhempien osallistuminen lastenhoitoon määriteltiin haastatteluissa yleisesti hyväksytyiksi tavoitteiksi, joihin esitettyjä kannanottoja suhteutettiin (vrt. esim. Jallinoja 2006; Jokinen 2005; Julkunen ym. 2004).

## Pohdinta

Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet osoitettiin riippuvaisiksi lukuisista työorganisaatioiden ja perheiden toimijoiden toimintaa ja päätöksentekoa puitteistavista, osittain sukupuolen mukaan eriytyneistä rationaliteeteista ja moraliteeteista. Yksilötoimija on kiinnittynyt moniin asemiin, joiden pohjalta valintoja tehdään. Yrityksen, työntekijän, työyhteisön jäsenen ja esimiehen näkökulmasta yhteensovittamisen ongelmat ja niiden ratkaisut voivat olla erilaisia. Samoin perheessä kotitalouden ylläpitäjän ja lapsen vanhemman näkökulmasta työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksiä arvioitiin eri perustein.

Eri työpaikoilla, ammattialoilla, työyhteisöissä ja työtehtävissä, mutta myös eri perheissä on erilaiset konkreettiset ja kulttuuriset mahdollisuudet kehittää työn ja perheen yhteensovittamista ja tehdä yhteensovittamiseen liittyviä valintoja. Valinnat ja eri elämäntilanteiden tasapaino eivät kuitenkaan kytkeydy ainoastaan toimijoiden työhön ja perheeseen liittyviin konkreettisiin mikrotason tekijöihin, kuten työn luonteeseen, työkuultuuriin ja -käytäntöihin, perheen rakenteeseen tai yksilöominaisuuksiin, kuten asenteisiin (ks. esim. Bellavia & Frone 2004; Geurts & Demerouti 2003; Greenhaus & Parasuraman 1999), vaan myös laajempiin makrotason tekijöihin, esimerkiksi työmarkkinatilanteeseen, kulttuuriin käsityksiin ja sosiaalisiin moraliteetteihin (vrt. Barnett 1998).

Työn ja perheen yhteensovittaminen on kiinnittynyt tekijöihin, joihin ei aina voi suoranaisesti vaikuttaa. Yksittäisten äitien ja isien, esimerkiksi perhevapaita koskevat valinnat tapahtuvat politiikan suomien mahdollisuuksien puitteissa, mutta niihin vaikuttavat myös aineelliset olosuhteet sekä ideologiset käsitykset, muun muassa kullekin sukupuolelle sopivasta käyttäytymisestä (vrt. Lammi-Taskula 2007). Työn ja perheen yhteensovittamisen ratkaisut eivät ole yksinkertaisia. Ongelmien ymmärtämiseksi ja ratkaisujen kehittämiseksi täytyy selvittää, mitä työn ja perheen yhteensovittamista puitteistavat rationaliteetit ja moraliteetit kulloinkin työpaikoilla ja perheissä ovat. On myös syytä pohtia mitkä niistä ovat toimintaa ohjaavia ”pakkoja”, joita ei voi muuttaa, ja mihin puolestaan voidaan vaikuttaa.

Työn ja perheen yhteensovittamisen valintatilanteet voivat olla sosiaalisten arvojärjestelmien suhteen latautuneita tilanteita, kun työntekijänä ja vanhempana yhteensovittajiin kohdistuu erilaisia moraalisia odotuksia. Vastakkain saattavat olla perheen tarpeet ja lojaalisuus työnantajaa tai muita työntekijöitä kohtaan. Duncan (2003) kollegoineen on esittänyt, että ihmiset tekevät päätöksiä suhteessa moraalisiin, sosiaalisesti muotoutuneisiin näkemyksiin siitä, mikä on oikein ja mikä on sopivaa. Duncan puhuu sosiaalisista moraaliteeteista, jotka

muotoutuvat suhteessa omiin elämäkokemuksiin, puolisoon ja sosiaaliseen ympäristöön.

Käytännössä voidaan joutua tekemään työn ja perheen välillä toisensa poissulkevia joko–tai -valintoja (vrt. Salmi 2004). Valintoja voi joutua tekemään myös tietyn elämäntilanteen sisällä, esimerkiksi erilaisten ideologioiden ja moraliteettien välillä – aina kyse ei ole työn ja perheen välisestä valinnasta. Työn ja perheen yhteensovittamisen valintoihin ja niiden ”hyvyyden” arviointiin liittyy monia ideologioita, kuten esimerkiksi organisaatioiden perheystävällisyys, familismi ja sukupuolten tasa-arvon vaatimus.

Hyvän, perheystävällisen yrityksen olisi otettava esimerkiksi aikaisempaa enemmän huomioon perheellisten työntekijöiden erityistarpeet ja kannettava vastuunsa henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Toisaalta globaali talous ja kiristynyt kilpailu edellyttävät tehokkuuden lisäämistä, eivätkä perhemyönteiset käytännöt ole välttämättä sovitettavissa yhteen muiden organisaation arvojen ja käytäntöjen kanssa. Edelleen useissa organisaatioissa ideaalityöntekijä on se, joka pystyy vastaamaan parhaiten organisaation tarpeisiin, vaikka se tarkoittaisi pitkien työpäivien tekemistä (Crompton 2006).

Familistisen ideologian mukaan taas perheelle ja erityisesti lapsille tulisi antaa entistä enemmän aikaa (Jallinoja 2006). Asuntojen hintojen nousu ja suuri asuntolaina saavat viikonloppuylityöt ehkä kuitenkin näyttämään varsin hyvältä vaihtoehdolta – kenties perheellä olisi vihdoin varaa lähteä yhteiselle lomamatkalle. Tasa-arvotavoite on molemmilla elämäntilanteilla toimijoita moraalisesti velvoittava ideologia, jonka lähes kaikki voivat hyväksyä. Käytännössä – oman elämän rationaaliteetteihin ja moraliteetteihin suhteutettuna – ei tasajako kotitöissä puolison kanssa ehkä kuitenkaan tunnu hyvältä ratkaisulta. Perhevelvollisuuksien tasajakoa ja esimerkiksi sukupuolittuneen työnjaon purkamista keskeisempää voi olla arkielämän toimivuus, työnjaon mielekkyys ja muiden moraalisten veloitteiden täyttäminen.

Usein julkisessa keskustelussa, mutta myös haastatteluaineistossamme, vastuutetaan yksilöitä työn ja perheen yhteensovittajina ja muutoksen tekijöinä. Miehiä kehoitetaan jäämään perhevapaille ja naisia etenemään urallaan. Valintaan liitetään vapaus ja käsitys autonomiasta yksilöstä. Vapaus valita on myös yksi moderni toimijuuteen liitetty piirre. Puhuttaessa vapaasta valinnasta tai toimijuudesta unohdetaan kuitenkin helpposti se, miten yksilön valinnat rakentuvat, missä kontekstissa valintoja tehdään ja millaisten olosuhteiden vallitessa. (Ks. esim. Brannen & Nilsen 2005.) Usein oletetaan, että ihmiset voivat ”kävellä niiden rajojen yli”, mihin heidät on sijoitettu, ikään kuin esimerkiksi sukupuoli olisi täysin ohitettavissa yksilöllisillä vapailta valinnoilla. Kuten Kivimäki on todennut, leimaa työn ja

perheen yhteensovittamista usein vapaaehtoisuuden myytti (Kivimäki 2001; 2003).

Myös Cromptonin (2006) mukaan yksilöiden valinnat määrittävät monien kompleksisten tekijöiden pohjalta, joista asenteet ja mieltymykset ovat yksi, mutta ei määräävä tekijä. Yhdymmekin Cromptonin (2006) käsityksiin siitä, että yksilöiden valinnassa on keskeistä se konteksti ja ne puitteet, joissa valintoja tehdään. Työn ja perheen yhteensovittamisen valintoja tehdään tiettyjen rakenteiden, materiaalistien olosuhteiden ja normatiivisen viitekehysten puitteissa (vrt. Crompton 2006). Ihmisten mieltymykset ja asenteet eivät myöskään synny itsestään eivätkä ole olemassa ”ilmassa”, vaan ne vaihtelevat kontekstin ja muun muassa perhevaiheen mukaan (ks. myös McRae 2003 & Duncan 2005).

Sukupuolen mukaan eriytyneen perheoikeuksien käytön tai perhevelvollisuuksien hoidon muutos ei siis näytä olevan ainoastaan yksilöiden asennemuutoksesta tai perheiden sisäisestä päätöksenteosta riippuvainen yksityisasia. Esimerkiksi miehiin kohdistuva kehoitus jäädä perhevapaalle ei näytä riittävältä muuttamaan perinteisiä toimintatapoja, jos työpaikkojen ja perheiden rationaliteettien ja moraliteettien puitteistamat käytännöt eivät tällaista muutosta tue.

Käytännön tasolla työorganisaatioiden ja perheiden moninaisuuden huomioon ottavat sekä sukupuolen mukaan eriytyneitä käytäntöjä purkavat muutostarkaisut ovat haastavia toteuttaa. Jos organisaatiot

vastaavat vanhempien, käytännössä useimmiten äitien, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmiin tarjoamalla perheystävällisiä käytäntöjä, kuten mahdollisuuksia osa-aikatyöhön tai muihin joustaviin työaikaratkaisuihin tai tarjoamalla äideille vähemmän vaativia töitä, helpottavat nämä käytännöt usein äitien työn ja perhe-elämän välisiä ristiriitoja. Vaarana on kuitenkin se, että samalla saatetaan vahvistaa naiseutta edelleen erityisenä kategoriana, poikkeavuutena, jota määrittävät naisten hoivavelvoitteet. Nainen voi näyttäytyä yhä enenevässä määrin ongelmallisena ja erilaisena kuin mies. (Kugelberg 2006.)

Perhemyönteiset käytännöt voivatkin joissain tilanteissa johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Organisaatiotasolla on tärkeää tuoda esiin, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeet voivat liittyä muihinkin kuin pienten lasten äiteihin, ja pienten lasten perhevaihe on vain hetkellinen osa elämäntulkua. Eri elämäntilanteita puitteistavat rationaliteetit ja moraliteetit muuttuvat elämäntulon myötä, samoin työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tarpeet.

Työpaikkakohtaisesti työntekijöiden rationaliteetteja ja moraliteetteja selvittämällä voidaan lisätä sekä johdon että työntekijöiden ymmärrystä työn ja perheen yhteensovittamisen rajoista ja mahdollisuuksista sekä sukupuolen mukaisesta eriytyneisyydestä omalla työpaikalla. Näin voidaan mahdollisesti myös löytää ja kehittää konkreettisia, eri osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja.

## Kirjallisuus

- BARNETT, R.C. (1998). *Toward a Review and Reconceptualization of the Work/Family Literature*. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 125–182.
- BAXTER, J. (2000). *The Joys and Justice of Housework*. *Sociology*, 34, 4, 609–631.
- BELLAVIA, G.M. & FRONE, M.R. (2004). *Work-Family Conflict*. *Handbook of Work Stress*. Teoksessa Barling, J., Kelloway, E.K. & Frone, M.R. (ed.) *Handbook of Work Stress*. London: Sage.
- BRANNEN, J. & NILSEN, N. (2005). *Individualisation, Choice and Structure: a Discussion of Current Trends in Sociological Analysis*. *The Sociological Review*, 412–428.
- CROMPTON, R. (2006). *Employment and the Family. The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DUNCAN, S. (2005). *Mothering, class and rationality*. *The Sociological Review*, 53, 50–76.
- DUNCAN, S., EDWARDS, R., REYNOLDS, T. & ALLDRED, P. (2003). *Motherhood, paid work and parenting: values and theories*. *Work, employment and society*, 17, 309–330.
- GEURTS, S.A.E. & DEMEROUTI, E. (2003). *Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings*. Teoksessa Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. & Cooper, C.L. (ed.) *The Handbook of Work and Health Psychology*. John Wiley & Sons, Ltd.
- GREENHAUS, J.H. & PARASURAMAN, S. (1999). *Research on Work, Family, and Gender. Current Status and Future Directions*. Teoksessa Powell, G.N. (ed.) *Handbook of Gender & Work*. London: Sage.
- HARRÉ R. & VAN LANGENHOVE, L. (1999). *Positioning theory: Moral contexts of intentional action*. Oxford, UK: Blackwell.
- JALLINOJA R. (2006). *Perheen vastaisuus. Familistista käännettä jäljittämässä*. Helsinki: Gaudeamus.
- JOKINEN E. (2005). *Aikuisten arki*. Helsinki: Gaudeamus.
- JULKUNEN, R., NÄTTI, J. & ANTTILA, T. (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- KIVIMÄKI R. (2001). *Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa*. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus.
- KIVIMÄKI, R. (2003). *Perhe tuli työelämään*. Teoksessa Forsberg, H. & Nätkin, R. (toim.) *Perhe murroksessa. Kriittisen perhetutkimuksen jäljillä*. Helsinki: Gaudeamus.

- KUGELBERG, C. (2006). *Constructing the Deviant Other: Mothering and Fathering at the Workplace*. *Gender, Work and Organization*, 13, 152–173.
- LAMMI-TASKULA, J. (2007). *Parental leave for fathers? Gendered conceptions and practices in families with young children in Finland*. Research Report 166. Helsinki: Stakes.
- LEHTO, A.-M. & SUTELA, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003*. Helsinki: Tilastokeskus.
- MALIRANTA, M. & NAPARI, S. (2007). *Perhevapaiden käytön määrät ja kustannukset yrityksissä*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.
- MCRAE, S. (2003). *Constraints and choices in mothers' employment careers: a consideration of Hakim's Preference Theory*. *British Journal of Sociology*, 54, 317–338.
- MELKAS, T. (2004). *Tasa-arvobarometri 2004. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu* 2004:20. Helsinki.
- NIEMI, I. & PÄÄKKÖNEN, H. (2001). *Ajankäytön muutokset 1990-luvulla. Kulttuuri ja viestintä 2001:6*. Helsinki: Tilastokeskus.
- PAAJANEN, P. (2006). *Päivisin leiväntuoja, iltaisin hoiva-isä. Alle 3-vuotiaiden esikouluikäisten isien näkemyksiä ja kokemuksia isyydestä*. *Perhebarometri 2006. Väestötutkimuslaitoksen katsauksia E 24/2006*. Helsinki: Väestöliitto.
- SALMI, M. (2004). *Joko-tai vai sekä-että: työn ja perheen suhde korkeakoulutetuilla*. Teoksessa Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika. Työn ja perheen yhteensovittamisen arkea*. Helsinki: Stakes.
- SULLIVAN, O. (2000). *The Division of Domestic Labour: Twenty Years of Change*. *Sociology*, 34, 437–456.
- SULLIVAN, O. (2004). *Changing Gender Practices within the Household. A Theoretical Perspective*. *Gender & Society*, 18, 2, 207–222.
- SULLIVAN, O. & GERSHUNY, J. (2001). *Cross-national changes in time-use: some sociological (hi)stories re-examined*. *British Journal of Sociology*, 52, 331–347.
- SUTELA, H. (2005). *Työtä ja perhe-elämää. Hyvinvointikatsaus*, 3, 24–29.
- TOIVANEN, M. & KAUPPINEN, K. (2007). *Eri elämäntilanteiden tasapaino*. Teoksessa Kauppinen, T. ym. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- TURPEINEN, M. & TOIVANEN, M. (2008). *Perhe työssä, työ perheessä. Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta*. Helsinki: MONIKKO-hanke.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



jestelmät sekä tiimityön ja erilaisten määräaikaisen projektitöiden yleistymisen.

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

\* \* \*

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

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

tukevia organisaatiokulttuurisia merkityksiä ja vastaavuoroisuutta ylläpitäviä normeja.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Kirjallisuus

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

## TYÖPROSESSITIEDOUTTA

Anu Järvensivu: *Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen.*  
Tampere, Tampere University Press 2007. 179 s.

Anu Järvensivun tutkimus on laadukas lisä suomalaiseseen työprosessikeskusteluun. Kirjan parasta antia on rikas kuvaus ikkunatehtaan työprosessiin sisältyvistä jännitteistä ja ristiriidoista. Järvensivu tuo selkeästi esiin sen, kuinka työporukoiden läpimenoaikoja korostava organisaatio ja sitä tukeva palkkausjärjestelmä aiheuttavat ongelmia. Järvensivu osoittaa pätevästi, kuinka osaoptimointi haittaa tehtaan tuotantoprosessin sujuvuutta. Myös työn laatu kärsii Järvensivun analyysin mukaan.

Tekijä on saanut aineistonsa ikkunatehtaan työyhteisökouluuttajana. Tavoitteena on ollut työprosessitietoisuutta nostamalla ottaa työntekijäin monitaitoisuus käyttöön. Koulutuksen perimmäisenä tavoitteena oli työpisteiden ja -porukoiden välisten rajapintojen kitkan vähentäminen. Näin töiden joustavampi sujuminen toisi paremmat tuotannolliset tulokset koko ikkunatehtaassa.

Järvensivu on paneutunut hyvin kansainväliseen työprosessikirjallisuuteen. Se on antanut välineet etsiä, löytää ja käsitteellistää ikkunatehtaan työntekijöiden pelejä. Tekijän tarkka kuvaus ”pump-pauksesta”, jolla yksi työosasto siirtää paineet muille porukoille ja säätelee omaa työtahtiaan, on tutkimuksen antoisimpia osia.

Kirja käsittelee kolme asiaa. Tekijä tarkastelee ikkunatehtaan työprosessien luomisen kitkapintoja, työyhteisön kehittämishanketta sekä Järvensivun ja Pasi Kosken kehittämän Työyhteisö PBL -menetelmän toimivuutta.

Parhaimmillaan teos on tehtaan nykyisen organisaation analyysissa ja olemassa olevien käytäntöjen kritiikissä. Kehittämishankkeen analyysi olisi voinut vielä teräväm-

min todeta työnantajien tuotannon sujuvuustavoitteiden ja tehtaan palkkausjärjestelmän välisen jännitteen. Oman kehittämismenetelmän tai tutkimustuloksen kriittinen arviointi on aina vaikeaa, joten se ei ole

tutkimuksen vahvinta antia.

Tekijä pohtii kirjan lopussa tutkimusmenetelmiään ja -tuloksiaan tukeutuen kotimaiseen sosiaaliteiden metodikirjallisuuteen. Tämä kotimaiselle tutkimuskentälle vetäytyminen oli pettymys, kun johdannossa oli pohdittu kansainvälisen työprosessinäkökulman käyttökelpoisuutta.

Mielestäni kirjan johdanto ja yhteenvedot olisivat olleet dialogisemmassa suhteessa, jos Anu Järvensivu olisi tutkimuksen lopussa lähtenyt rohkeasti vuoropuheluun kansainvälisen työprosessitutkimuksen kanssa. Esimerkiksi olisi voinut pohtia Michael Burawoyn tutkimustulosten yleispätevyyttä ikkunatehtaan tulosten valossa.

*Tapio Bergholm*

## NYKYKAPITALISMIN TINKIMÄTÖN KRIITIKKO

Richard Sennett: *Uuden kapitalismin kulttuuri.*  
Suomentanut Kaisa Koskinen.  
Tampere, Vastapaino 2007. 195 s.

Sosiologi Richard Sennett jatkaa jälkiteollisen markkinatalouden kritiikkiä teoksessaan *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Kirja on pitkälti yhteenvedoa ja kertausta Sennettin aikaisemmasta tuotannosta, mutta mukaan on otettu uusiakin aineksia. Uutta Sennettiä lukiessa ensimmäisenä mieleen palautuu alun perin vuonna 1998 julkaistu *Työn uusi järjestys*, joka on edelleen yksi poleemisimpia ja painavimpia ”uuden talouden” kritiikkejä.

Edellä mainittujen teosten välissä ilmestyi niin ikään viljalti keskustelua herättänyt *Kunnioitus eriarvoistuvassa maailmassa* -teos, jossa Sennett yhdistelee omakohtaisia kokemuksiaan ja tiedettä. Kaikkia kolmea teosta, jotka tamperelainen Vastapaino on suomentanut, yhdistää huoli eriarvoistumisesta ja syrjäytymisestä. Sennett puhuu sosiaalisesti kestävästä kehityksen puolesta. Hän hahmottelee yhteiskuntaa, jossa yksilöiden tarpeet ja vastuu olisivat tasapainossa ja jossa jokaisella olisi oma paikkansa ja tärkeä tehtävänsä.

Mistä sitten Sennettin mukaan nykyinen markkinatalous on tehty? Erityisesti suuryrityksiin kohdistuvan institutionaalisen lojaalisuuden heikkenemisestä, työntekijöiden välisen solidaarisuuden murentumisesta ja pääoman kärsimättömyydestä, kirjoittaja vastaa.

Toki kapitalismi on aina ollut liikkeessä. Markkinoiden ja sijoittajien levottomuus, tehtaiden nopea nousu, romahdukset ja tuotannon

siirrot, työläisten siirtolaisvirrat: niihin kiteytyy 1800-luvun kuva kapitalismin dynamiikasta, Sennett muistuttaa Karl Marxiin viitaten.

Moni asia on kuitenkin muuttunut teollisen kapitalismin alkuajoista, joskaan ei välttämättä paremmaksi. Siinä missä uuden kapitalismin apostolit väittävät, että aineellisen vaurauden kasvu, luovan tietotyön yleistyminen ja kulutusmahdollisuuksien laajeneminen tuovat meille lisää vapautta, Sennett näkee asian toisin.

Sennettin mukaan vielä toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä niin savupiipputeollisuus kuin valtion byrokraatiakin tarjosivat ahkerille ja työtä pelkäämättömille kokemuksen jatkuvuudesta. Nyt tämä institutionaalinen viitekehys on haihtunut kuin utuna ilmaan.

Elinikäisten työsuhteiden aika on päättynyt. Yhden ja saman instituution sisälle rakentuvat työurat ovat harvinaistuneet. Julkinen sosiaaliturva ja turvaverkot ovat muuttuneet aiempaa lyhytkestoisemmiksi ja sattumanvaraisemmiksi, Sennett luettelee.

Jos teollisen ajan instituutiot olivat hierarkkiselta rakenteeltaan kuin pyramideja, 2000-luvun organisaatioiden vertauskuvaksi Sennett tarjoaa nykyisin joka toisen

nuoren taskusta löytyvää MP3-musiikkisoitinta. MP3-soittimen voi ohjelmoida toistamaan musiikkia miten lystää. Samalla tavoin joustava organisaatio mukautuu nopeasti markkinoiden mielihaluihin. Organisaatio vuoroin paisuu, vuoroin supistuu, työntekijöitä vuoroin lisätään ja vuoroin vähennetään.

Kuulostaako kaukaa haetulta? Sennett kieltämättä osaa kärjistämisen taidon, mutta vailla todellisuuspohjaa hänen väitteensä eivät ole edes oman lintukotomme näkökulmasta.

Suomalaisen liike-elämän kruununjalokivi Nokia kyykkyttää alihankkijoitaan niin, että viimeinenkin sopimusvalmistaja kohta sammuttaa valot ja siirtää kaiken tuotantonsa halvemman kustannustason maihin. Julkinen sektori toimii yhä enemmän kilpailutalouden periaatteiden mukaan. Pätkätöitä ketjutetaan, tilaaja-tuottaja -mallia ajetaan läpi kuin käärmettä pyssyyn ja työn jatkuvuus on rikottu projekteiksi ja kehittämishankkeiksi.

Mitä seurauksia tällä kaikella sitten on yksilöille? Epävarmuuden sietämisestä tulee yksilön tärkein ominaisuus. Kun työ organisoidaan projekteiksi, tehtäviä kierrätetään ja pelko työn menettämisestä kalvaa mieltä, lojaalisuus instituutioihin rapautuu. Ei olekaan sattumaa, että joustavissa organisaatioissa korostetaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja, Sennett kirjoittaa, ja jatkaa sanoen, että notkeissa

rakenteissa tilanneherkkyys korvaa velvollisuudentunteen.

Joustavuuden ja ennen kaikkea nopeisiin muutoksiin mukautumisen hintana on myös työntekijöiden välisen luottamuksen heikkeneminen. Erityisesti epämuodollisen ihmistuntemuksen syntyminen vie aikansa, ja aika jos mikä on kortilla joustavissa organisaatioissa. Esimerkiksi organisaatiomuutokset, olipa kyse liikeyrityksestä tai valtion virastosta, murentavat tehokkaasti solidaarisuutta, sillä ihmissuhteiden uusjako sanellaan usein yllättäen ja työyhteisön ulkopuolelta.

Lopulta jatkuvan muutoksen pakko uhkaa syövyttää perustan institutionaaliselta osaamiselta. Vanha byrokraattinen toimintakulttuuri oli jäykkä, mutta ainakin ihmiset tiesivät paikkansa ja tehtävänsä. Konkreettinen käytännön osaaminen kasaantui kokeneille työntekijöille, jotka tiesivät organisaationsa kipupisteet paremmin kuin johtajat tai konsultit. Kenties tässä on Sennettin puheenvuoron pysähdyttävän ajatus pohdittavaksi. Organisaatiokulttuuri riippuu siitä, miten tavalliset ihmiset mieltävät instituution, ei siitä, millaisia

määritelmiä heille ylhäältä päin julistetaan.

Sennettin teos on ennen kaikkea ajatuksien ja keskustelun nostattaja, sosiologista aikalaisdiagnoosia parhaimmillaan. Sennett jatkaa sosiologian historian pitkää linjaa pohtimalla keitä me olemme, minne olemme menossa ja minkälaiselta yhteiskunnallisen kehityksen tulevaisuus näyttää. Sennettin ajattelua jäsentää moraalifilosofinen huoli aikakautemme ongelmista. Lukijan pohdittavaksi jää onko hänen analyysissään enemmän epätoivon kuin toivon aineksia.

*Pasi Pyöriä*

## TYÖNOHJAUKSEN HISTORIAA

Yrjö Ketonen & Marjo Korhonen (toim.): *Työnohjaus. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Oulu, Suomen työnohjaajat ry. 2007. 154 s.*

Suomen työnohjaajat ry. on koonnut merkkipäivänsä kunniaksi kirjan, jossa pyritään vastaamaan sekä yhteisön kollektiiviseen muistamiseen ja ammatilliseen asemoitumiseen liittyviin että työnohjaajien menetelmällis-teoreettisiin tarpeisiin. Juhlakirja on vakuuttava katsaus opettajien työnohjauskoulutuksesta käynnistyneen toiminnan alkuvaiheen ponnistuksiin, matkan varrella tehtyihin valintoihin ja yhteisiin pyrkimyksiin.

Kirjassa käydään läpi eri ammattiryhmien työnohjaustraditioiden ja -koulutuksen syntytarinoita, avataan näkökulmia ohjauksen teoreettisiin ja käsitteellisiin lähtökohtiin sekä tausta-ajatteluihin ja pohditaan tulevaisuuden näköaloja. Historia-aspektinsa vuoksi kirja on ulkopuoliselle ehkä hieman jähmeästi avautuva, mutta tällaisenaakin siitä löytää runsaasti ajattelemisen aiheita. Varsinkin reflektion ja dialogisuuden pohdiskelua, osin kriittinenkin tutkiminen monien eri kirjoittajien näkökulmasta on antoisaa luettavaa työyhteisöihin ja ammatilliseen identiteettiin liittyvien kysymysten äärellä työskenteleville.

Kirjan alkupuolen artikkelit kartoittavat työnohjauksen alkuvaiheesta lähtien keskeisiksi koettuja kysymyksiä. Sinikka Ojanen, professori emirita, tarkastelee opettajille tarkoitettujen työnohjaajakoulutuksen teemoja: teorian ja käytännön integroinnin pyrkimystä sekä yksioikoisen metodiopetuksen korvaamista filosofisesti viritteellä kokemuksen tutkimisella.

Kokemuksen korostaminen ja sitä seuraavan reflektion merkityksen syvälinen ymmärtäminen keskeiseksi työvälineeksi oli Ojanen mukaan työnohjaajakoulutuksen alkuvaiheen tärkeä, laadukkaan työotteen turvanut perusratkaisu. Kun ihminen paneutuu tutkimaan työtapaansa, eli sitä mitä omien mielikuvien ja tunteiden taakse kätkeytyy, hän saa kosketuksen siihen toimintatilaan, joka on usein tietoisuuden ulkopuolella, toteaa Ojanen. Koska työnohjauksessa näin ymmärrettyä ei tyydytä yksinomaan keinojen etsimiseen, se tarjoaa melko poikkeuksellisen tarttumapinnan työelämän ja työn tekemisen kysymyksiin myös tässä ajassa.

Niin työnohjauksen kuin työnohjauskoulutuksenkin poikkeuksellisuus nykyisessä työelämässä valottuu hyvin erityisesti kirjan loppupuolella, jossa Jussi Onnismaa ja Susanna Gardemeister kirjoittavat ohjattaville tarjotun ajan, huomion ja kunnioituksen keskeytyksestä työnohjauksessa. He korostavat, että työnohjaajan tärkein lähtökohta on luoda olosuhteet, jotta dialoginen työn havainnoiminen ja tutkiminen on mahdollista.

Organisaatioissa usein vallitseva rakenteellinen kärsimättömyys ei kovin helposti tue pitkäjänteistä ohjaustyötä, joka yleensä vaatii jo lähtökohtaisesti noin vuoden keston

ja riittävän usein toistuvat, tarpeeksi pitkäkestoiset tapaamiset. Aikaan voi Onnismaan ja Gardemeisterin mukaan kuitenkin luoda myös tutkivan suhteen, joka toteutuu niin sanottuna tietoisena hiljaisuutena.

Ajatus dialogisesta hiljaisuudesta pyrkii ”pitkittämään” tai ”viivästyttämään” vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Hiljaisuus antaa mahdollisuuden havaintojen tekoon: kuuntelemiseen, näkemiseen ja tuntemiseen. Tässä on yksi kirjan helmistä, jonka viritämä pohdiskelu jatkuu vielä kirjan sulkeuduttua.

Kirjassa tarkastellaan myös usein väärinymmärrettyä työnohjauksen eroja ja yhtäläisyyksiä suhteessa konsultointiin, valmennukseen ja ”sparraukseen”. Loppupuolen tiivis, tajunnanvirranomainen yhteenveto työnohjauksen teorianäköaloista – kognitiivisesta narratiiviseen, kehittävästä työntutkimuksesta ratkaisukeskeiseen – avaa näkyviä nykytyönohjausta taustoittaviin teorioihin ja niiden sovelluksiin. Hieman laajemmin esitellään toiminnallisten menetelmien ja psykodraaman käyttöä työnohjauksen viitekehystenä.

Parasta kirjassa on työnohjauksen filosofiaa heijastava pakotomuus ja kiireettömyys: lukija voi rauhassa viipyillä jonkin osakysymyksen tai -aiheen äärellä. Tarjolla ei ole kovinkaan valmiita vastauksia, sen sijaan aineksia esimerkiksi vuorovaikutukseen liittyvien pohdintojen käynnistämiseen ja omien kokemusten tutkimiseen löytyy lähes jokaisen kirjoittajan osuudesta.

*Outi Hietala-Paalasmaa*

## OPPIMISKÄYTÄNTÖJEN UUDISTAMINEN TOIMINTAKONSEPTIEN MUUTOKSISSA

*Jaakko Virkkunen & Heli Ahonen: Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Helsinki, Infor 2007. 144 s.*

Työn muutoksissa, tarkemmin sanottuna tuotanto- ja palvelukonseptien muuttuessa, myös työssä oppimisen käytäntöjä tulisi muuttaa. Meneillään oleva työn muutos on niin olennainen, että se edellyttää myös perinteisten oppimista ja työtä koskevien käsitteiden uudelleenarviointia. Tässä on kiteytettyä Jaakko Virkkusen ja Heli Ahosen Oppiminen muutoksessa -kirjan lähtökohta. Tähän haasteeseen pyrittiin vastaamaan vuosina 1999–2000 Tykesin rahoituksella telealan yrityksessä kehitetyllä muutoslaboratoriomenetelmän sovelluksella, oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriollla.

Kirja jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kartoitetaan teoreettista pohjaa osaamisen johtamiselle tilanteessa, jossa uutta tarvittavaa osaamista ei vielä ole olemassa. Lähtökohtia on haettu niin sanotuista käytäntöyhteisöistä ja paikallisen, dokumentoimattoman tiedon merkityksestä, mikä on kyllä siirtänyt painopistettä abstrakteista suunnitelmista tosiasiallisiin toimintakäytäntöihin, mutta mikä ei tarjoa välineitä työn nopean muutoksen hallintaan.

Esimerkiksi Nonakan ja Ta-keuchin teoria tiedon luomisesta vastaa tähän haasteeseen, mutta sillä on vain vähän sanottavaa käytännön toimintojen muutoksesta. Virkkunen ja Ahonen katsovatkin, että vaikka uutta osaamista ei voida tuottaa joillain mekaanisilla menettelytavoilla, sitä voidaan kuitenkin ohjata ja hallita määrä-

tietoisemmin kuin vain luomalla puitteita ja edellytyksiä.

Tiedon olomuotoja, niiden välisiä siirtymiä ja kuvausjärjestelmiä esittelevä osio on erityisen antoisa. Elävän, henkilöiden kantaman tiedon, tallennetun ja toisaalta merkien kantaman ja ei-kielellisen tiedon suhteellinen merkitys ja vuoro vaikutus toiminnan hallinnassa on muuttunut ja muuttuu toimintojen kehittyessä. Kuvausjärjestelmien kasvava rooli työssä yhtäältä lisää työnjakoa, eli synnyttää uusia teoreettiseen tietoon perustuvia kuvauksia ja konkreettisia kohteita välittäviä ammatteja ja tehtäviä, ja toisaalta yhdistää toisiinsa eri alojen asiantuntemusta. Yhtä tiiviisti kuin kuvausjärjestelmät kirja esittelee ekspansiivisen oppimisen osana toimintakonseptin uudistamista sekä oppimisjärjestelmän ja oppimiskäytäntöjen käsitteet.

Eräs kirjan pääkäsite on toimintakonsepti, joka kirjoittajien mukaan voidaan ymmärtää periaatteen malliksi ja teoreettiseksi pelkistykseksi toimintatavan kannalta olennaisista suhteista ja yhteyksistä. Työn historialliset tyypit toimintakonseptien esikuvina yhtäältä avaavat toimintakonseptien piirteitä tarkoitetaan, ja toisaalta niiden avulla hahmottuvat erilaiset oppimisjärjestelmät.

Ensimmäisen osan loppupuolella kirjoittajat hahmottavat työtoiminnan hallinnan ja oppimisen kolme tasoa: 1. suorituksen hallinta, jossa yksilöt ja ryhmät harjaantuvat tilannekohtaisten ongelmien ratkaisemiseen;

2. toiminnan jatkuvan parantamisen hallinta, jossa vähennetään poikkeamia ja häiriöitä oikeista menettelytavoista; 3. toiminnan uudistamisen hallinta, jossa toistuvat häiriöt palautetaan toimintajärjestelmän osien ristiriitoihin ja kehitetään uutta toimintaperiaatetta. Kaikilla kolmella toiminnan hallinnan tasolla on oma välineistönsä.

Kirjoittajien keskeinen teesi on, että työn kehittämisen ja oppimisen kannalta fokuksen tulisi entistä enemmän olla kolmannella tasolla, toiminnan uudistamisen hallinnassa. Toimintaperiaatteen (eli konseptin) kriittinen tarkastelu ja sen uudistaminen luomalla laadullisesti uutta tietoa on kirjoittajien mukaan keskeistä uudessa osaamisen johtamisessa. Aivan oleellista on, että luodaan sellaisia malleja ja käsitteitä, joilla kyetään kuvaamaan nykyisiä ja tavoiteltavia toiminnan periaatteita eli toimintakonsepteja.

Kirjan toinen osa keskittyy oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratorion kehittämisen prosessiin sekä laboratorioissa havaitun ja opitun pohdintaan. Menetelmän prototyyppejä kokeiltiin ensin yhtiön yhdessä asentajatiimissä, sitä kehitettiin, ja seuraavaa versiota käytettiin yhdeksässä yksikössä. Kirjassa kuvataan kolmessa puhe-

linjalveluyskiossissa toteutettua oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriota ja pohditaan menetelmän käytön tuloksia useilta kannoilta. Johdon ja työyhteisön väliset keskustelut osana oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriota ovat tärkeitä mutta vaativia, koska niissä johdolta usein odotetaan tietoa ja kannanottoja päätöksistä eikä niinkään uusiin ideoihin tähtäävää yhteistä kehittelyä.

Laboratorioissa kehitettyjä oppimiskäytäntöjä tarkasteltiin osana työyhteisöjen ajallisia kehitysvaiheita tai niitä toimintakonsepteja, joihin työyhteisöt olivat siirtymässä työn massatuotantomaisen organisoimisen jälkeen. Kirjoittajien mukaan uudet kehitetyt oppimiskäytännöt yhdessä heijastivat uudenlaista kehittämisen periaatetta, jossa oppimisjärjestelyt entistä paremmin vastasivat nykyisiin tuotteiden moninaisuuden, niiden vaatimusten sekä nopean uudistumisen haasteisiin, ja jossa työntekijät, myös yhteisönä, entistä omatoimisemmin huolehtivat osaamisensa kehittämisestä. Uudet järjestelyt eivät kuitenkaan täysin kyseenalaistaneet perinteistä työnjakoa johdon linjauksista asiantuntijoiden kehittämiseen ja työntekijöiden sisäistämiseen, mutta ne muuttivat yhteistyötä olennaisesti.

Kirjan empiiriset tulokset yhdessä yrityksessä toteutetusta tutkimus- ja kehittämishankkeesta auttavat fokuoimaan ja yleistämään teollisen massatuotannon jälkeisen ajan kehityshaasteita ja oppimiskäytäntöjä. Varsinainen kehittämisen menetelmä, oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratorio sekä muutoslaboratorio, johon se pohjautuu, kuvataan melko lyhyesti. Näin ollen kirja ei ensisijaisesti anna kehittäjälle suoraan sovellettavaa intervention mallia, vaan ennemminkin menetelmän teoreettisten perusteiden ja tulosten pohdinnan kautta aineksia uusiin sovelluksiin.

Toimintakonseptin käsite sekä työtoiminnan hallinnan ja oppimisen kolme tasoa ovat kirjassa teoreettisesti tärkeitä. Tasojen kolmijako on erittäin kiinnostava ja se kokoaa hyvin sitä ennen esiteltyä tiedon olomuotojen ja kuvausjärjestelmien kehitystä. Kirjan loppuosassa edellä mainitut tasot ja toimintakonseptin käsite ovat kyllä mukana, mutta tutkimuksellisesti suuntautunut lukija voi lopussa jäädä kaipaamaan löydösten ja havaintojen parempaa jäsentämistä niiden mukaan: mitä tasojen erittely ja toimintakonseptin käsite tarkoittivat käytännön interventioissa ja mitä niiden mukainen analyysi tuotti tutkimuksellisesti.

Historialliset työtyypit toimivat hyvin toimintakonseptien esikuvina, mutta niiden piirteet herättävät myös paljon uusia kysymyksiä. Ilmentääkö luova paikallinen tiedon ja käytäntöjen rakentaminen aina käsityömaista työtyyppiä ja kaventavatko lisääntyvät standardoidut luokitukset ja vakioidut termistöt tätä uuden luomisen mahdollisuutta?

Kaiken kaikkiaan Oppiminen muutoksessa on paljon asiaa sisältävä ja selkeä esitys nykyisestä toiminnan teoreettisesta lähestymisestä osaamisen johtamiseen. Teos osoittaa kehittävän työntutkimuksen eteenpäin menoa. Selkeys on tässä kirjassa hyvä saavutus, sillä kirjan tehtävä ei ole helppo: käytäntölähtöisen ja kokonaisvaltaisen kehittämisotteen hahmottaminen teollisen massatuotannon jälkeisten toimintakonseptien uudistamisen tukemiseksi uusien oppimiskäytäntöjen ja -järjestelmien kautta.

Tehtävän asettelu synnyttää monia uusia tutkimuskysymyksiä erilaisten ja eritasoisten konseptien suhteista, oppimisen kehittämisen toimijuudesta, mahdollisuuksien ja uudistusten leviämisen rajoista sekä suhteesta liiketoimintaan. Kirjan tärkeintä antia on työn kehittämistä palvelevan teoreettisen ja käytännöllisen kentän ymmärrettäväksi tekeminen.

*Laura Seppänen*



Tämä yhteisraportti esittelee kolmessa EU-maassa pääasiassa EU-rahoituksella toteutetut kehittämishankkeet ansiotyön ja perheen yhteensovittamisesta.

Taustaksi projekteille esitetään hajanaista tilastotietoa maiden ikärakenteesta, työllisyysasteesta, joustavien työjärjestelyjen käytöstä, naisten asemasta työmarkkinoilla, perheestä ja sosiaalipolitiikasta. ”Hajanaista” tarkoittaa, että julkaisun tekijät eivät ole asettaneet tavoitteeksi systematisoida maita koskevaa taustatietoa siten, että lukija voisi saada käsityksen kirjoittajaryhmän mahdollisesta tulkinnasta, mitä tulee maiden konkreettisiin eroihin ja yhtäläisyyksiin kehittämiskohteiden kannalta.

Yhteinen tulkintaperusta muodostuu naistutkimuksen yleisimmistä naisten asemaa koskevista teeseistä. Puola, Espanja ja Suomi tarjoaisivat kiinnostavasti erilaiset kontekstit perheen ja työn

## KOKEILUJA PERHE-TYÖ YHTEISELISTÄ

*Tuula Piensoho, Eija Maarit Ojala, Kirsikka Mattila,  
Mervi Aalto-Kallio & Marja Känsälä:  
Reconciling Work and Family.  
Good Practices from Finland, Poland and Spain.  
Helsinki, Palmenia 2007. 131 s.*

yhteensovittamisen tutkimiselle. Edes pienen askeleen ottaminen tähän suuntaan olisi ollut olenainen, lukijaa palkitseva lisä. Tätä raportin tekijät eivät olleet asettaneet tavoitteeksi. Varsinaiset projektit ovat, ilmeisesti juuri tästä syystä, satunnaisen tuntuisia suhteessa toisiinsa ja kansainväliseen vertailtavuuteen.

Julkaisussa esiteltävissä suomalaisissa projekteissa tavoitteena oli dokumentoida päiväkodin arkipäivän ohjaavaksi tietokannaksi; kehittää oppimisverkostoa sosiaalialan opiskelijoille työn ja perheen yhteensovittamisteemoista; kehittää päiväkodin tarjoamia kotipalveluja ja kouluttaa muutosagenteja kodin ja työn sujuvan yhteistoiminnan kehittämiseksi.

Puolassa projektien tavoitteena oli kouluttaa nuoria vanhempia ottamaan yhteisvastuuta perheestä, erityisesti lasten hoitamisesta; kehittää vanhempainloma-käytäntöjä sekä perheen jäsenten että työelä-

mäinstituutioiden perspektiivistä; toteuttaa ”perheystävällinen työnantaja” -kilpailu; kehittää joustavia lastenhoidon laitoksia.

Espanjassa kehittämiskohteita oli kaksi. Pyrkimyksenä oli mitata sukupuolten eriarvoisuutta työorganisaatiossa ja tällä tavoin vahvistaa pyrkimystä kohti tasa-arvoisuutta sekä kehittää vanhainkodin asiakkaiden ja työntekijöiden kannalta hyviä työkäytäntöjä.

Raportissa todetaan, että hankkeet olivat innovatiivisia ja niiden tulokset hyviä ja käyttökelpoisia edelleen levitettäväksi – näin on tapana tällaisissa EU-rahoitteisten projektien loppuraporteissa hanketta ja sen tuloksia arvioida.

*Kimmo Kevätsala*

## TYÖVOITTO TYÖELÄMÄN PARADOKS(E)ISTA?

Raija Julkunen: *Uuden työn paradoksit.*  
Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista.  
Tampere, Vastapaino 2008. 334 s.

Huomattavan uran työelämän tutkimuksen alalla tehneen Raija Julkusen uusin kirja tulee tarpeeseen. Se täyttää vajetta, joka työelämän tutkimuksen kentälle on ehtinyt syntyä – ja nyt tekisi mieleni sanoa vajetta, joka on ehtinyt syntyä hänen väitöskirjansa ilmestymisen jälkeen. Vaikka Julkunen toteaa paikkaneensa omaa parinkymmenen vuoden lukemisaukkoaan, hän tulee ystävällisesti paikanneeksi monen muunkin lukemisaukkoa tai vähintään kirjoitusaukkoa. Kattavaa suomenkielistä, helppolukuista ”hakuteosta” työelämän tutkimuksesta on ehditty jo kaivata, ja Raija Julkunen sen lopulta kirjoitti.

Kirja on kuitenkin paljon muutakin kuin hakuteos tai yleisoppi-kirja. Julkunen kietoo kirjansa työelämän huonontumiskokemusten paradoksaalisuuden ympärille: Miksi työelämässä voidaan huonosti, vaikka ”vanhan” taylorisoidun työn patologiat ovat suuressa määrin poistuneet? Juuri kun työn pitäisi olla hyvää, työn tekemisen mielekkyys on kyseenalaistettu. Toinen hämmästyksen aihe kirjan pohjaksi löytyy työssä jaksamisen heikkeneemisestä: miksi siitä ja muista lähinnä mielen ongelmista on kehkeytnyt suoranainen epidemia, ennen muuta työelämän epidemia?

Työelämää koskevan kokonaisesityksensä pohjaksi Julkunen nostaa työprosessiteorian. Hän osoittaa laajaa kirjallisuusaineistoa omilla empiirisillä tutkimushavainnoillaan höystäen, miten kapitalistisen

kasautumisimperatiivin ja kontrolliimperatiivin varaan rakennettu vuosikymmeniä vanha teoria tavoittaa jotain olennaista myös ”vanhan” työn vastakohtaksi nousseen ”uuden” työn ajasta. Näin siitäkin huolimatta, että työprosessiteorian varhaiset kehittelyt on tehty nimenomaan ”vanhan” työn pohjalta. Uusi ei osoittaudu täysin uudeksi eikä vanha vanhentuneeksi.

Julkunen etsii selitystä työelämän paradoksille entisten turvakehien katoamisesta ja työn henkilökohtaistumisesta. Kollektiiviset suojat ja vastarinnan keinot kuuluivat olennaisesti vanhaan työhön, kun taas uusi työ tärhättää suoraan henkilöön. Työelämän poliittiset kysymykset ovat psykologian puristuksessa muovautuneet henkilökohtaisiksi problematiikoiksi, usein minän vajeiksi. Työtä ei enää riivaa vanha työprosessiteoreettinen objektiivisuuden mörkö, vaan uusi uhka onkin kaksikasvoinen työn subjektivoituminen. Subjektivoituminen sisältää lupauksen työntekijän subjektin vahvistumismahdollisuudesta, mutta ilmaan nousee myös uhkia lieveilmiöistä ja subjektin kutistumisesta näennäiseksi.

Työ vaatii ”nyt” olennaisesti enemmän olennaisesti laajemmalta joukolta kuin ”ennen”. Uudelle

ahneelle työlle eivät riitä fyysiset suoritukset, vaan se ottaa haltuunsa yhä laajemman osan persoonasta. Kaikenkattava itsensä kehittäminen ei ole tässä ajassa niinkään taisteltu oikeus kuin mukana pysymisen ehdoton

edellytys. Uusi työ kysyy entistä useammin kykyä synnyttää yhteistyökumppaneissa ja asiakkaissa tiettyjä efektejä ja affekteja. Työn tekijän kohdalla työstä suoriutumisen edellyttää tiettyjä mielialoja tai ainakin kykyä esittää sopivia mielialoja kohtuullisen uskottavasti.

Mielialahäiriöistä on tullut työpoliittinen kysymys. Julkunen tekstii ehkä hieman venyttään voidaan arvioida, että mielen häiriöt eivät ole ainoastaan kovien työn vaatimusten aikaansaannos tai työntekijöiden mahdollisuus saada tilanteeseensa tolkkua, vaan mielen häiriöiden esiin nousussa olennaista saattaa olla myös työntekijöiden arjessa harjoittama (vasta) kontrolli ja vastarinta sekä näistä aineksista kehkeytyvä persoonalla ja arvomaailmalla pelaaminen. Odotettujen tunteiden, mielialojen ja arvostusten esittäminen ja toisaalta näiden omasta persoonasta erillään pitäminen höystettynä mahdollisesti vielä eri tahojen arvojen ristiriidoilla rakentavat osaltaan kovaa ja sekavaa työelämän peliä, jonka johdosta syntyy paitsi mielen, myös moraalin ongelmia.

Ei olekaan yllättävää, että juuri moraalien kohdalla Julkunen tekee laajennuksen suhteessa työprosessiteoriaan ammentaan aineksia

moraalisosiologiasta ja filosofiasta. Vaikka työprosessiteoria riittää viestimään, että osapuoliasetelmat eivät rakennu vain jakotaistelussa, vaan työprosessin vastakohtaisuuksina ja työpaikan sisäisinä kamppailuina kontrollista, kaivataan jotain lisää.

Julkunen ehdottaa paluuta moraaliososiologiisiin arvokkuuden, kunnian ja arvonannon teemoihin. Hän ottaa avuksi tunnustamisen teorian asettaen jälkifordistisen subjektin tunnustusjahdin ja vastarinnan väliin. Tunnustusvaje ja tunnustuskamppailut piirtyvät erityisesti keskiluokan taidiksi, jota ruokkii kilpailun lietsonta. Jatkuva arviointi ja vertaaminen tekevät yhä useamman työstä rankkaa ja henkilöön käyvä. Erityisesti professioammatteihin liitetty vapaus rajautuu tihtentyvään kontrolliin. Globaalissa läpinäkyvyyden tilassa jokainen voi itsearviointin nimissä verrata suorituksiaan maailman huippujen suorituksiin. On selvää, että tunnustukset lankeavat harvoille. Yhä harvempi voi kokea pärjäävänsä, selviytyvänsä kunnialla. Mutta jos työstä ei enää voi selviytyä kunnialla muiden, saati omista silmissään, mistä voi rakentua työn tekemisen mieli?

Tunnustusjahtiin uupuneista tai mielekkyyden puutteeseen tympääntyneistä rohkeimmat ”jättävät oravanpyörän” tai ”valitsevat perheen” ja saavat tätä kautta selviytymisen kokemuksensa. Yhä useampi kuitenkin masentuu riittämättömyyden tunteidensa alle.

Työssä jaksamiseen liittyvissä mielen ongelmassa Julkunen näkeekin toisenlaisen tilan työntekijöiden vastarinnalle ja subjektuudelle. Masentunut ”ei halua” ja pystyy sitä kautta kieltäytymään työn (tyhjiä?) lupauksista. Tämän uhrisubjektuuden Julkunen kuitenkin huomauttaa olevan varsin rajattua subjektuutta. Sen kautta löytyy tulkinta ja toimintamahdollisuus, eli mahdollisuus hakea apua ”terapeuttilta valtiolta”, joka kuitenkin ryhtyy voimaannuttamaan yksilöä sen sijaan, että pyrkisi muuttamaan olosuhteita. Todellinen subjektiasema edellyttäisi koko diskurssin ulkopuolelle asettumista ja sen kriittistä tarkastelua.

Kysymys subjektista nousee Julkunen kirjassa keskeiseen rooliin. Julkunen toteaa työprosessidebatin jo varsin varhain keskeiseltä osaltaan asemoituneen työntekijöiden subjektuuden ympärille ja se on yhä 2000-luvullakin keskeinen teema niissä keskusteluissa, joihin Julkunen kirjansa nimessä viittaa. Silloin kun työ muuttui vanhasta uudeksi, tarvittiin jokin muutosta generoiva voima tai ennemminkin useita voimia. Julkunen kallistuu pohdinnoissaan merkitsemään subjektiksi ensisijaisesti pääoman ja rakenteet, vaikkei kiistä työntekijöiden (ja tutkijoiden) liukuhihnakapinan merkitystään.

Uuden työn taustalla oli siis Julkunen mukaan ennemminkin fordistisen kasautumismallin kriisiytyminen kuin työntekijöiden agitoima vastarintaliike. Uuteen

työhön liittyvää vastarintaa poh-tiessaan Julkunen epäilee työntekijöiden oppineen ironista ja kynnistä refleksiivisyyttä ja sen luomaa osin illusorista etäisyyden ottoa, jonka avulla on mahdollista elää päivittäin kaiken sellaisen kanssa, jonka mielekkyyttä samalla epäilee. Eroa entiseen saattaa löytyä vieraantumisen kokemisessa; ennen vieraannuttiin luokkana, nyt psykokulttuurin uhrin tasapainoilevat tunnustusjahdin ja etäisyyden oton välillä kokien jatkuvaa epävarmuutta siitä, mitä muut tekevät ja millaisia pelisääntöjä noudattavat.

Julkunen kirjassa monet säikeet kehkeytyvät rinnakkain ja tarina saa juonensa kuin huomaamatta. Kuitenkin kirjan loppuun olisi odottanut salaisuuden paljastumista, tiukempaa yhteenvetoa. Kirjoittaja olisi voinut kertoa omat näkemyksensä suorasanaistemmin. Toisaalta juuri tämä kirjoitustapa saattaa olla armollinen meille muille työelämän tutkijoille. Kirja tarjoaa kokonaiskuvan työelämästä, sen muutoksista ja näistä tehdyistä tulkinnoista. Näin se rakentaa vahvaa perustaa uusille tutkimuksille sen sijaan, että veisi niiltä pohjan.

Uudella kirjallaan Julkunen petaa tilaa suomalaisen työelämän empirisille analyyseille ja houkuttaa tekemään tarkistuksia. Kirja kehottaa myös nostamaan moraalien käsitteen (takaisin?) työelämän tutkimuksen kentälle piittaamatta klassisen työprosessiteorian rajauksista.

Anu Järvensivu

# TÄTÄ ON TUTKITTU TYÖSUOJELURAHASTON TUELLA

## **Globalisaatio haastaa ay-liikkeen**

Svenska social- och kommunalhögskolan on tutkinut suomalaisen ammattiyhdistysliikkeen asemaa globalisoituvassa taloudessa. Globalisaatio lisää työntekijöiden välistä kilpailua ja haastaa ay-liikkeen jäsenten solidaarisuuden ja kollektiivisen identiteetin. Toisaalta globalisaatio luo edellytyksiä paluulle liikemäisyyteen eli haluun vaikuttaa maailmanlaajuisesti työelämän ehtoihin. Tulokset on julkaistu teoksessa Going global. Ay-liikkeen menestysresepti globaalissa ajassa?

Lue lisää: [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi) > hae numerolla 105137

## **Paikallinen sopiminen yleistyy**

Työntekijöiden ja työnantajien kokemukset paikallisista sopimuksista ovat valtaosin myönteisiä, ja sopimisen arvioidaan edelleen yleistyvän. Suuri osa paikallisista sopimuksista koskee palkkausta. Lisäksi on sovittu työaikojen joustavuuden lisäämisestä ja henkilöstön aseman muutoksista. Turun yliopiston tutkimus kattoi sekä yksityisen sektorin että kunta-alan ja valtion.

Lue lisää: [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi) > hae numerolla 105055

## **Samapalkkaisuuteen vielä matkaa**

Naisten ja miesten välillä vallitsee edelleen palkkaepätasa-arvo. Kansainvälisen työjärjestön, ILO:n, politiikka ja 1951 hyväksytty samapalkkasopimus ovat tehneet ongelmasta näkyvämmän. Yhteiskuntatieteiden tohtori Paula Määttä tutki väitöskirjatyössään samapalkkaperiaatteen toimeenpanoa yhdeksässä maassa. Tutkittujen maiden työmarkkinarakenteet ja -käytännöt ovat pysyneet miehisyyttä suosivina.

Lue lisää: [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi) > hae numerolla 106174

## **Naiset syrjäseutujen voimavara**

Kokkolan yliopistokeskus Chydenia tutki nuorten naisten elämänlaatua kasvukeskusten ulkopuolella. Määräaikaiset työsuhteet aiheuttivat epävarmuutta. Naiset pitivät työtä tärkeänä, mutta asettivat perheen etusijalle. He arvostivat vanhempien ja muiden lähisukulaisten apua lastenhoidossa, ja halusivat siksi asua kotiseudulla. Naistyöpaikkoja saataisiin lisää purkamalla sukupuolen mukaan jakautuneita työmarkkinoita sekä vahvistamalla alueiden palvelukulttuuria.

Lue lisää: [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi) > hae numerolla 107055

## Tietoyhteiskunnassa tarvitaan luottamusta

Joustava tapa järjestää työtä on hyödyttänyt sekä työntekijöitä että yrityksiä, selviää Turun ja Tampereen yliopistojen yhteisestä tutkimuksesta. Työntekijät ovat saaneet paremman ansiotason sekä mielekkäämmät ja haasteellisemmat työtehtävät. Luottamukseen perustuva johtaminen on lisännyt sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation taloudellista menestystä.

Lue lisää: [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi) > hae numerolla 103163

## Virtuaalisuus tehostaa perehdytystä

Elektroniikan, automaation ja ohjelmistojen osuus lisääntyy kaikissa laitteissa. Laitteiden toimintakuvaus ja testausohje ovat keskeisiä dokumentteja asennusvalvojalle ja huoltohenkilöstölle. Tampereen yliopisto kehitti yhteistyössä yritysten kanssa virtuaalisia ratkaisuvaihtoehtoja tukemaan asennus- ja huoltotöitä koskevaa tiedonhallintaa.

Lue lisää: [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi) > 106099

## Opettajien mentorointi viriämässä

Mentoroinnilla saadaan rikotuksi opetusalan yksilöllinen työkuultuuri ja päästään aitoon yhteistyöhön. Jyväskylän yliopisto tutki kolmea eri mentorointimallia: parimentorointia, ryhmämentorointia sekä vertaisryhmämentorointia. Ryhmämuotoinen mentorointi vaikutti elinvoimaisimmalta. Mentorointi tarvitsee selkeitä rakenteita, johtamista ja koordinoitua.

Lue lisää: [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi) > hae numerolla 106123

## Ikäohjelma lisää työssä jaksamista

Hyvin suunniteltu ikäohjelma lisää ikääntyvien työntekijöiden jaksamista sekä kiinnostusta liikuntaa ja terveellisiä elämäntapoja kohtaan. Myös ikääntyneiden arvostus ja kunnioitus kasvavat. Tämä selviää Kuntoutussäätiön tutkimuksesta, joka toteutettiin HKR-Tekniikassa.

Lue lisää: [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi) > numerolla 104321

Lisää muusta Työsuojelurahaston tukemasta tutkimus- ja kehitystoiminnasta:

Tätä on tutkittu [www.tsr.fi/tutkittu](http://www.tsr.fi/tutkittu)

Tätä tutkitaan [www.tsr.fi/tutkitaan](http://www.tsr.fi/tutkitaan)

Database on Research and Development Projects [www.tsr.fi/tutkimus/database/](http://www.tsr.fi/tutkimus/database/)

Työ paremmaksi –vuosijulkaisu [www.tsr.fi/tsrtieto](http://www.tsr.fi/tsrtieto)

## 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.

## KUTSU

### TYÖELÄMÄN TUTKIMUSPÄIVÄT V

Viidennen Työelämän tutkimuspäivät järjestetään 13.–14.11.2008 Tampereen yliopiston kampuksella. Yleisesitelmien ohella Tutkimuspäivien ohjelmassa on tuttuun tapaan teematyöryhmiä ja posterinäyttely. Tutkimuspäivien pääpuhujina vierailevat professori Paul Thompson (University of Strathclyde Business School) ja akatemiattutkija Raija Julkunen (Jyväskylän yliopisto).

Lisätietoja saatavissa päivien internet-sivuilta:

**<http://www.uta.fi/tyoelamantutkimuspäivät/>**

sekä konferenssisishteeri Marjukka Virkajärveltä (etunimi.sukunimi@uta.fi)

**TERVETULOA VIIDENSILLE TYÖELÄMÄN TUTKIMUSPÄIVILLE!**

Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto ja Työelämän tutkimusyhdistys ry.

## CONFERENCE ANNOUNCEMENT AND CALL FOR PAPERS

### THE 27TH INTERNATIONAL LABOUR PROCESS CONFERENCE WILL TAKE PLACE IN EDINBURGH 6–8 APRIL 2009

The International Labour Process Conference is one of the longest established and best known forums for analysis of all aspects of work and employment. During its 27 year history it has earned its reputation as a cornerstone of empirical research and cutting edge theoretical debate within the labour process and work organisation tradition. It is hard to imagine contemporary radical research which is not influenced by labour process insights. Every year, the conference brings together academics and policy makers from the sociology of work and employment, business and management studies, human resource management, industrial relations, organisational analysis and a range of other disciplines to discuss and critically assess developments in the field. Noted publications have included edited collections on *Workplaces of the Future*, *Global Trends in Flexible Labour*, *The Skills that Matter*, and most recently *Work Less – Live More? Critical Analysis of the Work-Life Boundary*. We invite you to join this vibrant forum in Edinburgh to discuss why work continues to matter.

To apply to be a contributor to ILPC 2009, please prepare an abstract of 500–700 words and follow the submission instructions on

**[www.ilpc.org.uk](http://www.ilpc.org.uk)**

All abstracts are externally refereed and papers must not have been previously published or presented elsewhere. Abstract contents should enable the referees to determine what issue, development or problem is being investigated, how it is investigated, what any findings are and what contribution is being made to understanding in this field. The deadline for abstract submission is 30 October 2008.

All queries to [ilpc2009@ilpc.org.uk](mailto:ilpc2009@ilpc.org.uk)



Työsuojelurahasto

Arbetskyddsfonden

The Finnish Work Environment Fund

# Linkkinä tutkimuksesta käytäntöön [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi)

## Työelämän tutkimustietoa verkossa

Internet-sivut <http://www.tsr.fi> ovat rahaston tuella syntyneen tieteellisen ja käytännön tiedon levityskanava Suomen työelämään tiedon hyödyntäjille ja välittäjille.

## Työelämän tutkimuksen täsmärahoittaja

**Rahoituspalvelut** • Työsuojelurahaston tarkoituksena on rahoittaa tutkimus-, kehitys- ja tiedotustoimintaa, joka parantaa työoloja ja edistää työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta.

- Tutkimus- ja kehitysmäärärahat
- Tiedotus- ja koulutusmäärärahat
- Kehittämisyavustukset
- Tutkijastipendit ja muut stipendit
- Hakuajat 1.2. ja 1.9.
- Hakuajat 1.2. ja 1.9.
- Jatkuva haku
- Hakuajat 2.1., 2.5. ja 1.10.

Lähemmät hakukriteerit, -ohjeet ja -lomakkeet:

<http://www.tsr.fi> osiosta rahoitus tai  
rahaston toimistosta, puh. (09) 6803 3311