

# TYÖELÄMÄN TUTKIMUS – ARBETSLIVSFORSKNING 1/2010

Uudistuneen *Työelämän tutkimus –  
Arbetslivsforskning* -lehden 8.  
vuosikerta

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

## Päätoimittaja

Pasi Pyöriä, Sosiaalitutkimuksen 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, [anttei@yfi.jyu.fi](mailto:anttei@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  
Sosiaalitutkimuksen laitos  
33014 Tampereen yliopisto tai [pasi.pyoria@uta.fi](mailto:pasi.pyoria@uta.fi)

## Tilaukset ja osoitteenmuutokset

Toimituksen postiosoitteella, tilausmaksu vuodelle 2010 40 euroa (sisältää Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenyyden), opiskelijahinta 20 euroa. Irtonumerohinta 15 euroa. Vuonna 2010 lehti ilmestyy kolme kertaa.

## Lehden verkkosivut

<http://pro.tsv.fi/tetu/tt/index.htm>

## Julkaisija

Työelämän tutkimusyhdistys ry.  
<http://pro.tsv.fi/tetu/>

## Painopaikka

Saarijärven Offset Oy

## SISÄLLYS

### Pääkirjoitus

- 1 Pasi Pyöriä: Vuoron päättyessä

### Artikkelit

- 3 Marjukka Laine, Sami Laakso & Gustav Wickström:  
*Yli 50-vuotiaiden valmius jatkaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä*
- 13 Mari Huhtala, Risto Puutio, Anna-Maija Lämsä, Saija Mauno,  
Ulla Kinnunen, Katriina Hyvönen & Taru Feldt: *Eettisesti  
haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä:  
fokusryhmäkeskusteluiden analyysi*
- 26 Liisa Moilanen & Simo Virtanen: *Työn arvon muutos ja mielekkäisyys*
- 42 Jorma Lappalainen, Simo Salminen & Anders Pousette:  
*Turvallisuusiimapiiri, sen mittaaminen ja käyttö turvallisuuden  
hallinnassa rakennusalalla*

### Katsauksia ja keskustelua

- 51 Erkki Laukkanen: *Paikallinen sopiminen ja soveltamisongelmat:  
mitä mallipohjainen tarkastelu kertoo?*
- 60 Katriina Karkulehto & Jouni Sipponen: *Esimies siltaa  
rakentamassa – osallistavat menetelmät strategian ja  
toiminnan yhdistämisessä*
- 66 Katariina Ponte: *Yksilö organisaatiomuutoksen syövereissä*
- 71 Marju Luoma: *Käsite ”rajaton työ” kuvaa uutta työelämää*

### 74 Työelämän tutkimuspäivien satoa

### Lectio praecursoria

- 79 Tarita Ruoholinna: *Ikääntyvät työelämässä: päihittääkö nuoruus  
ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen?*

### Kirjasto

- 84 Katri Halonen: *Kulttuuriosaaminen yrityksen menestystekijäksi  
(Liisa Uusitalo & Maria Joutsenvirta toim.: Kulttuuriosaaminen  
– tietotalouden taitolaji)*
- 86 Kaisa Kauppinen: *Naisjohtajat it-alan yrityksissä – kiinalais-  
suomalainen vertaileva tutkimus (Jiehua Huang: Managerial  
Careers in the IT Industry. Women in China and Finland)*
- 88 Jussi Onnismaa: *Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa  
(Päivi Kupias & Raija Peltola: Perehdyttämisen pelikentällä)*
- 90 Arja Haapakorpi: *Artikkeleita korkeakoulutuksesta  
(Timo Aarrevaara & Taina Saarinen toim.: Kilvoittelusta  
kilpailuun? Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen  
juhlasymposiumista 25.–26.2008)*
- 92 Hanna-Leena Autio & Hanna Ylöstalo: *En ole feministi,  
mutta... (Kristiina Brunila: Parasta ennen: tasa-arvotyön  
projektitapaistuminen)*
- 94 Antti Kasvio: *Uusi tulkinta työn lopusta (Richard Donkin:  
The Future of Work)*
- 96 Silva Tedre: *Turismi työnä (Jarno Valkonen & Soile Veijola toim.:  
Töissä tunturissa. Ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä)*

### 97 Ohjeita kirjoittajille

# VUORON PÄÄTTYESSÄ

Kädessäsi on Työelämän tutkimus -lehden kahdeksannen vuosikerran ensimmäinen numero. Seuraavaksi julkaistavan syysnumeron sisältö on jo suurimmaksi osaksi koossa ja vuoden viimeisenkin lehden koostumus hahmottumassa.

On aika kiittää menneestä ja katsoa tulevaan. Luovutan päätoimittajan tehtävät eteenpäin työn alla olevan vuosikerran valmistuttua. Vuoden 2011 alusta päätoimittajaksi siirtyy Mia Hakovirta Turun yliopiston sosiaalitieteiden laitokselta.

Nelivuotinen päätoimittajakauteni on ollut työntäyteinen mutta antoisa. Lehden sisältö on laajentunut ja monipuolistunut, nettisivut on uudistettu, tilaajamäärä on kasvanut (nykyisin noin 550 tilaajaa), ja lehteä julkaisevan Työelämän tutkimusyhdistys ry:n talous on kehittynyt suotuisasti.

Jäsenmaksut muodostavat jatkossakin yhdistyksemme talouden perustan. Tämän lisäksi ilmoitustulot sekä Kansan Sivistysrahaston 21.4.2009 Työelämän tutkimus -lehdelle myöntämä 8 000 euron palkinto ovat vahvistaneet toimintaedellytyksiämme.

Kiitän tasapuolisesti kaikkia yhdistysaktiiveja ja lehden avustajia reippaasta talkoohengestä. Talkootyön tärkeyttä ei ole syytä unohtaa jatkossakaan. Pienilevikkisen tieteellisen lehden julkaiseminen on nähtävä yleishyödyllisenä ja yhteisöllisenä toimintana, joka palvelee tieteen etua.

Työelämän tutkimus -lehden tapauksessa ainoastaan toimitussihteerille ja taittajalle on maksettu korvaus. Varsinaisen sisällön tuottamisesta tai refereelausuntojen kirjoittamisesta ei ole ollut mahdollista maksaa palkkioita. Myös yhdistyksen taloudenpito on järjestetty talkoovoimin.

Yhdistysaktiivien ohella haluaisin osoittaa kiitokseni paitsi kaikille Työelämän tutkimus -lehden kirjoittajille myös refereeille. Normaalin tieteellisen käytännön mukaan lehdessä julkaissut artikkelit ovat läpäisseet vertaisarvioinnin. Ulkopuolisen asiantuntija-avun arvokkuutta en voi liikaa korostaa.

Monista ilonaiheista huolimatta lehden tekemisessä riittää murheita. Kuten ensimmäisessä pääkirjoituksessani numerossa 1/2007 totesin, tilaajien palveleminen ja lehden markkinointi ovat asioita, joita pyrimme kehittämään – kehitystyö jatkuu edelleen.

Lehden toimintaedellytysten turvaamiseksi jokainen yhdistyksen jäsen voi parhaiten osallistua talkoisiin huolehtimalla jäsenmaksustaan ajallaan. Lehden tilaus- ja maksuliikenteen hoitaminen on valitettavan työlästä ja monimutkaisem-

paa kuin äkkiseltään arvaisi. Kirjastojen ja muiden instituutioiden erilaiset maksukäytännöt, lehtitalojen kautta välitetyt tilaukset ja tulevaisuudessa e-laskuihin siirtyminen aiheuttavat ongelmansa.

Ylimääräistä harmia on siitäkin, että tilausten peruutukset tai osoitteenmuutokset unohtuvat helposti, mikä on toki inhimillistä. Ilmaista lounasta ei kuitenkaan ole. Yhdistyksen jäsenmaksu voisi olla pienempikin, jos jokainen lehti varmasti päätyisi maksavalle asiakkaalle.

Tätä pääkirjoitusta varten kaivoin arkistojen kätköistä vanhan vuonna 1992 ilmestyneen Työelämän tutkimus -lehden, jonka kustantajana toimi Työpoliittinen yhdistys, nykyisen Työelämän tutkimusyhdistyksen edeltäjä.

Parikymmentä vuotta sitten Työelämän tutkimus -lehden vuosikerta maksoi 150 markkaa. Kun otetaan inflaation vaikutus huomioon, lehden nykyinen tilaushinta ei ole juuri muuttunut kahdessa vuosikymmenessä. Reaaliset kustannukset tosin ovat nousseet. Valtaosa yhdistyksen tuloista kuluu lehden taitto-, painatus- ja postituskuluihin.

Työelämän tutkimuksen julkaiseminen kolmasti vuodessa on osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi. Tämä on sopusoinnussa lehdelle tarjottavien artikkeleiden määrän ja käytettävissä olevien resurssien kanssa. Verkossa lehden vuosikerrat ovat luettavissa noin vuoden viiveellä.

Oma kysymyksensä on, miten verkkojulkaisemisen yleistyminen tulee jatkossa vaikuttamaan painettujen aikakauskirjojen asemaan. Painetulla sanalla on puolensa samoin kuin sähköisillä formaateilla – toivon rauhaa rinnakkaiseloa molemmille.

\* \* \*

Tätä kirjoittaessani kuulen mielenkiintoisia uutisia Tanskasta. Professori Helge Hvid Roskilden yliopistosta soittaa ja kertoo, että tanskalaiset, norjalaiset ja ruotsalaiset ovat perustamassa uutta pohjoismaista työelämän tutkimukseen keskittyvää tieteellistä aikakauskirjaa. Kussakin maassa on oma kansallinen lehensä: Tanskassa Tidsskrift for Arbejdsliv, Norjassa Søgelys på Arbejdslivet ja Ruotsissa Arbetsmarknad & Arbetsliv.

Keskustelut eri maissa julkaistavien kansallisten lehtien ja tutkimusyhteisöjen välisestä yhteistyöstä ovat vasta alkaneet. Jos suunnitelmat toteutuvat, luvassa on neljästi vuodessa ilmestyvä referee-menettelyä noudattava englanninkielinen open access -verkkojulkaisu. Referee-artikkeleiden fokus tulisi olla Pohjoismaissa, minkä lisäksi julkaistaisiin kirja-arvioita ja erilaisia tiedotteita. Uuden julkaisun lisäksi suunnitteilla on pohjoismainen työelämän tutkijoiden konferenssi.

Odotan innolla keskusteluiden etenemistä. Suotavaa olisi, että suomalais-tutkijoiden kontribuutio ei häviäisi rakkaille naapureillemme.

*Tampereella 9. maaliskuuta 2010  
Pasi Pyöriä*

Marjukka Laine, Sami Laakso  
& Gustav Wickström

## Yli 50-vuotiaiden valmius jatkaa sosiaali- ja terveyden- huollon työssä

**S**osiaali- ja terveysalan valtakunnalliseen henkilöstön työoloja ja hyvinvointia kartoittavaan kyselyyn vuonna 2005 vastasi 2 870 alalla toimivaa henkilöä (66,8 % lomakkeen saaneista). Vastaajista 921 oli 50-vuotiaita tai sitä vanhempia ja heistä 698 toimi välittömässä asiakas- tai potilastyössä. Näistä 279 (40 %) ilmoitti olevansa valmiita jatkamaan kokopäiväisesti työssään, vaikka heidän toimeentulonsa olisi muutenkin turvattu. Jatkamisvalmius oli voimakkaimmin yhteydessä hyviksi arvioituihin etenemismahdollisuuksiin (OR 3.9), työyhteisön toimivuuteen (OR 3.5), mahdollisuuksiin sovittaa yhteen työ ja muu elämä (OR 3.4) ja tyytyväisyyteen organisaation johtamistapaan (OR 3.0). Etenemismahdollisuuksien yhteyden valmiuteen jatkaa työssä ei ole noussut esille näin selvästi aiemmin tehdyissä tutkimuksissa. Sen merkitystä työssä jatkamisen kannalta on näin syytä selvittää tarkemmin.

### Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstövaje on kasvanut viime vuosina. Vuonna 2008 kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstön vajeet lääkäreitä ja hammaslääkäreitä lukuun ottamatta olivat keskimäärin 5,0 %. Vuonna 2004 vastaava osuus oli 2,1 %. Vuonna 2008 suhteellisesti suurimmat vajeet olivat erityislastentarhanopettajien, sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien ryhmissä. Määrällisesti suurimmat vajeet olivat lähi- ja perushoitajien sekä sairaanhoitajien ryhmissä. (Hotti 2008.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstön vuotuinen eläkepoistuma on kasvamassa. Kuntasektorin vuoden 2005 sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstöstä lähes 40 % jää eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä. Eläkepoistuma on tätä suurempi johtotehtävissä, hammaslääkäreillä, sosiaalityöntekijöillä sekä perus- ja lähihoitajilla. (Halmeenmäki 2007.) Vuoden 2005 alusta lähtien

on ollut mahdollista siirtyä eläkkeelle itse valitsemana ajankohtana 62 ja 68 ikävuoden välillä. Eläköitymisaika näyttää nyt keskittyvän 63 ikävuoden tienoille: vajaa viidennes jatkaa yleiseen vanhuuseläkeikään asti.

Hallitussopimukseen sisällytettyjen sosiaali- ja terveystaloudellisten tavoitteiden toteuttamiseen pyritään sosiaali- ja terveysministeriön käynnistämien valtakunnallisten toimenpideohjelmien avulla. Vuosina 1998–2002 toteutetun kansallisen Ikä-ohjelman tavoitteena oli parantaa yli 45-vuotiaiden mahdollisuuksia saada työtä ja jaksaa työelämässä. Erityistä huomiota kiinnitettiin niin sanottuun ikäjohtamiseen. Ikä-ohjelman jatkoksi perustettiin vuonna 2003 Veto-ohjelma, jonka tavoitteena oli lisätä työelämän vetovoimaisuutta kaikissa ikäluokissa. Sen loppuraportissa todetaan, että eläkkeelle siirtyminen on myöhentynyt

ja ikääntyneiden asenteet työssä jatkamiseen ovat muuttuneet positiivisimmiksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009).

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissuunnitelmassa 2008–2011 (KASTE) määritellään lähivuosien sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistavoitteet ja keskeisimmät toimenpiteet, joilla ne voidaan saavuttaa. Henkilöstön riittävyden varmistaminen ja osaamisen vahvistaminen muodostavat siinä yhden toimenpitekokonaisuuden. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu kunnan henkilöstöstrategiaan, joka on sovitettava yhteen palvelustrategian kanssa. Henkilöstön sitoutumisen parantaminen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksikköön nähdään ohjelmassa tärkeäksi. Lisäksi todetaan olevan välttämätöntä vahvistaa johtamisosaamista ja uudistaa johtamiskäytäntöjä, jotta sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteelliset ja toiminnalliset uudistukset voidaan toteuttaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008.)

Henkilöstövoimavarojen turvaamiseksi on koulutuspaikkojen lisäämisen ja rekrytoinnin tehostamisen ohella ensiarvoisen tärkeää huolehtia myös siitä, että alalla toimivista mahdollisimman moni olisi valmis jatkamaan työssä eläkeikään saakka. Eläkeuudistuksen mukanaan tuoma taloudellinen kannustinjärjestelmä vaikuttaa jonkin verran henkilöstön työssä jatkamiseen. Sitä tärkeämpiä ovat kuitenkin työolot ja työelämän laatu. (Pelkonen 2005.) Työoloja ja työhyvinvointia kehittämällä edistetään henkilöstön työssä jaksamista ja parannetaan mahdollisuutta pysyä työssä pidempään. Henkilöstön työssä jaksamista tukemalla ja hyvällä henkilöstöjohtamisella työnantaja pystyy välittämään itsestään hyvän kuvan ja näin turvaamaan työvoiman saannin sosiaali- ja terveysalalle myös tulevaisuudessa. Menestyvässä organisaatiossa työhyvinvoinnin edistäminen on kiinteä osa henkilöstöhallinnon ja esimiesten työtä. Työhyvinvointia edistää laadukas esimiestyö, henkilöstön riittävästä osaamisesta huolehtiminen, työntekijöiden työn hallinnan edistäminen, hyvinvointia lisäävän ja turvallisen työympäristön edellytysten luominen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukeminen. Näistä huolehtimalla myös henkilöstön motivaatio, sitoutuminen, luottamuksen syntyminen ja työtyytyväisyys paranevat.

Sosiaali- ja terveysalan työn palkitsevuus nousee asiakkaista ja asiakastyöstä. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan alan työ tarjoaa paljon onnistumisen kokemuksia. Valtaosa henkilöstöstä katsookin pystyvänsä edelleen tekemään työnsä hyvin, vaikka arviot työpaikan tarjoaman palvelun laadusta ovat heikentyneet. (Elovainio & Lindström 1993; Wickström ym. 2000; Laine ym. 2006.) Tuoreessa kunnallisen palveluorganisaation toimivuutta selvittävässä tutkimuksessa (Nakari & Sjöblom 2009) yhteys henkilöstön työelämän laadun ja asiakkaiden palvelutyytyväisyyden välillä osoittautui positiiviseksi. Henkilöstön kokema työtyytyväisyys ja hyvä työkyky parantavat siis myös asiakastyytyväisyyttä. Näin syntyy hyvän kehityksen kehä, joka vaikuttaa työelämän laatuun sekä auttaa henkilöstöä jaksamaan ja jatkamaan työssä pidempään.

Työterveyslaitos seuraa määrävälein sosiaali- ja terveysalalla toimivien työntekijöiden näkemyksiä työoloistaan valtakunnallisen kyselyn avulla (Elovainio & Lindström 1993; Wickström ym. 2000; Laine ym. 2006). Vuonna 2005 kerätty aineisto on analysoitu työhyvinvoinnin näkökulmasta, jotta saataisiin selkeä kuva niistä tekijöistä, jotka ikääntyvien työntekijöiden kannalta ovat erityisen merkittäviä työssä jatkamisen kannalta. Artikkelin tavoitteena on esittää ne työolosuhteisiin liittyvät tekijät, jotka ovat yhteydessä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas- ja potilastyötä tekevien, yli 50-vuotiaiden ammattihenkilöiden valmiuteen jatkaa työntekoa eläkeikään asti.

## Aineisto ja menetelmät

### Aineisto

Tutkimus on osa Työterveyslaitoksen ”Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005” -hanketta (Laine ym. 2006). Vuonna 2005 toteutettuun postikyselyyn vastasi kaikkiaan 2870 sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöä. He edustivat alan ammatteja samassa suhteessa kuin niissä toimivia työntekijöitä on maassamme. Vastausprosentti oli 66,8. Vastaajien keski-ikä oli 45,3 vuotta, ja naisten osuus vastaajista oli 91,4 %. Vastaajista 921 (32 %) oli 50-vuotiaita tai sitä vanhempia. Heistä 698 työskenteli kokopäivätoimisesti välittömässä asiakas- tai potilastyössä. Tämän tutkimuksen aineistona ovat näiden henkilöiden vastaukset.

## Mittarit

Kyselyssä vastaajien työoloja selvitettiin seuraavien teemojen kautta: työsuhteen epävarmuus; työn luonne ja sisältö; palvelujen riittävyys ja työn määrä; työn laatu ja palkitsevuus; työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri; hallinto, päätöksenteko ja johtaminen; osaaminen ja kehittyminen sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Lisäksi kysyttiin yksilön taustatiedot sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Mittareina käytettiin sekä yksittäisiä kysymyksiä että useista osioista koottuja niin sanottuja summamuuttujia. Kaikki kyselyssä käytetyt kysymykset ja summamuuttujien osiot sekä niiden sisäistä yhtenäisyyttä kuvaavat Cronbachin alfa-arvot on esitetty Marjukka Laineen ja kumppaneiden (2006) raportissa.

Tässä osatutkimuksessa tarkastellaan johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen, tyytyväisyyteen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvien tekijöiden yhteyttä halukkuuteen jatkaa työssä. Artikkelissa esitetään näihin teemoihin liittyen ne tekijät, joiden yhteys valmiuteen jatkaa oli tilastollisesti merkitsevä.

Johtamiseen liittyivät kysymykset organisaation ja oman työyksikön tavoitteiden tuntemuksesta (vastausvaihtoehdot: tuntee 1 'erittäin hyvin' – 5 'erittäin huonosti'), tyytyväisyydestä organisaation ja oman työyksikön johtamiseen (1 'erittäin tyytyväinen' – 5 'erittäin tyytymätön'), tuen saamisesta tarvittaessa esimieheltä (1 'erittäin usein' – 5 'ei koskaan') sekä kokemuksesta viimeisen 12 kuukauden aikana käydyn kehityskeskustelun hyödyllisyydestä (1 'hyödyllinen', 2 'hyödytön' ja 3 'ei kumpikaan').

Työyhteisöön liittyvät kysymykset koskivat työyhteisön toimivuutta (summamuuttuja osioista, jotka liittyivät toiminnan joustavuus-

teen, tehokkuuteen, yhteistyöhön ja työnjako; muuttujan sisäistä yhtenäisyyttä kuvaava Cronbachin alfa-arvo = 0,86), toiminnan kehittämistä (summamuuttuja osioista liittyen uusin asioiden kokeilemiseen, parannusten tekemiseen sekä palautteen ja parannusideoiden hankkimiseen muista yksiköistä tai asiakkailta; Cronbachin alfa-arvo = 0,81) ja tuen saamiseen tarvittaessa työtovereilta. TyöyhteisökySYMysten vastausvaihtoehdot olivat 1 'täysin samaa mieltä' tai 'erittäin usein' – 5 'täysin eri mieltä' tai 'ei koskaan'.

Työtyytyväisyyttä mitattiin kysymyksillä mahdollisuuksista vaikuttaa työhön liittyviin asioihin (summamuuttuja vaikuttamisen mahdollisuuksista työn monipuolisuuteen, työn laatuun, tehtävien jakoon, työmäärään ja työtahtiin; 1 'erittäin paljon' – 5 'ei juuri lainkaan'; Cronbachin alfa-arvo = 0,81), etenemismahdollisuuksista (1 'erittäin hyvät' – 5 'erittäin huonot'), käsityksestä oman työpaikan tarjoaman palvelun laadusta (1 'erittäin korkealaatua' – 5 'erittäin heikkoa') ja tyytyväisyydestä oman palvelun laatuun (1 'ei lainkaan', 2 'ei erityisen', 3 'varsin', 4 'hyvin tyytyväinen'). Lisäksi kysyttiin kuinka usein vastaajalla on ollut vaikeaa sovittaa yhteen työ ja muu elämä (1 'ei juuri koskaan' – 5 'erittäin usein').

Aineiston analysointivaiheessa 5-luokkaisen asteikon sisältämät kysymykset yhtä lukuun ottamatta ryhmiteltiin kolmeen luokkaan (1–2, 3, 4–5). Työpaikan palvelun laatua mittaavaan kysymyksen vastausjakauma oli siinä määrin vino, että vastaukset ryhmiteltiin vain kahteen luokkaan (1–2 'korkealaatuinen' ja 3–5 'keskinertainen/suhteellisen heikko/erittäin heikko'). Kysymyksen tyytyväisyydestä oman palvelun laatuun 4-luokkainen asteikko ryhmiteltiin kahteen luokkaan. Työolotekijöiden jakaumat tutkimusaineistossa on esitelty taulukossa 1.

Taulukko I. Työolotekijöiden jakaumat tutkimusaineistossa.

Tekijä	n	%	Tekijä	n	%
<b>Selvillä organisaation tavoitteista</b>			<b>Työyhteisöä kehitetään aktiivisesti</b>		
huonosti	87	13.0	harvoin	129	19.1
ei hyvin eikä huonosti	135	20.1	joskus	332	49.2
hyvin	449	66.9	usein	214	31.7
<b>Tyytyväisyys organisaation johtamistapaan</b>			<b>Työyhteisön antama tuki vaikeissa tilanteissa</b>		
tyytymätön	234	35.2	harvoin	64	9.5
ei kumpaakaan	198	29.8	toisinaan	218	32.2
tyytyväinen	233	35.0	usein	394	58.3
<b>Selvillä työyksikön tavoitteista</b>			<b>Vaikuttamismahdollisuudet työssä</b>		
huonosti	42	6.2	ei lainkaan/vähän	143	21.2
ei hyvin eikä huonosti	75	11.1	jonkin verran	315	46.6
hyvin	558	82.7	paljon	218	32.2
<b>Tyytyväisyys työyksikön johtamistapaan</b>			<b>Etenemismahdollisuudet</b>		
tyytymätön	182	27.1	huonot	336	48.6
ei kumpaakaan	164	24.4	ei huonot eikä hyvät	285	41.2
tyytyväinen	326	48.5	hyvät	71	10.3
<b>Esimiehen antama tuki vaikeissa tilanteissa</b>			<b>Vaikeuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisessa</b>		
harvoin	213	32.2	usein	65	9.5
toisinaan	214	32,3	silloin tällöin	236	34.5
usein	235	35.5	harvoin	383	56.0
<b>Kokemus kehityskeskustelun hyödyllisyydestä</b>			<b>Käsitys työpaikan tarjoaman palvelun laadusta</b>		
hyödytön	66	15.2	heikko/keskinkertainen	201	29.1
ei kumpikaan	100	23.0	korkealaatuinen	489	70.9
hyödyllinen	269	61.8			
<b>Hyvä työyhteisön toimivuus</b>			<b>Tyytyväisyys itsensä antaman palvelun laatuun</b>		
eri mieltä	50	7.5	tyytymätön	78	11.2
ei samaa eikä eri mieltä	150	22.5	tyytyväinen	616	88.8
samaa mieltä	467	70.0			

Tutkimuksen vastemuuttujana käytettyä vastaajien valmiutta jatkaa työssä selvitettiin kysymyksellä: ”Jos saisit joka tapauksessa riittävän toimentulon, miten menettelisit mieluiten?” Vastausvaihtoehtoja tarjottiin kuusi: (1) jatkaisin nykyisessä työpaikassa ja nykyisissä tehtävissä, (2) jatkaisin nykyisessä työpaikassa, mutta eri tehtävissä, (3) vaihtaisin työpaikkaani toiseen nykyisellä ammattialallani, (4) vaihtaisin työhön toiselle ammattialalle, (5) siirtyisin osa-aikatyöhön ja (6) luopuisin työstä kokonaan. Aineiston analysointivaiheessa vastaajat ryhmiteltiin kahteen luokkaan: kokopäiväisesti työssä jatkajat (vaihtoehdot 1–4) ja ei-jatkajat (vaihtoehdot 5 ja 6).

## Aineiston tilastollinen käsittely

Aineiston tilastollinen käsittely toteutettiin SPSS 16.0 -ohjelmistolla. Ristiintaulukoinnilla ja Chi<sup>2</sup>-testillä tutkittiin työssä jatkamisen halukkuuden yhteyttä ammatilliseen koulutustasoon sekä arviointiin pystymisestä terveydentilan puolesta jatkaamaan työssä eläkeikään saakka. Työolotekijöiden yhteyttä halukkuuteen jatkaa tutkittiin logistisen regressioanalyysin malleilla. Ensin testattiin tekijän vakioimaton yhteys jatkamisen valmiuteen. Toiseksi testattiin yhteys vakioituna vastaajan ammatillisella koulutuksella sekä vastaajan arviolla siitä, pystyykö hän terveydentilansa puolesta jatkamaan työssä eläkeikään asti. Kunkin tekijän



yhteyttä jatkamisen valmiuteen tutkittiin siis yksi kerrallaan. Tarkastelu tehtiin 'odd's ratio' -tunnusluvun avulla 95 prosentin luottamusväleinen.

## Tulokset

### Halukkuus jatkaa kokopäiväisesti työssä

Vastaajista 40 prosenttia oli halukkaita jatkaa työskenntelyä nykyisessä työpaikassa ja

nykyisissä tehtävissä sosiaali- ja terveysalalla, vaikka heidän taloudellinen toimeentulonsa ei sitä vaatisi (vastausvaihtoehto 1) (Taulukko 2). Tehtävien, työpaikan tai ammattialan vaihtoon ei ollut halukas kukaan (vaihtoehdot 2–4). Osa-aikatyöhön siirtyisi 39 ja työstä luopuisi kokonaan 21 prosenttia vastaajista. Kokopäiväisesti työssä jatkaisi siis 40 prosenttia vastaajista ja vastaavasti 60 ei jatkaisi.

Taulukko 2. Mieluisin tulevaisuuden valinta.

Tekijä	n	%
<b>Jos saisi joka tapauksessa riittävän toimeentulon, miten menettelisi mieluiten</b>		
jatkaisi nykyisessä työpaikassa ja tehtävissä	279	40.0
jatkaisi nykyisessä työpaikassa, mutta eri tehtävissä	0	0.0
vaihtaisi työpaikkaa nykyisellä ammattialalla	0	0.0
vaihtaisi toiselle ammattialalle	0	0.0
siirtyisi osa-aikatyöhön	270	38.7
luopuisi työstä kokonaan	149	21.3

Halukkuus jatkaa erosi ammatillisen koulutuksen eri ryhmissä siten, että vähiten koulutetut (ei ammatillista koulutusta tai vain ammattikurssi) ja eniten koulutetut (korkeakoulu) ilmoittivat yleisemmin halua jatkaa (48 % ja 53 %) kuin koulu-/instituuttitasoisen tai opisto-/amk-tasoisien koulutuksen saaneet (34 % ja 37 %). Erot ryhmien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä ( $\chi^2=14.07$  (3),  $p=.003$ ). Työkykyä kuvaava vastaajan arvio siitä, pystyisikö terveytensä puolesta jatkamaan työssään eläkeikänsä saakka, oli myös yhteydessä jatkamishalukkuuteen ( $\chi^2=68,75$  (2),  $p=.000$ ). Puolet terveytensä puolesta jatkamaan pystyvistä oli siihen myös halukkaita, vaikka toimeentulo olisi muutenkin turvattu. Sen sijaan jatkaminen olisi ollut mieluisin vaihtoehto vain 14 prosentille niistä, jotka arvioivat, että eivät pysty terveytensä puolesta siihen.

Tulostaulukoissa esitetään ensin työolotekijän vakioimaton yhteys valmiuteen jatkaa työssä (vasteena "on halukas jatkamaan") ja sitten yhteys vakioituna yksilön taustatekijöillä.

### Johtamisen yhteys jatkamishalukkuuteen

Organisaatiotason johtamiseen liittyvistä tekijöistä voimakkaimmin yhteydessä haluun jatkaa

työssä oli tyytyväisyys organisaation johtamistapaan ja organisaation tavoitteiden selkeys (taulukko 3). Ne vastaajat, jotka olivat tyytyväisiä organisaation johtamistapaan olivat halukkaampia jatkamaan verrattuna niihin, jotka olivat tyytymättömiä (OR 3.00 (1,95–4,62)). Ne vastaajat, jotka olivat hyvin selvillä organisaation tavoitteista olivat niin ikään halukkaampia jatkamaan verrattuna niihin, jotka olivat tavoitteista huonosti selvillä (OR 2,68 (1,46–4,91)).

Myös yksikötason johtamiseen liittyvistä tekijöistä tyytyväisyys työyksikön johtamistapaan (OR 2,03 (1,32–3,12)) samoin kuin työyksikön tavoitteista selvillä olo (OR 2,38 (1,02–5,59)) olivat vastaavalla tavalla positiivisesti yhteydessä jatkamisen halukkuuteen. Myös esimieheltä saatu tuki ja onnistuneet kehityskeskustelut vahvistivat valmiutta jatkaa. Ne, jotka kokivat saaneensa esimieheltään usein tukea vaikeissa tilanteissa olivat halukkaampia jatkamaan verrattuna niihin, jotka kokivat saaneensa tukea vain harvoin (OR 2,14 (1,38–3,30)). Vastaavasti kehityskeskustelun hyödylliseksi kokevien valmius jatkaa oli suurempi kuin niiden, jotka kokivat sen hyödyttömäksi (OR 2,50 (1,28–4,85)).



Taulukko 3. Johtamisen ja tavoitetietoisuuden yhteys haluun jatkaa työssä kokopäiväisesti.

Tekijä	Halu jatkaa työssä kokopäiväisesti				
	n	Vakioimaton yhteys		Vakioitu yhteys <sup>a</sup>	
		OR	(95 % luottamusväli)	OR	(95 % luottamusväli)
<b>Selvillä organisaation tavoitteista</b>					
huonosti	87	1,00		1,00	
ei hyvin eikä huonosti	135	1,79	(0,96–3,33)	1,96	(0,98–3,91)
hyvin	449	2,88***	(1,67–4,94)	2,68***	(1,46–4,91)
<b>Tytyväisyys organisaation johtamistapaan</b>					
tyytymätön	234	1,00		1,00	
ei kumpaakaan	198	1,62*	(1,08–2,43)	1,81*	(1,15–2,85)
tyytyväinen	233	2,92***	(1,99–4,29)	3,00***	(1,95–4,62)
<b>Selvillä työyksikön tavoitteista</b>					
huonosti	42	1,00		1,00	
ei hyvin eikä huonosti	75	1,16	(0,47–2,87)	1,09	(0,39–3,05)
hyvin	558	2,77**	(1,30–5,89)	2,38*	(1,02–5,59)
<b>Tytyväisyys työyksikön johtamistapaan</b>					
tyytymätön	182	1,00		1,00	
ei kumpaakaan	164	1,07	(0,68–1,69)	0,96	(0,58–1,60)
tyytyväinen	326	2,31***	(1,57–3,40)	2,03***	(1,32–3,12)
<b>Esimiehen antama tuki vaikeissa tilanteissa</b>					
harvoin	213	1,00		1,00	
toisinaan	214	1,23	(0,82–1,85)	1,14	(0,72–1,78)
usein	235	2,39***	(1,62–3,52)	2,14***	(1,38–3,30)
<b>Kokemus kehityskeskustelun hyödyllisyydestä</b>					
hyödytön	66	1,00		1,00	
ei kumpikaan	100	1,37	(0,70–2,72)	1,45	(0,69–3,06)
hyödyllinen	269	2,2**	(1,22–4,00)	2,50**	(1,28–4,85)

a yhteys vakioitu ammatillisella koulutuksella ja vastaajan arviolla siitä, pystyykö hän terveydentilansa puolesta työskentelemään eläkeikään saakka

\* p < 0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\* p < 0.001

### Työyhteisön toimivuuden yhteys jatkamishalukkuuteen

Työyhteisön toimivuudella oli huomattava merkitys työssä jatkamisen halukkuuteen (taulukko 4). Ne vastaajat, jotka pitivät yhteisöään joustavana ja tehokkaana sekä katsoivat työnjaon ja yhteistyön toimivan hyvin, ilmoittivat selvästi yleisemmin olevansa valmiit jatkamaan eläkeikään saakka

verrattuna niihin, jotka katsoivat työyhteisönsä toimivan huonosti (OR 3,48 (1,37–8,83)). Kokeemukset työyhteisön aktiivisesta kehittämisestä (OR 2,11 (1,25–3,54)) ja työyhteisöltä tarvittaessa saatavasta tuesta (OR 2,10 (1,09–4,07)) liittyivät myös selvästi valmiuteen jatkaa työssä.

Taulukko 4. Työyhteisön toimivuuden yhteys haluun jatkaa työssä kokopäiväisesti.

Halu jatkaa työssä kokopäiväisesti					
Tekijä	n	Vakioimaton yhteys		Vakioitu yhteys <sup>a</sup>	
		OR	(95 % luottamusvälit)	OR	(95 % luottamusvälit)
<b>Hyvä työyhteisön toimivuus: joustavuus, tehokkuus, yhteistyö, työnjako</b>					
eri mieltä	50	1,00		1,00	
ei samaa eikä eri mieltä	150	3,26**	(1,37–7,76)	2,48	(0,93–6,63)
samaa mieltä	467	4,72***	(2,08–10,72)	3,48**	(1,37–8,83)
<b>Työyhteisöä kehitetään aktiivisesti</b>					
harvoin	129	1,00		1,00	
joskus	332	1,25	(0,81–1,92)	1,34	(0,82–2,18)
usein	214	2,15**	(1,36–3,39)	2,11**	(1,25–3,54)
<b>Työyhteisön antama tuki vaikeissa tilanteissa</b>					
harvoin	64	1,00		1,00	
toisinaan	218	1,42	(0,76–2,65)	1,46	(0,73–2,94)
usein	394	2,26**	(1,25–4,07)	2,10*	(1,09–4,07)

a yhteys vakioitu ammatillisella koulutuksella ja vastaajan arviolla siitä, pystyykö hän terveydentilansa puolesta työskentelemään eläkeikään saakka \* p < 0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\* p < 0.001

### Työttyytyväisyyden yhteys jatkamishalukkuuteen

Kaikkein merkittävimmäksi työttyytyväisyyteen liittyväksi tekijäksi osoittautuivat etenemismahdollisuudet (taulukko 5). Hyviksi koetuilla etenemismahdollisuuksilla oli vahva positiivinen yhteys jatkamisen halukkuuteen (OR 3,94 (2,15–7,19)). Myös hyvät vaikuttamisen mahdollisuudet työssä vahvistivat valmiutta jatkaa (OR 2,27 (1,37–3,75)). Palvelun laatuarviot korre-

loivat niin ikään jatkamishalun kanssa. Vastaajat, jotka pitivät työpaikkansa tarjoaman palvelun laatua korkeana, olivat halukkaampia jatkamaan työssä eläkeikään saakka verrattuna niihin, jotka pitivät laatua huonona (OR 2,51 (1,68–3,77)). Vastaava yhteys oli tyytyväisyydellä oman palvelun laadun ja jatkamisen halukkuuden välillä (OR 2,46 (1,30–4,67)).

Taulukko 5. Työttyytyväisyyden yhteys haluun jatkaa työssä kokopäiväisesti.

Halu jatkaa työssä kokopäiväisesti					
Tekijä	n	Vakioimaton yhteys		Vakioitu yhteys <sup>a</sup>	
		OR	(95 % luottamusvälit)	OR	(95 % luottamusvälit)
<b>Vaikuttamismahdollisuudet työssä</b>					
ei lainkaan/vähän	143	1,00		1,00	
jonkin verran	315	1,41	(0,92–2,17)	1,26	(0,78–2,03)
paljon	218	2,78***	(1,77–4,35)	2,27***	(1,37–3,75)
<b>Etenemismahdollisuudet</b>					
huonot	336	1,00		1,00	
ei huonot eikä hyvät	285	1,90***	(1,36–2,64)	1,87**	(1,30–2,69)
hyvät	71	4,93***	(2,84–8,53)	3,94***	(2,15–7,19)
<b>Käsitys työpaikan tarjoaman palvelun laadusta</b>					
heikko/keskinkertainen	201	1,00		1,00	
korkealaatuinen	489	2,89***	(1,99–4,19)	2,51***	(1,68–3,77)
<b>Työttyytyväisyys itsensä antaman palvelun laatuun</b>					
tyytymätön	78	1,00		1,00	
tyyttyväinen	616	2,87***	(1,62–5,08)	2,46**	(1,30–4,67)

a yhteys vakioitu ammatillisella koulutuksella ja vastaajan arviolla siitä, pystyykö hän terveydentilansa puolesta työskentelemään eläkeikään saakka \* p < 0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\* p < 0.001

## Työn ja muun elämän yhteensovittamisen yhteys jatkamishalukkuuteen

Mahdollisuudet sovittaa yhteen yksityiselämä ja työ liit tyivät merkittäväällä tavalla valmiuteen jatkaa työssä (taulukko 6). Ne vastaajat, joilla oli

vain harvoin vaikeuksia sovittaa yhteen työ ja yksityiselämä, ilmoittivat huomattavasti yleisemmin olevansa valmiit jatkamaan työssään eläkepäiviin saakka kuin ne, joilla oli yhteensovittamisessa usein vaikeuksia (OR 3,40 (1,68–6,89)).

Taulukko 6. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen yhteys haluun jatkaa työssä kokopäiväisesti.

Tekijä	n	Halua jatkaa työssä kokopäiväisesti			
		Vakioimaton yhteys (95 % luottamusväli)		Vakioitu yhteys <sup>a</sup> (95 % luottamusväli)	
		OR		OR	
<b>Vaikeuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisessa</b>					
usein	65	1,00		1,00	
silloin tällöin	236	2,27*	(1,15–4,48)	2,01	(0,97–4,18)
harvoin	383	3,88***	(2,01–7,48)	3,40**	(1,68–6,89)

<sup>a</sup> yhteys vakioitu ammatillisella koulutuksella ja vastaajan arviolla siitä, pystyykö hän terveydentilansa puolesta työskentelemään eläkeikään saakka \* p < 0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\* p < 0.001

## Tulosten tarkastelu

Työterveyslaitos on seurannut sosiaali- ja terveysalalla toimivien näkemyksiä työoloistaan vuodesta 1992 lähtien valtakunnallisten kyselytutkimusten avulla. Arviot selviytymisestä työssä eläkeikään saakka kuvaavat pitkälle vastaajien näkemyksiä terveydestään ja työkyvystään, eikä niinkään halua jatkaa työssä. Vuoden 1999 sosiaali- ja terveysalan valtakunnallisen kyselyn mukaan eläkehakuisuus oli yhteydessä yhteistyöhön liittyviin vaikeuksiin ja kiireeseen. Eläkeiän selittäjänä terveystilanne oli kuitenkin merkittävämpi tekijä kuin eläkehakuisuus. (Elovainio ym. 2001.) Vuoden 2005 kyselyssä 70 prosenttia kaikista vastaajista arveli pystyvänsä työskentelemään eläkeikään asti. Avoterveydenhuollossa toimivat uskoivat tähän hieman muita useammin (78 %), ja terveyskeskusten vuodeosastoilla taas tavallista harvemmin (54 %). Ammatti-kohtaisessa tarkastelussa epäilevimmin jaksamiseensa suhtautuivat perushoitajat, avustava hoitohenkilökunta ja kotipalvelutyöntekijät (Laine ym. 2006).

Kysymys mieluisimmasta vaihtoehdosta työssä jatkamisen ja työstä luopumisen välillä kuvaa halua jatkaa. Käsillä olevassa tutkimuksessa työssä jatkamisen halukkuutta selvitettiin kysymällä mieluisinta tulevaisuuden valintaa, mikäli toimeentulo olisi joka tapauksessa turvattu. Kysymyksen muotoilulla pyrittiin siihen, että valintaan vaikuttaisi ennemminkin kokemus nykyisestä työstä tai työoloista kuin harkinta siitä,

onko valinta taloudellisesti mahdollinen. Tähän kysymykseen vastasi vuonna 2005 myönteisesti 31 % kaikista vastaajista. Sosiaalipalveluissa ja vammaishuollossa toimivat olivat jonkin verran muita halukkaampia jatkamaan eläkeikään saakka kuin muut; mielenterveystyössä toimivista taas muita suurempi osuus olisi ollut valmis jäämään aikaisemmin pois työstä (Laine ym. 2006).

Tässä tutkimusraportissa tarkastellaan yli 50-vuotiaiden, välittömässä asiakas/potilastyössä toimivien valmiutta jatkaa työssään. Tästä ryhmästä 40 prosenttia ilmoitti olevansa valmis jatkamaan, vaikka toimeentulo muutenkin olisi turvattu. Tämä kaikenikäisiin verrattuna korkeampi osuus saattaa johtua siitä, että 50 vuotta täyttäneille eläkeikä alkaa jo olla näköpiirissä, joten heidän on helpompi arvioida jaksamistaan ja uskoa sen riittävän eläkeikään asti. Myös valikoitumisella on tässä todennäköisesti merkitystä, eli työelämässä tähän saakka jatkaneilla on parempi terveys ja työkyky. Terveystilanta ja työkyky otettiin analyyseissa huomioon vakioimalla testaukset vastaajan arviolla siitä, pystyykö hän terveydentilansa puolesta olemaan työssä eläkeikään saakka. Vastaavasti meneteltiin ammatillisen koulutuksen suhteen tarkoituksena vähentää ammattiaseman sekoittavaa vaikutusta muuttujien väliseen yhteyteen.

Vahvimmin jatkamisen halukkuuteen korreloivat tekijät löytyivät toisaalta johtamiseen ja

esimiestyöhön ja toisaalta työyhteisön toimintaan liittyvien tekijöiden joukosta. Tyytyväisyys työyhteisön toimivuuteen ja tyytyväisyys organisaation johtamiseen olivat selvästi yleisempiä niiden keskuudessa, jotka olivat valmiit jatkamaan työssä, vaikka heidän taloudellinen toimentulonsa muutenkin olisi turvattu, kuin niillä jotka eivät olleet valmiit jatkamaan. Myös monissa aiemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että tyytyväisyys lähiesimiehen toimintaan on keskeinen työssä jatkamiseen vaikuttava tekijä. Oikeudenmukaiseksi koettu esimies edistää työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja tukee ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamista. Johtavassa asemassa olevien tehtäväksi katsotaan vanhemman henkilöstön tukeminen heidän sitoutumisensa ylläpitämiseksi.

Esimiehet eivät kuitenkaan aina saa organisaation johdolta tarvitsemaansa tukea pyrkiesään innostamaan henkilökuntaa jatkamaan, ja heille annetaan harvoin tunnustusta sen mukaan miten hyvin he pystyvät pitämään työntekijöitään työssä (Cohen 2006). Pia Heilmann (2008) toteaa kuitenkin ryhmähaastattelujen pohjalta, että ainakin sairaalan henkilöstökrytoinnista vastaavat pitävät osastonhoitajien onnistumista yksikkönsä johtamisessa ja hyvän työilmapiirin luomisessa hyvin tärkeänä ikääntyvien hoitajien työssä jatkamisen kannalta. Työntekijöiden työuran loppupuolella esimiehillä tulisi olla mahdollisuuksia tarvittaessa vähentää työn fyysistä tai psyykkistä kuormitusta. Töitä tulisi voida räätälöidä yksilöllisesti, jotta ikääntyvät työntekijät voisivat edelleen suoriutua tehtävistään hyvin. Tällöin tulee kuitenkin helposti vastaan kysymys siitä, voiko palkka pysyä ennallaan, vaikka kaikista tehtävistä ei enää tarvitsekaan vastata. (Horppu 2007.)

Kaikkein voimakkaimmin esille nousivat kuitenkin työssä koetut etenemismahdollisuudet. Ne vastaajat, jotka pitivät etenemismahdollisuuksiaan hyvinä, olivat selvästi muita yleisemmin valmiita jatkamaan työssään. Tämä on hieman yllättävää, sillä ei tunnu mahdolliselta tarjota ainakaan esimiestehtäviä näin monelle, olkoonkin että esimieheksi yleensä nimetään kokeneita, pitkään alalla toimineita työntekijöitä. Etenemismahdollisuuksina ei siis ilmeisesti nähdä vain vertikaalista etenemistä eli ylenemistä työntekijän roolista esimerkiksi lähiesimiesteh-

täviin. Etenemisenä nähdään todennäköisesti myös niin sanottu horisontaalinen eteneminen, kuten siirtyminen eri tehtäviin, asiantuntijuuden kehittyminen nykyisessä tehtävässä esimerkiksi erikoistumisen kautta tai mentoristatuksen saavuttaminen. Osaamisen kehittäminen mahdollistaa henkilöstön siirtymisen työtehtävästä toiseen organisaation sisällä, jolloin se tukee myös organisaation tarpeita. Yksilön urakehityksen kannalta keskeistä on kuitenkin se, että hänellä on mahdollisuus saada uutta osaamista vastaavia vastuualueita ja työtehtäviä. Etenemismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille on eräs tärkeä palkitsemismuoto (Tauton 1997), ja sillä näyttää siis olevan hyvin suuri merkitys työssä jatkamisen kannalta.

Mahdollisuudet sovittaa työ ja muu elämä hyvin yhteen katsottiin myös tärkeäksi asiaksi ajatellen halua jatkaa työssä. Sen merkitys korostuu alan naisvaltaisuuden ja vuorotyön yleisyyden takia. Yli 50-vuotiaat ovat usein elämänvaiheessa, jossa omat vanhemmat ja sukulaiset saattavat tarvita tukea. Tämä voi lisätä halukkuutta hakeutua osa-aikaiseen työhön tai enenaikaiselle eläkkeelle. Perhemyönteisen henkilöstöpolitiikan on todettu olevan yhteydessä vahvempaan tunneperäiseen työpaikkaan sitoutumiseen ja vähempiin työpaikasta lähtemiskomuksiin (Casper ym. 2002; Mauno & Pyykkö 2004; Thompson ym. 1999). Elämäkokonaisuuden huomioon ottaminen kohentaa työntekijöiden hyvinvointia ja työpaikan ilmapiiriä ja parantaa näin myös työn tuloksellisuutta (Salmi 2004). Joustavat työajat, tukea antava työyhteisö ja työkuormituksen vähentäminen ovat organisaation keinoja parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Organisaation perheystävällinen henkilöstöpolitiikka voi auttaa myös kilpailtaessa työvoiman saatavuudesta.

Tutkimuksen kohderyhmästä hoitajat muodostavat varsin ison osan. Maamme hoitajakunta tiedetään sitoutuneemmaksi sekä ammattiinsa että työpaikkaansa kuin usean muun Euroopan maan hoitajat (Stordeur ym. 2003). Vuonna 2003 70 prosenttia suomalaisista sairaanhoitajista ja lähihoitajista oli työpaikkaansa selvästi sitoutuneita ja ammattiinsa 84 prosenttia. Sitoutuminen työpaikkaan oli voimakkainta itsensä terveiksi, työkykyisiksi ja henkisesti hyvinvoiviksi tuntevis- sa. Vanhemmat hoitajat olivat voimakkaammin

sitoutuneita työhönsä kuin nuoret (Laine 2005). Pohjoismaisessa Nordcare-hankkeessa kerättiin avoimilla kysymyksillä tietoa perushoitajien aikomuksista jatkaa työskentelyä vanhusten ja vammaisten hoidossa. Pitkäaikaisissa hoitosuhteissa perushoitajat antoivat arvoa sille, että he saivat olla välittömässä tekemisissä potilaiden kanssa. Kontakti ei kuitenkaan saa jäädä liian pinnalliseksi kiireen vuoksi. (Vuorensyrjä 2008.)

Hoitotyöntekijöiden osallistumismahdollisuuksia heidän työtään koskevaan päätöksentekoon tulisi lisätä (Kivimäki ym. 2004). Sairaalityössä voi tasaveroisen vuoropuhelun avulla parantaa työntekijöiden mielipiteiden huomi-

oimista (Kivimäki ym. 2006). Työaikajärjestelyjä koskeneessa hoitoalan interventiohankkeessa niin sanottu työaika-autonomian lisääminen paransi alle 50-vuotiaiden, mutta heikensi sitä vanhempien hoitajien hyvinvointia. Näin olisi tärkeää löytää sellaisia työaikatarkoituksia, joista myös ikääntyvät hoitotyöntekijät hyötyisivät (Sinivaara ym. 2007).

Työterveyslaitos tulee vuonna 2010 uusimaan valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan kyselyn. Uudistettuun kyselylomakkeeseen on tarkoitettu esitettyjen havaintojen pohjalta sisällyttää tarkempia, alan työntekijöiden etenemistoivomuksia ja -mahdollisuuksia selvittäviä kysymyksiä.

## Kirjallisuus

- CASPER, W., MARTIN, J., BUFFARDI, L. & ERDWINS, C. (2002). *Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Among Employed Mothers*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 99–108.
- COHEN, J.D. (2006). *The Ageing Nursing Workforce - How to Retain Experienced Nurses*. *Journal of Health Care Management*, 51, 233–245.
- ELOVAINIO, M., FORMA, P., KIVIMÄKI, M., SINERVO, T. & WICKSTRÖM, G. (2001). Työn psykososiaaliset tekijät ja eläkeajatuksot sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 38, 186–194.
- ELOVAINIO, M. & LINDSTRÖM, K. (1993). *Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen toimivuus Suomessa*. Helsinki: Stakes, raportti 113.
- HALMEENMÄKI, T. (2007). *Kunta-alan eläkepoistuma 2008–2025. Kuntien eläkevakuutuksen monisteita 1/2007*.
- HEILMANN, P. (2008). *Uuden henkilökunnan rekrytointi ja ikääntyneen henkilökunnan sitouttaminen henkilöstösuunnittelun haasteena sairaalaorganisaatioissa*. *Työelämän tutkimus*, 2, 192–197.
- HORPPU, R. (2007). *Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 72*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- HOTTI, A. (2008). *Kuntasektorin eräiden sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmien työvoimatilanne huhtikuussa 2008. Kunnallinen työmarkkinailaitos*. Muistio 11.9.2008.
- KIVIMÄKI, R., KARTTUNEN, A. & YRJÄNHEIKKI, L. (2004). *Hoitotyöntekijä työssään ja ympäristössään - uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojelujulkaisuja 77.
- KIVIMÄKI, R., KARTTUNEN, A., YRJÄNHEIKKI, L. & HINTIKKA, S. (2006). *Hyvinvointia sairaalatyöhön – terveydenhuoltoalan kehittämishanke 2004–2006*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 69.
- LAINEN, M. (2005). *Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen*. Turku: Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, osa 233.
- LAINEN, M., WICKSTRÖM, G., PENTTI, J., ELOVAINIO, M., KAARLELA-TUOMALA, A., LINDSTRÖM, K., RAITOHARJU, R. & SUOMALA, T. (2006). *Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- MAUNO, S. & PYYKKÖ, M. (2004). *Perheystävälliseen organisaatiokulttuuriin yhteydessä olevat tekijät, vertaileva tutkimus viidessä organisaatioissa*. *Psykologia*, 3, 196–210.
- NAKARI, R. & SJÖBLOM, S. (2009). *Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio*. *Acta-julkaisusarja nro 209*. Helsinki: Kuntaliitto.
- PELKONEN, J. (2005). *Vanhimpien palkansaajien työssä jatkaminen työeläkeuudistuksen jälkeisessä valvontatilanteessa*. *Raportteja 1*. Eläketurvakeskus. <http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=58018&Item=21773>
- SALMI, M. (2004). *Työn ja perheen yhteensovittaminen*. Teoksessa M. Salmi & J. Lammi-Taskula (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Stakes.
- SINIVAARA, M., KASANEN, R., KOIVUMÄKI, M. & HAKOLA, T. (2007). *Työaika-autonomia lisäsi hyvinvointia hoitotyössä. Työ ja ihminen*, 21, 173–181.
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. (2009). *Veto-ohjelma 2003–2007 – loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:53.
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. (2008). *Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6.
- STORDEUR, S., D'HOORE, W., HEJDEN VAN DER, B., DIBISCEGLIE, M., LAINE, M., SCHOOT VAN DER, E. & NEXT-STUDY GROUP (2003). *Leadership, job satisfaction and nurses' commitment*. Teoksessa H.M. Hasselhorn, P. Tackenberg & B.H. Müller (toim.) *Working Conditions and Intent to Leave the Profession among Nursing Staff in Europe*. SALTSA Report 7:2003, Stockholm: Elanders Gotab.
- TAUTON, R.L., BOYLE, D.K., WOODS, C.Q., HANSEN, H.E. & BOTT, M.J. (1997). *Management, Leadership and Retention of Hospital Staff Nurses*. *Western Journal of Nursing Research*, 19, 205–226.
- THOMPSON, C., BEAUVAIS, L. & LYNES, K. (1999). *When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict*. *Journal of Vocational Behavior* 54, 392–415.
- VUORENSYRJÄ, M. (2008). *Työn jättämisen ja työssä pysymisen aikomukset vanhusten ja vammaisten perushoitotyössä*. *Gerontologia*, 2, 82–96.
- WICKSTRÖM, G., LAINEN, M., PENTTI, J., ELOVAINIO, M. & LINDSTRÖM, K. (2000). *Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – muutokset 1990-luvulla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mari Huhtala, Risto Puutio, Anna-Maija Lämsä, Saija Mauno, Ulla Kinnunen, Katriina Hyvönen & Taru Feldt

## Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi\*

**T**ässä pilottitutkimuksessa tutkittiin laadullisesti johtajien työssään kokemia eettisesti haastavia tilanteita (sisällöt, kontekstit) sekä niissä koettuja ristiriitakokemuksia. Työtilanteita luokiteltiin laadullisen aineiston pohjalta. Aineisto kerättiin 16 suomalaisen johtajan fokusryhmäkeskusteluista (neljä ryhmää). Tulokset osoittivat, että johtajat kohtasivat usein työssään erilaisia eettisesti haastavia tilanteita suhteessa organisaation sidosryhmiin. Näitä sidosryhmiä olivat organisaation toimintaympäristö eli yhteiskunta, asiakkaat, omistajat sekä henkilöstö (johto, kollegat ja alaiset). Haastavien tilanteiden sisällöt jakautuivat viiteen luokkaan: 1) monimutkaiset työtilanteet, 2) rehellisyys, 3) oma toiminta, 4) vuorovaikutussuhteet ja 5) oikeudenmukaisuus. Psykologisen stressiteorian mukaisesti johtajat kokivat tilanteet kuormittaviksi, jos johtajan ja sidosryhmien välillä vallitsi ristiriitakokemus. Ristiriitoja koettiin johtajan omien arvojen ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien välillä, sekä ympäristön odotusten ja omien resurssien välillä. Tutkimuksessamme nousi esille myös uusi ristiriitatilanne, joka syntyy, kun johtaja toimii tinkimättömästi omien arvojensa mukaan ulkopuolisia odotuksia vastaan.

### Johdanto

Etiikka tarkastelee hyvän ja pahan sekä oikean ja väärän luonnetta. Johtajan työssä eettisyys sisältää pohdintaa esimerkiksi siitä, mitkä toiminnan päämäärät ovat hyväksyttäviä ja oikeita. Kenen näkökulmasta ja millaisella aikajänteellä työtä tulisi tarkastella? Miten ihmisiä tulee kohdella tai millainen vallankäyttö on oikeutettua ja hyväksyttävää? (Lämsä & Uusitalo 2002.) Michael Brown, Linda Treviño ja David Harrison (2005) määrittelevät eettisen johtajuuden yksilön toiminnassa ja vuorovaikutussuhteissa ilmeneväksi normatiivisesti sopivaksi käytökseksi. Tämä välitetään alaisille kaksisuuntaisen kommunikaation, vahvistamisen sekä päätöksenteon kautta.

Eettisyys johtajan työssä on herättänyt viime vuosina yhä enemmän tutkijoiden kiinnostusta (mm. Brown ym. 2005; Arnold ym. 2007; Detert ym. 2007). Eettistä johtamista on käsitelty paljon jo 1990-luvulla (mm. Wood 1991; Ford & Richardson 1994; Donaldson & Dunfee 1994; Brass ym. 1998; Weaver ym. 1999). Tässä artikkelissa käsiteltäviä johtajien omia kokemuksia eettisistä haasteista on silti tutkittu erittäin vähän. Aiemmissä tutkimuksissa on keskitytty pääasiassa siihen, miten johtajan tulee toimia työssään olakseen eettinen, tai mitä vaikutuksia eettisellä johtajuudella on yrityksen toimintaan ja sen yöntekijöihin, esimerkiksi tehokkuuteen ja hy-

\* Avainsanat: eettinen kuormittavuus, johtajat, työhyvinvointi, stressi, organisaation sidosryhmät

vinvointiin (ks. katsaus, Brown & Treviño 2006). Useimmiten näissä tutkimuksissa alaiset ovat arvioineet johtajien eettisiä toimintatapoja (ks. Craig & Gustafson 1998). Tällä hetkellä taloudellinen taantuma on johtajille erityinen haaste, joka asettaa heidän omat eettiset arvonsa ja toimintatapansa koetukselle. Tässä tutkimuksessa yhdistetään johtajien kokemukset eettisesti haastavista tilanteista ja niiden kuormittavuudesta samaan tarkasteluun. Lähestymistapa on uusi, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty vain jompaankumpaan näkökulmaan.

## Johtajan työ ja eettisyys

Nykypäivän johtaja joutuu erilaisissa työtilanteissa pohtimaan oman toimintansa, valintojensa tai päätöstensä oikeellisuutta – joko etu- tai jälkikäteen. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi irtisanottavien työntekijöiden valitseminen, alaisen palkkauksen määrittely, rekrytoinnissa käytetyt perusteet ja konfliktitilanteiden selvittely työyhteisössä. Johtaja on tilivelvollinen monille organisaation sidosryhmille. Hän joutuu siten suhteuttamaan omaa toimintaansa esimerkiksi yrityksen omistajien ja alaisten asettamiin odotuksiin ja vaatimuksiin (Ansoff 1984). Siksi onkin yllättävää, että aikaisempi tutkimus on perustunut alaisten tekemiin arvioihin, mutta johtajien omia kokemuksia eettisissä päätöksentekotilanteissa on tutkittu vähän.

Johtajan työ on tunnetusti luonteeltaan vaativaa ja psykologisesti kuormittavaa (Kinnunen ym. 2008). Johtajat työskentelevät aikapaineiden alla ja työstä on vaikeaa irrottautua vapaa-ajalla. Työn sisällöt ovat nopeasti vaihtelevia, ja johtaja joutuu usein toimimaan reaktiivisesti kohdatessaan ulkopuolelta tulevia ongelmatilanteita. Reflektiiviseen suunnitteluun on harvoin aikaa. (Yukl 2006.) Tutkimuksissa onkin havaittu, että johtajat tekevät tärkeitä strategisia päätöksiä joustavalla ja intuitiivisella tavalla, muodollisiin suunnitteluprosesseihin turvautumatta (Quinn 1980). Päätöksentekotilanteita kuvaa usein epäselvyys, epäjärjestys ja tunteellisuus rationaalisuuden sijaan (Yukl 2006).

Johtajan työ on vuorovaikutteista. Johtaja voi joutua toimimaan jopa satojen ihmisten kontaktiverkostossa, johon kuuluu eri tason alaisia sekä johtajia, asiakkaita, tavarantoimittajia, kollegoita, virkamiehiä ja muita tärkeitä yhteiskunnan toi-

mijoita. Päätösten tekeminen on monimutkaista, sillä prosessit voivat vaikuttaa toisiinsa ja asioihin, joihin niiden ei toivottaisi vaikuttavan. Esimerkiksi pyrkimys ekologisempaan tuotantoon voi vaikuttaa organisaation kuluihin ja budjettiin ja johtaa henkilöstön irtisanomiseen (Garsten & Hernes 2009). Johtaja joutuu etsimään kompromisseja tilanteissa, joissa päätösten seuraukset voivat olla jonkin tahon kannalta myönteisiä, mutta toisen kannalta kielteisiä. Sosiaalisten verkostojen piirteet (esim. suhteiden vahvuus, vallankäyttö, rakenteelliset aukot) eri sidosryhmien välillä vaikuttavat eettiseen päätöksentekoon (Zey-Ferrell & Ferrell 1982; Brass ym. 1998). Voidaankin olettaa, että tällaisessa työkontekstissa eettisten haasteiden kohtaaminen ja päätöksenteko kuormittavat johtajia.

Johtajan työssä vaaditaan myös kykyä toimia eri rooleissa. Henry Mintzbergin (1973) mukaan johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen luokkaan, ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekoroleihin. Johtaja toimii tiedonhankkijana ja -välittäjänä, on organisaatiossa esimies, keulakuva sekä yhdyshenkilö, ja huolehtii työyksiköstä tekemällä aloitteita, käsittelemällä häiriöitä, toimimalla neuvottelijana sekä jakamalla resursseja. Johtaja joutuukin huomioimaan eri roolien mukanaan tuomat vaatimukset ja odotukset sekä niihin mahdollisesti liittyvät ristiriidat tehdessään päätöksiä eettisesti haastavissa tilanteissa.

Brown kumppaneineen (2005) on tutkinut johtajan toimimista roolimallina muille organisaation jäsenille. He havaitsivat, että johtajat toimivat eettisen käyttäytymisen malleina työntekijöille ja ovat identifioitumisen ja jäljittelyn kohteena alaisilleen. Eettinen johtajuus ennustaa työntekijöiden tyytyväisyyttä johtajaan, työhön sitoutumista sekä alaisten valmiutta raportoida ongelmista johdolle. Johtajan oma toiminta vaikuttaa paljon alaisten käyttäytymiseen sekä yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin. Tämä vastuu voikin lisätä kuormittuneisuuden kokemusta eettisesti haastavissa tilanteissa.

## Päätöksenteko eettisesti haastavissa tilanteissa

Kohdatessaan eettisen ongelman johtaja joutuu päätöksentekotilanteeseen, jossa hänen on valittava, miten toimia kyseisessä tilanteessa (Treviño 1986; Garsten & Hernes 2009). Treviñon



(1986) mukaan eettiseen päätöksentekoon vaikuttaa yksilön kognitiivisen moraalikehityksen taso. Yksilön moraalikehityksen tasosta kertovat syyt, joilla hän perustelee päätöstään, moraalista valintaansa tai toimintansa oikeellisuutta. Kognitiivisen prosessoinnin lisäksi päätöksentekoon vaikuttavat myös yksilö- ja tilannetekijät (Treviño 1986). Se, miten eettinen päätöksenteko näkyy käytännön toiminnassa, syntyy näiden kolmen osatekijän tuloksena. Tärkeitä yksilötekijöitä ovat muun muassa itsesäätelykyky ja itseluottamus, riippuvuus muiden mielipiteistä ja se, kokeeko voivansa itse vaikuttaa asioihin. Tilannetekijöihin lukeutuu muiden muassa se, joutuuko ottamaan vastuuta eettisten konfliktien ratkaisemisesta, minkälainen kulttuuri vallitsee organisaatiossa (esim. normit ja eettiset säännöt) sekä välitön työtilanne (esim. aikapaine, niukat resurssit, kilpailu).

Eettiseen päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä niin yksilö- kuin tilannesidonnaisella tasolla on tutkittu yhä enemmän erityisesti 1990-luvulta alkaen (ks. katsaus, Ford & Richardson 1994; O'Fallon & Butterfield 2005). Yksilöllisistä tekijöistä idealistisen tai deontologisen (velvollisuusperusteisen) arvosuuntautuneisuuden, koulutuksen ja työkokemuksen määrän sekä moraalikehityksen tason on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä eettiseen päätöksentekoon. Sukupuolella ei yleensä ole havaittu olevan yhteyttä. Jos merkittävä yhteys on havaittu, ovat naiset olleet miehiä eettisempiä. Iän, kansallisuuden ja kontrolliorientaation yhteyksistä eettiseen päätöksentekoon on saatu ristiriitaisia tuloksia. Organisaatioon liittyvistä tekijöistä eettisen säännösten olemassaolo, eettinen ilmasto tai kulttuuri sekä epäeettisestä toiminnasta rankaiseminen ovat positiivisessa yhteydessä eettiseen päätöksentekoon. Organisaation koolla ja toimialalla on havaittu olevan vaikutusta, mutta tuloksista ei ole voitu vetää selviä johtopäätöksiä.

Päätöksentekoa voidaan tarkastella myös kysymällä, mikä tekee eettisesti haastavasta tilanteesta ongelmallisen. Laura Nash (1993) luokittelee haastavat päätöksentekotilanteet a) ongelmiin, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja tiedä, mikä on oikein (eettinen dilemma) ja b) ongelmiin, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja toimi sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein.

Johtaja voi tietää, millainen toiminta tiettyssä tilanteessa olisi eettistä, mutta valita silti tietoisesti epäeettisen toimintatavan (esimerkiksi tiedon pimentämisen).

Thomas Jones (1991) ottaa teoriassaan huomioon eettisen päätöksentekotilanteen moraalisen intensiteetin. Intensiteetin osatekijöitä on kuusi:

- 1 Seurausten laajuus ja merkittävyys huomioon, että useat arjen tilanteet ovat merkitykseltään melko triviaaleja
- 2 Sosiaalinen konsensus viittaa ihmisten yksimielisyyteen siitä, mikä on eettisesti oikea tapa toimia tiettyssä tilanteessa.
- 3 Seurausten todennäköisyys sisältää arvion siitä, miten todennäköisesti arvioidut seuraukset toteutuvat.
- 4 Seurausten ajallinen ilmeneminen kuvaa, kuinka pitkä aika kuluu päätöksenteosta seurausten toteutumiseen.
- 5 Läheisyys kertoo, kuinka läheiseksi päätöksenteon kohde koetaan. On eri intensiteetin tilanne irtisanoa tuntematon työntekijä kuin oma naapurinsa.
- 6 Seurausten keskittyminen tarkoittaa sen joukon kokoa, jota samansuuruinen seuraus koskee (esim. onko valittava viisi irtisanottavaa henkilöä 80 vai 10 hengen yrityksestä).

Jonesin (1991) mukaan korkean intensiteetin tilanteet havaitaan helpommin eettistä pohdintaa vaativiksi ja ne synnyttävät kehittyneempää moraalista pohdintaa. Pohdinnan laatuun vaikuttavat yksilön moraalikehityksen taso sekä ympäristön moraalinen ilmapiiri. Myös päätöksenteon kohteena olevalla asialla on merkitystä. Kun panokset ovat kovemmat, yksilö käyttää pohdintaan enemmän vaivannäköä ja luottaa enemmän omaan näkemykseensä. Kenneth Butterfield kollegoineen havaitsivat tutkimuksessaan, että useat tekijät vaikuttavat siihen, milloin tilanne tiedostetaan eettisesti ongelmalliseksi (Butterfield ym. 2000). Tällaisia tekijöitä ovat seurausten merkittävyys, tilanteen määrittelyssä käytetty kieli ("hyvä ja paha", "sopivaisuus"), havaittu organisaation yksimielisyys tilanteen luonteesta (onko kyseessä eettinen dilemma) sekä organisaation arvojen kilpailuhenkisyys. Eettiset ongelmatilanteet eivät kuitenkaan välttämättä ole kielteisiä, vaan ne voivat synnyttää reflektiota ja oppimista organisaatiossa. Dilemman kohtaa-

minen pakottaa pohtimaan uudelleen organisaation perustaa sekä valitun organisointitavan seurauksia (Garsten & Hernes 2009).

### Johtajien omat kokemukset eettisesti haastavista työtilanteista

Johtajien omia *kokemuksia* eettistä pohdintaa vaativista työtilanteista on tutkittu hyvin vähän. Näissä harvoissa aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että suurin osa johtajista pystyy nimeämään työssään kohtaamiaan eettisesti haastavia tilanteita ja määrittelemään, milloin työssä on rikkottu eettisiä normeja (Power & Lundsten 2005). Nämä dilemmat eivät ole ”suuria moraalisia kysymyksiä”, kuten pitäisikö Nestlén myydä maidonvastiketta kehitysmaihin. Sen sijaan ne liittyvät jokapäiväisiin tilanteisiin, joissa johtaja kokee voivansa vaikuttaa toisen ihmisen hyvinvointiin tai näkee, että tilanteeseen liittyy moraalinen normi. (Waters ym. 1986.)

Johtajat eroavat kuitenkin toisistaan siinä, mitkä tilanteet he arvioivat eettisiksi ongelmiksi (Marshall & Dewe 1997). Jonesin (1991) teorian mukaisesti tilanteen moraalinen intensiteetti on yhteydessä siihen, luokitteleeko johtaja tilanteen moraaliseksi vai ei (Dukerich ym. 2000). Tärkeää tilanteen arvioinnissa on teon kohde. Työntekijöiden suhteisiin ja muihin ihmisiin liittyvät ongelmatilanteet koetaan usein moraalisesti haastaviksi. Toimeenpanopäätösten (operations decisions) nähdään taas harvoin sisältävän moraalista pohdintaa.

Eettisesti haastavien tilanteiden kontekstivoidaan luokitella sidosryhmäteorian perusteella (Freeman 1984). Johtajat pohtivat eettistä toimintaa suhteessa organisaation asiakkaisiin, omistajiin ja henkilöstöön, sekä suhteessa yhteiskuntaan (Waters ym. 1986; Power & Lundsten 2005). Esimerkkejä tutkimuksissa ilmenneistä tilanteista ovat ympäristöasiat, seksuaalinen häirintä, tiedon pimentäminen, talouslukemien vääristely, työnantajalta varastaminen, suosiminen, syrjintä ja asiakkaiden hyväksikäyttö. Haasteita voi aiheuttaa myös se, että eri sidosryhmät toimivat omien arvoperusteidensa mukaan, jotka eivät välttämättä vastaa organisaation tai johtajan periaatteita (Wood 1991). Onkin mielenkiintoista nähdä, kertovatko tutkimamme suomalaiset johtajat samanlaisista eettisesti haastavista tilanteista kuin mitä näissä aiemmissa tutkimuksissa

(Waters ym. 1986; Dukerich ym. 2000; Power & Lundsten 2005) on löydetty. Sidosryhmien kanssa solmittavissa sopimuksissa eettisyys (molempipuolinen luottamus ja yhteistyö opportunistin sijaan) antaa yrityksille selvän kilpailuedun (Jones 1995), ja johtajat ovat keskeisessä asemassa näiden sopimusten solmimisessa. Onkin tärkeää selvittää johtajien omia kokemuksia eettisistä haasteista, sillä eettisyydellä on vaikutusta yritysten kilpailukykyyn.

### Kuormittuneisuuden kokeminen eettisesti haastavissa tilanteissa

Lähestymme johtajien kokemuksia psykologisen stressiteorian avulla, joka pohjautuu ympäristön ja yksilön vuorovaikutusmalliin. Tarkemmin ottaen kuvaamme psyykkistä kuormittuneisuutta yksilö-ympäristö -yhteensopivuusteorian avulla (Person-Environment fit; P-E-fit; Edwards 1996; ks. myös Kahn & Byosiere 1992; Cooper ym. 2001; Sonnentag & Frese 2003). Käsitteellä *eettinen kuormittavuus* tarkoitamme psyykkistä stressiä, jonka aiheuttajana on eettisen ulottuvuuden sisältämä ongelmatilanne.

Jeffrey Edwardsin (1996) mukaan stressin ja kuormittuneisuuden kokemukset syntyvät, jos yksilön ja ympäristön välillä ei vallitse vastavuutta. Stressitekijä voidaan nähdä haastavana, kuormittavana tilanteena. Stressireaktiot puolestaan ovat tyyppillisesti erilaisia psykologisia (esim. ahdistuneisuus, ärtyisyys, voimattomuus) tai somaattisia (mm. säryt, vaivat, terveysongelmat) tuntemuksia ja oireita, joita stressitekijät yksilössä herättävät. Kyse on kahdentyyppisistä ristiriitakokemuksista. Ensinnäkin ristiriitakokemus voi kytkeytyä yksilön omien arvojen tai tarpeiden ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien väliseen suhteeseen. Jos esimerkiksi johtajan omat henkilökohtaiset arvot ovat hyvin ristiriitaiset organisaation arvojen kanssa, voi johtaja kokea ristiriidan vuoksi stressiä. Sama näkemys – arvokonflikti – sisältyy myös malleihin, joita on esitetty työuupumuksen aiheuttajista (Leiter & Maslach 2000). Tätä ristiriitaa on kuvattu myös yksilön ja organisaation yhteensopivuusmallissa (Person-Organization fit model; Chatman 1989). Mallin yhtenä keskeisenä oletuksena on, että silloin kun työntekijä kokee omien arvojensa olevan ristiriidassa organisaationsa arvojen kanssa, hän voi huomommin ja on heikommin motivoi-

tunut työssään. Sen sijaan hyvä yhteensopivuus edistää hyvinvointia ja motivaatiota (Maslach & Leiter 1997).

Toinen ristiriitakokemus liittyy ympäristön odotuksiin ja vaatimuksiin suhteessa yksilön kykyihin (Edwards 1996). Kyvyillä viitataan paitsi yksilön tietoihin ja taitoihin, myös käytettävissä olevaan aikaan ja energiaan, joilla hän voi vastata ympäristön vaatimuksiin. Johtajia tutkittaessa edellä kuvattu kykyjen laajempi käsitteellistäminen on tarkoituksenmukaista. Onhan johtamistyölle tyypillistä aika- ja tulospaineet, suuri työmäärä, monimutkaiset tehtävät, nopeat muutokset ja hyvin eritasoiset tehtävät yhdenkin päivän aikana (esimerkiksi strateginen suunnittelu tai työntekijän mielipahasta keskustelu).

Olennaista psykologiseen stressiteoriaan pohjautuvassa näkemyksessä on subjektiivinen vastaavuuden kokemus arvojen ja mahdollisuuksien sekä kykyjen ja vaatimusten välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön tekemä tulkinta on merkittävässä osassa. Omakohtainen ristiriitakokemus koetaan kuormittavana. Yksilön ja ympäristön vastaavuutta korostava näkemys on itse asiassa lähtökohtana useissa stressimalleissa, joissa perustavanlaatuista stressin kokemiselle on joko yhteensopimattomuus (misfit, mismatch) tai epätasapaino tilanteen ja yksilön välillä. Tällaisessa tilanteessa kolme tekijää ovat ratkaisevimmat (Cooper ym. 2001): 1) yksilön täytyy havaita (kokea) tilanne tärkeänä ja merkittävänä, 2) sen täytyy olla uhka yksilön hyvinvoinnille ja 3) sen täytyy vaatia toimintaa, jossa normaalit ponnistelut eivät riitä. Tässä tutkimuksessa painottuvat arvojen ja mahdollisuuksien vastaavuudet, koska kyse on eettisesti haastavista tilanteista.

### Tutkimuksen tavoite, toteutus ja aineisto

Tavoitteenamme on selvittää ensimmäistä kertaa johtajien kokemaa kuormittuneisuutta eettisesti haastavissa tilanteissa. Tässä tutkimuksessa vastaamme seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1 Millaisia ovat johtajien kuvaamat eettisesti haastavat tilanteet?
- 2 Millaisia kuormittuneisuuden kokemuksia nämä tilanteet aiheuttavat johtajille?

Tutkimukseen osallistui 16 MBA-johtamiskoulutuksen kurssilla ollutta johtajaa syksyllä 2008. Heistä miehiä oli 9 ja naisia 7. Johtajien ikä vai-

teli 32 ja 48 vuoden välillä (ka = 44 vuotta) ja he työskentelivät sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Kurssilaiset edustivat useita eri toimialoja: vakuutus toimintaa, kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoimintaa, palveluita liike-elämälle, koulutusta ja julkista hallintoa. Kurssilaiset edustivat suuryritysten ja julkishallinnon keskiajohtoa sekä pk-yritysten johtotehtävissä työskenteleviä.

Johtajat saivat osana kurssin sisällöllistä työskentelyä yhdeksi tehtäväkseen miettiä, millaisia eettisiä pohdintaa vaativia tilanteita he ovat kohdanneet työssään. Heille annettiin seuraava kirjallinen tehtävä: ”*Pohdi mielestäsi omaa työtäsi ja sen vaatimuksia sinun omasta näkökulmastasi. Millaisissa tilanteissa joudut pohtimaan joko etu- tai jälkikäteen oman toimintasi oikeellisuutta?*”. Kirjattuaan itsenäisesti ylös eettisesti haastavia tilanteita, johtajille annettiin tehtäväksi keskustella vertaisryhmässä ”*ryhmän jäsenten kanssa näistä johtamiseen liittyvistä tilanteista*” sekä osallistua keskusteluun tavalla, jolla ”*saat kollegoiltasi selville, millaiset tilanteet heitä askarruttavat*” ja jonka myötä ”*muut saavat kuulla sinun ääneen ajatteluasi oman työsi vaativuuden suhteen*”. Tämä tapahtui neljässä neljän hengen pienryhmässä, joiden kesto oli noin tunti (ka = 51 min). Keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Tässä artikkelissa ryhmistä käytetään symboleita A, B, C ja D.

Aineiston keruu sisältää näin ollen kahden tasoista kuvausta. Yhtäältä mukana on omaa ylöskirjaamista ja toisaalta keskustelua vertaisten kanssa tiettyihin kysymyksiin ja teemoihin keskittyen. Tämän kaltaisesta ryhmäkeskustelusta käytetään nimitystä fokusryhmä (Krueger 1988; Morgan 1988; Stewart & Shamdasani 1990). Sen etuna pidetään sitä, että onnistuessaan se tuottaa autenttista kuvausta keskustelijoiden kokemuksista (Kitzinger 1994). On oletettavaa, että kurssilaisten oli helppo nähdä toisensa tasavertaisina johtajakollegoina, jotka voivat puhua keskenään työnsä haasteista. Tätä varten he olivat myös hakeutuneet kyseiselle kurssille. Tämän tutkimuksen näkökulmasta keskusteluaineisto on erityisen kiinnostava, sillä siinä johtajat myös reagoivat toistensa sanomisiin ja joutuvat autenttisesti kommentoimaan toisen toistensa eettisiä pohdintoja. Reagointi toisen kommentteihin on siis osana itse aineistoa, vaikka emme analyysissä tarkastelekaan vuorovaikutuksen yksityiskohtia.

Aineiston kvalitatiivisena analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelu. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottaa keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa (Eskola & Suoranta 1998). Sen avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin näkemyksiin. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun.

Tässä tutkimuksessa aineiston laadullisessa analysoinnissa käytettiin apuna aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia. Luokittelimme aineistossa esiin tulleet eettisesti haastavat tilanteet yhdistämällä James Watersin ja kumppaneiden (1986) sidosryhmät sekä Sally Powerin ja Lorman Lundstenin (2005) sisältöryhmittäin tekemän jaottelun. Analysointi aloitettiin keskustelunauhojen kuuntelulla ja lukemalla litteroinnit useaan kertaan (litteroitua materiaalia oli yhteensä 66 sivua). Aineisto käytiin yksityiskohtaisesti läpi, ja siitä poimittiin johtajien kuvaukset eettisesti haastavista tilanteista sekä kuormittuneisuuden kokemuksia ilmaisevat osiot. Kaksi eri tutkijaa luokitteli tilanteita ja näitä luokitteluja verrattiin keskenään.

### Eettisesti haastavien tilanteiden sisällöt ja kontekstit

Taulukossa I on esitetty, mitkä olivat johtajien työssä keskusteluissa ilmenneiden eettisesti haastavien tilanteiden sisällöt ja tilanteiden kontekstit. Aineisto luokiteltiin viiteen eettisesti haastavien tilanteiden sisältöluokkaan: 1) monimutkaiset työtilanteet, 2) rehellisyys, 3) henkilökohtaiset ongelmatilanteet, 4) vuorovaikutussuhteet ja 5) oikeudenmukaisuus (Power & Lundsten 2005). Tilanteiden kontekstit luokiteltiin 1) organisaation toimintaympäristöön, 2) asiakkaisiin, 3) omistajiin ja henkilöstöön, 4) esimiehiin, 5) kollegoihin ja 6) alaisiin, sekä 7) omaan toimintaan.

Monimutkaiset työtilanteet sisälsivät usein eettisen ulottuvuuden. Johtajat pohtivat, miten vastata jatkuvasti kasvaviin tavoitteisiin, pitäisikö toiminnan tuottavuutta mitata lyhyellä vai pitkällä aikavälillä ja toteutuvatko kirjatut strategiat (esim. työllistämismahdollisuudet) käytännössä. Ympäristöeettiset kysymykset, lakien noudattaminen, palveluiden laatu ja toimintojen ulkoistaminen

kuuluvat myös eettisesti haastaviin monimutkaisiin työtilanteisiin. Organisaation maineen säilyttäminen tietynlaisena koettiin eettisesti haastavana:

*”alan pitää maineeltaan olla eettisesti oikein asemoitunut... ei luista ollenkaan, jos meistä ajatellaan, että me ollaan epärehellisiä” (ryhmä B).*

Oletettavaa on, että joissain tilanteissa johtajat joutuvat toimimaan epäeettisesti ajatellessaan yrityksen ulkoista imagoa ja mainetta. Tällaisesta tiedonannon säätelystä Bernard Bass (1999) kirjoittaa, että johtaja voi joutua valitsemaan totuuden kertomisen, faktojen hämärtämisen tai valehtelun välillä pyrkiessään suojelemaan yrityksen mainetta. Tähän eräs johtaja viittaa aineistossamme seuraavalla tavalla:

*”välillä joutuu jättämään kertomatta joitakin asioita... vaikka ei aina itselläkään se usko riitä, niin on pakko vaan tsempata muita” (ryhmä A).*

Pyrkimys rehellisyyteen aiheutti eettistä pohdintaa. Tämä näkyi suhteessa yhteiskuntaan, kun johtaja joutui miettimään, toteutuvatko julkilausutut strategiat organisaation toiminnassa. Asiakassuhteissa lupausten antaminen, niiden realistisuus tai asiakkaalle liioittelu, koettiin eettisesti haastavana: *”mä pystyisin pysymään siinä, niissä realistisissa lupauksissa, että aina ei pysty” (ryhmä C).*

Työtilanteiden eettinen haastavuus liittyi myös johtajan omaan toimintaan, henkilökohtaisiin ongelmatilanteisiin. Lupausten antaminen, ristiriidat omien ja organisaation arvojen välillä, vastuu työn tuloksellisuudesta sekä omien motiivien miettiminen koettiin eettisesti haastaviksi tilanteiksi. Ryhmässä D kuvattiin henkilökohtaisen toiminnan pohtimista esimerkiksi näin:

*”alaiset arvioivat esimiehen kaksi kertaa vuodessa. Esimiehet on veloitettuja käymään alaisten kanssa sitten keskusteluita... niin aika hauskaa miettiä omaa minäkuvaansa suhteessa, mitä toiset näkee.”*

Vuorovaikutussuhteisiin liittyvä eettinen haastavuus näkyi organisaation sisällä, tällaisia tilanteita koettiin esimiehen, kollegoiden ja alaisten kanssa. Erimielisyys esimiehen kanssa, kilpailutilanne työtovereiden suhteen tai alaisten välisten ristiriitojen sovittelu olivat esimerkkejä vuorovaikutussuhteiden eettisistä haasteista. Eräs johtaja kuvasi kollegoiden välistä kilpailua jäljelle jäävistä työpaikoista seuraavasti:

Taulukko I. Eettisesti haastavien tilanteiden kontekstit ja sisällöt.

Konteksti (suhteessa sidosryhmään / omaan toimintaan)	Eettisesti haastavan tilanteen sisältö				
	Monimutkaiset työtilanteet	Rehellisyys	Oma toiminta	Vuorovaikutussuhteet	Oikeudenmukaisuus
Yhteiskunta	Jatkuvasti kasvavat tavoitteet; kirjattujen strategioiden toteutuminen; ympäristöeettiset kysymykset; lakien noudattaminen	Organisaation toiminta suhteessa julkilausuttuihin strategioihin			
Asiakkaat	Yrityksen maine; kenen etuja valvotaan; palvelun laatu; toimintojen ulkoistaminen	Lupausten antaminen ja realiteetti	Lupausten antaminen		
Omistajat	Näkemyseriiriitä johtajan ja hallituksen välillä; mitataanko toiminnan tuottavuutta lyhyellä vai pitkällä tähtäimellä		Ristiriitä omien ja yrityksen arvojen välillä; johtajan vastuu työn tuotoksellisuudesta		
Esimiehet			Arvoristiriitä esimiehen kanssa; ei pysty vaikuttamaan, miten yrityksessä toimitaan	Eri mieltä esimiehen kanssa	
Kollegat			Arvoristiriitä tiimin sisällä	Kilpailutilanne (esim. kenen työpaikka säilyy)	Eri asemassa olevat osastot työyhteisön sisällä
Alaiset	Työnjako henkilöstövähennyksen jälkeen; palkan tai suoriutumisen määrittely; rekrytointi; irtisanominen/saneeraus; määräaikaiset työsuhteet; työn ja muun elämän yhteensovittaminen	Avoimuus; tiedon kertomatta jättäminen; lupauksen antaminen	Millaisia keinoja johtamisessa voi käyttää; velvollisuus toimia tietyllä tavalla (esim. puuttua ristiriitoihin, tarjota perusturva, työajan seuranta); valta päättää (esim. palkkauksesta); esimerkiksi/ roolimallina toimiminen	Ristiriitojen ratkaiseminen alaisten välillä; työryhmiin valitseminen; seuraajan valitseminen; alaisiin luottaminen; alaisten työyhteisötaidot (suostuvatko olemaan johdettavana); alainen kantelee toisen toiminnasta	Erilaisuuden sietäminen (yrityksen säännöt ja kulttuuri); tiettyjen ryhmien suosiminen; bonusten jakaminen (kaikkien suoritusten huomiointi); eri kansallisuuksien huomioiminen; sukulaisuussuhteet
Yksilön (johtajan) toiminta			Oman edun mukaan toimiminen; päätösten takana olevien perusteiden tiedostaminen		

*”siitä tulee aivan hirvittävä pelaaminen, jossa yli puolet jengistä heittää kaikki eettiset arvot romukoppaan ja alkaa pohtimaan sitä, että miten minun tässä käy... ihmisestä tulee niin kuin susi toiselle” (ryhmä B).*

Viimeinen sisältöluokka, oikeudenmukaisuus, sisälsi tässä tutkimuksessa melko vähän eettisesti haastavia tilanteita eri konteksteissa. Esille nousi eri osastojen asema organisaation sisällä. Kohdellaanko kaikkia tasa-arvoisesti? Oikeudenmukaisuuden haasteet nousivat esille johtajien pohtiessa suhdettaan alaisiin. Tällaisia tilanteita olivat erilaisuuden sietäminen, tiettyjen ryhmien suosiminen, bonusten jakaminen, eri kansallisuuksien huomioiminen sekä sukulaisuussuhteet työpaikalla. Seuraava esimerkki kuvaa johtajien käymää keskustelua:

*”miten kykenisi olemaan oikeudenmukainen kaikkia kohtaan niin, että mitkään sellaiset henkilökohtaiset ominaisuudet ei vaikuttaisi, että pysyisi niin kuin todellakin ottamaan sen työn ja sen tekemisen siihen käsittelyyn” (ryhmä A).*

*”Ihan tällaisia käytännön asioita, että sitten oikeasti kaikki niin kuin tulisivat tasa-arvoisesti kohdelluiksi” (ryhmä D).*

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajien keskusteluissa painottuivat eettisesti haastavat tilanteet suhteessa alaisiin. Johtajat joutuivat miettimään useita käytännön työtilanteita eettisestä näkökulmasta. Työnjako henkilöstövähennyksen jälkeen, palkan tai suoriutumisen määrittely, rekrytointitilanteet, irtisanominen tai saneeraus, määräaikaiset työsuhteet ja alaisten yksityiselämän yhteensovittaminen työhön vaativat kaikki johtajalta eettistä pohdintaa. Monimutkaisten työtilanteiden lisäksi johtajat joutuivat miettimään rehellisyyttään, omaa toimintaansa, vuorovaikutussuhteita sekä oikeudenmukaisuutta alaisiaan kohtaan.

### **Johtajien kokemat ristiriidat eettisesti haastavissa tilanteissa**

Taulukossa 2 on esitetty johtajien ristiriitakokemukset eettisesti haastavissa tilanteissa suhteessa organisaation sidosryhmiin. P-E fit-teoriaan (Edwards 1996) perustuvien odotustemme mukaisesti eettistä kuormittavuutta aiheuttavat tilanteet, joissa johtaja koki omien arvojensa olevan ristiriidassa suhteessa organisaation jo-

honkin sidosryhmään. Näihin tilanteisiin liittyi usein voimattomuuden tunne: johtajalla ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa eikä toimia omien arvojensa mukaisesti.

Kuten taulukosta 2 edelleen ilmenee, arvoristiriitoja koettiin suhteessa yhteiskuntaan, eli organisaation toimintaympäristöön, josta esimerkiksi työajanseuranta. Suhteessa organisaation asiakkaisiin esille nousi ristiriita omien arvojen ja yrityksen edun välillä. Esimerkkinä mainittakoon se, millaisia lupauksia asiakkaille annetaan, liioitellaanko yrityksen osaamista. Arvoristiriitoja vallitsee myös johtajien ja yrityksen omistajien välillä, kuten irtisanomistilanteessa käytettävistä perusteista. Ristiriitakokemuksia esiintyi myös johtajan ja hallituksen välillä, koskien esimerkiksi toiminnan taustalla olevia arvoja. Tällaisesta ristiriidasta eräs johtaja kertoo:

*”alkamalla pörssiyhtiöön johtajaksi on niin kuin tavallaan hyväksynyt sen pelin säännöt ja niillä säännöillä pelataan... käytännössä kaikki päätökset tehdään tuloksen teon näkökulmasta, pelataan siihen eikä oikeasti oikeestaan mihinkään muuhun. ... kestämaton kuiluhan se kuitenkin on, että mä tiedän, että tää on kestämaton, mutta en minä tiedä, että miten sitä voisin muuttaa ja miten ilman tätä voisin elääkään sitten.” (ryhmä B)*

Johtajalla on vastuu työn tuloksellisuudesta, mikä lisää kuormittavuutta. Ristiriitakokemuksia esiintyi paljon johtajien ja muun henkilöstön välisissä suhteissa. Miten johtajan arvot kohtaavat oman esimiehen, työtovereiden tai alaisten arvot? Yrityksen johdon suhteen tyypillinen ristiriitatilanne tässä aineistossa oli johtajan kokemus siitä, että ylempi johto toimii epäeettisesti, vastoin johtajan omia arvoja. Suhteessa alaisiin pohdinta koski usein ristiriitaa yrityksen edun ja yksittäisen työntekijän edun välillä, mikä näkyi esimerkiksi palkan tason määrittelyssä:

*”että ihmiset ei käytännössä enää elä sillä tulo-  
tasolla, mitä ne hankkii meillä... kyllähän tämä  
sillä tavalla vaikuttaa, että minulla on hirvittävä,  
sellainen paha olo tulee, kun ihmiset sanovat, että  
he eivät pysty maksamaan laskuja. Ei minulta  
yöunia näitten takia ole mennyt vielä, mutta työ  
työnä ja sillä selvä, mutta erittäin hankala asia.”  
(peruspalkan määrittely, ryhmä D)*

Arvoristiriitojen lisäksi johtajat kokivat kuormittavuutta omien kykyjensä ollessa ristiriidassa ympäristön vaatimusten kanssa (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Tilanteiden eettinen kuormittavuus suhteessa organisaation sidosryhmiin (litteroijan merkin-  
nät kaksoissulkumerkkien sisällä).

Tilanteen kuormittavuus			
Organisaation sidosryhmät	Arvoristiriitä – ei vaikutusmahdollisuuksia	Ympäristön odotukset/ vaatimukset ylittävät yksilön kyvyt	Omien arvojen mukaan toimiminen, joka vaatii tinkimättömyyttä
Yhteiskunta (toimintaympäristö)	”jonninjoutavalla byrokraatialla... eihän tässä ole mitään tolkkua”	”kenen etuja meidän itse asiassa pitää valvoa”	
Asiakkaat	”tiedän itsekin, että pas-kaahan minä puhuin... minulle on huomattavasti luontaisempi tyyli taas sitten, että vähättelyn kautta, mutta sillä vaan ei menesty”	”minä en vieläkään ole varma, että onko se oikea tapa vai eikö oikea tapa ((lupausten antaminen, joiden toteuttamisesta ei ole varmuutta))”	”lupausten pitäminen, se lähtee sieltä ihan meistä asti, että ei tingitä niissä asioissa”
Omistajat	”tiedetään, että se on ihan typerä menettelytapa, mutta että toisaalta firman kannalta, niin oli varmaan huomattavasti edullisempi ratkaisu ainakin”	”osakkeenomistajien etu saattaa olla pikkusen eri kuin yksittäisen työntekijän etu...kummalle sinä kallistut”	”firmassa se oikeus ei toteutunut, niin silloin ei ehkä kannata olla... jos niin ei käy, niin minä itse varmaan joutuisin lähtemään”
Henkilöstö:			
Johto			
	”et sitten itse hyväksy niitä pelisääntöjä... sinun pitäisi miettiä, että nyt minä lähen”	”millä tavalla ja milloin minä hoidan sen? Jos minä en kykene siihen vastaamaan, niin minä olen väärä ihminen väärässä paikassa”	”minä tiedän, että minä en voi siitä luopua, mikä minun tapani toimia tautalla on”
Henkilöstö:			
Kollegat			
	”tiimillä on eri eettinen periaate kuin minulla itsellä...ja kuinka pitkälle mä olen valmis puolustamaan niitä ((omia periaatteita))”	”onko ne oikeita ne sinun ((omat)) valinnat ((esim. työryhmiin nimetyt))”	
Henkilöstö:			
Alaiset			
	”ihmiset ei käytännössä enää elä sillä tulotasolla, mitä ne hankkii meillä... se on minusta väärin”	”olenko minä itse niin objektiivinen, että se oikeasti on oikeudenmukainen joka suhteessa sitten se arviointi”	



Johtajien keskusteluissa tuli esille useita tilanteita, joissa eettisen kuormittavuuden kokemus syntyi siitä, ettei johtaja tiennyt, mikä on oikea tapa toimia. Johtajat kuvasivat tällaisia tilanteita seuraavasti:

*”Se oli helvetillistä... minä jo rupesin niin kuin piehtaromaan siinä, että nyt minä olen jotenkin se huono ja paha.” (toimintojen ulkoistaminen, ryhmä A)*

*”yhteisö jo painostaa, ja minä johtajana joudun reagoimaan, ja on hyviä ja mukavia tyyppejäkin joutunut sitten osoittamaan, hakemaan muita vaihtoehtoja. Ne on rankkoja paikkoja sitten, ja siinä täytyy ottaa kylmästi tai näin, että sitten et voi henkilökohtaisesti oikein enää ottaa, että sitten ei niin kuin pysty tekemäänkään.” (irtisanominen, ryhmä D)*

*”Niin sitten kun pohtii vaikeassa kysymyksessä, missä niin kuin välillä tuntuu, että kaikki menee päin helvettä, että... aika vaikeita eettisiä kysymyksiä itselleen, mikä niin kuin oikeesti loppujen lopuksi on oikein ja mikä on väärin.” (ryhmä B)*

Aineistosta nousi esille kolmas ja aiemmin tunnistamaton eettistä kuormittavuutta aiheuttava tilanne. Tämä uusi sisältöluokka on johtajien omien arvojen mukainen toiminta ympäristön odotuksia vastaan (ks. taulukko 2). Johtajat kuvasivat, että toisinaan he valitsivat omien arvojen mukaisen eettisen toimintatavan huolimatta siitä, että se voi johtaa esimerkiksi irtisanoutumiseen omasta työpaikasta. Kiinnostava havainto oli, että johtajat kuvasivat tällaisia tilanteita fokusryhmäkeskusteluissa, mutta eivät juurikaan etukäteen kirjatuissa pohdinnoissaan. Vain kaksi johtajaa mainitsi kirjallisessa tehtävässä kokevansa oikeudenmukaisessa toiminnassa pysymisen eettisesti haastavana. Ryhmäkeskustelussa heräsi kuitenkin paljon ajatuksia tinkimättömyydestä omien arvojen suhteen. Eräs johtaja mietti, kuinka pitkälle on valmis menemään seisokseen arvojen takana:

*”sinua ylempi taho on luonut ne pelisäännöt... jos sinä et haluaisi toimia niitten pelisääntöjen mukaisesti omien alaisten kanssa, niin tuleeko siinä nyt sitten se tilanne, että sinun pitäisi miettiä, että nyt minä lähen.” (ryhmä B)*

Johtajat miettivät tinkimättömyyttä omista arvoistaan myös suhteessa kollegoihin, esimerkiksi fuusiotilanteessa:

*”kokemuksia on siitä, että tiimillä on eri eettinen periaate kuin minulla itsellä... olenko hiljaa, tuonko omat periaatteeni esiin, mitä se vaikuttaa sen tuloksen kannalta.” (ryhmä C)*

Muita esimerkkejä kuvattiin seuraavasti:

*”se on niin kuin tärkein minun mielestä, että on omat arvot kohdallaan.” (ryhmä B)*

*”Minä kuolen saappaat jalassa tai lähden pois, että minä tiedän, että minä en voi siitä luopua, mikä minun tapani toimia taustalla on” (ryhmä C).*

*”Se lähtee sieltä ihan meistä asti, että ei tingitä niissä asioissa... jokaiselle on niin iso asia, että pystyy hyvillä mielin köllähtämään ittesä viereen illalla nukkumaan, että ei paina semmoset asiat sitten.” (ryhmä A)*

## Pohdinta

Tämä tutkimus nosti ensimmäistä kertaa esille suomalaisten johtajien omat kokemukset eettisesti haastavista työtilanteista ja niiden kuormittavuudesta. Fokusryhmäkeskusteluista kerätty aineisto osoitti, että johtajat kohtaavat työssään useita erilaisia haastavia, eettistä pohdintaa vaativia tilanteita. Kuormittaviksi nämä tilanteet koettiin silloin, kun omat arvot ovat ristiriidassa sidosryhmien arvoihin, tai johtajat kokevat, että he eivät tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia tietyssä tilanteessa (Edwards 1996). Myös johtajatyön erityiset piirteet (vallankäyttö, roolimallina toimiminen, työn haastavuus, käytettävissä olevat resurssit) lisäävät kuormittavuutta päätöksentekotilanteissa. Tutkimuksemme antoi uutta tietoa johtajien kokemista eettisesti haastavista tilanteista. Aineistosta selvisi, että stressiteoriaan perustuvien (Edwards 1996) ristiriitakokemusten lisäksi johtajat voivat kokea omien arvojen mukaisen tinkimättömän toiminnan ympäristön odotuksia vastaan kuormittavana.

Johtajien käymissä keskusteluissa nousi esille yksilöllisiä suhtautumistapoja eettiseen pohdintaan. Tämä tulos oli yhteneväinen Bev Marshallin ja Philip Dewen (1997) tutkimustuloksen kanssa. Toiset miettivät paljon sekä etukäteen että päätöksenteon jälkeen oman toimintansa oikeellisuutta. Jotkut johtajat taas kokivat, että heidän työhönsä kuuluu erilaisia päätöksentekotilanteita, mutta eivät nähneet niiden vaativan eettistä pohdintaa. Näin ollen yksilön oma arvio tilan-

teesta on kriittinen tekijä (ks. Lazarus & Folkman 1984). Kuten Jones (1991) toteaa, eettisen päätöksenteon yksityiskohdat ovat merkityksettä, jos yksilö itse ei tiedosta tilanteen sisältävän eettistä ulottuvuutta. Tällainen ajattelu voi toimia psykologisena selviytymiskeinona (coping; Lazarus & Folkman 1984; ks. myös Feldt & Mäkikangas 2009). Johtaja saattaa etäännyttää eettisesti haastavana kokemansa tilanteen sopeutuakseen negatiiviseen tilanteeseen, jota hän ei voi itse muuttaa (Folkman ym. 1986).

Aineistossa useat eettisesti haastavat tilanteet liittyivät esimies-alaisuuteen. Tämä havainto sopii yhteen Jonesin (1991) teorian kanssa, jonka mukaan tilanteen moraalinen intensiteetti kasvaa, jos päätöksenteon kohde koetaan läheiseksi. Alaiset ovat todellisia, yksilöllisiä ihmisiä johtajan työn arjessa, joten heitä koskevat päätöksentekotilanteet nähdään helposti eettisesti haastavina. Myös Anna-Maija Lämsä ja Tuomo Takala (2000) ovat tulleet samantapaiseen johtopäätökseen. He toteavat artikkelissaan, että teon kohteen saadessa kasvot johtajat kokevat velvollisuutensa ja huolenpitonsa näitä yksilöitä kohtaan (empatia osana eettisyyttä) tärkeämmäksi kuin hyötyperusteiset tavoitteet. Lisäksi se, että kurssille osallistuneet johtajat toimivat esimiesasemissa, voi selittää pohdinnan keskittymistä esimies-alaisuuteen. Keskijohdon työlle ovat ominaista haastavat vuorovaikutustilanteet työyhteisössä. Näin ollen ne muodostavat tyypilliset eettiset valinta- ja päätöksentekotilanteet.

Tutkimusaineistomme vahvuutena oli, että se mahdollisti eettiseen päätöksentekoon liittyvän vertaiskeskustelun tarkastelun. Se tuotti tarkempaa ja vivahteikkaampaa kuvaa eettisestä pohdinnasta kuin pelkkä sanallinen kirjaaminen. Tutkimuksellamme oli kuitenkin myös rajoitteita. Ensimmäisenä rajoitteena oli suhteellisen pieni laadullinen aineisto, joten tulosten yleistettävyyteen on suhtauduttava varauksella. Lisäksi aineistomme painottui esimiesasemassa työskentelevän keskijohdon kokemuksiin. Päätökset ja niiden eettiset ulottuvuudet, joita esimerkiksi ylin johto joutuu tekemään, voivat olla erilaisia kuin tässä tutkimuksessa esitetyt tilanteet. Toisaalta yleistettävyyden on osa laadullisen tutkimuksen yleistä problematiikkaa, eikä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäkään samanlaiseen yleistämiseen kuin suurten otosten tilastollisissa tutkimuksissa

(Alasuutari 1993). Toinen tutkimuksemme rajoite oli kerätyn aineiston luotettavuus. Keskustelutilanteissa pyrkimys sosiaaliseen suotavuuteen (socially desirable responding; ks. Honkaniemi 2009) on voinut vaikuttaa siihen, miten avoimesti ja rehellisesti johtajat toivat ajatuksiaan esille. Tulosten perusteella näytti kuitenkin siltä, että kokemusten jakaminen vertaisten kanssa mahdollisti johtajille sellaistenkin pohdintojen esille tuomisen, joita he eivät maininneet kirjallisessa tehtävässä. Tämä kertoi ryhmien luottamuksellisesta ilmapiiristä.

Tämä pilottitutkimus oli päänavaus suomalaisten johtajien eettisen kuormittuneisuuden tutkimukselle. Jatkossa on tärkeää tutkia, millaisia vaikutuksia eettisesti haastavilla tilanteilla ja niistä johtuvilla kuormittuneisuuden kokemuksilla on johtajien työhyvinvointiin (esim. työuupumukseen), jolla puolestaan on usein merkitystä koko organisaation hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta. Tutkimuksessa esiin tullut uusi kuormittuneisuuden luokka – johtajien omien arvojen mukainen toiminta ympäristön odotuksia vastaan – antaa aiheita jatkotutkimukselle. Ovatko arvoistaan tinkimättömät johtajat persoonaltaan vahvoja johtajia? Onko tällainen ominaisuus yhteydessä eettiseen johtajuuteen? Jatkossa olisi syytä tutkia myös eri tasolla toimivia johtajia, sillä on hyvin mahdollista, että eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus koetaan eri tavoin esimerkiksi lähijohdossa ja ylemmässä johdossa. Eettisen kuormittuneisuuden tutkimuksen puute johtuu osin myös validien kyselymenetelmien puuttumisesta. Siksi tärkeä jatkotutkimuksen kohde on laatia kattava ja validi kyselymenetelmä, josta eettistä kuormittuneisuutta ilmiönä voidaan kartoittaa tarkemmin mahdollisimman luotettavasti. Organisaatiot myös hyötyisivät tällaisen kyselymenetelmän saatavuudesta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksemme osoitti johtajien työhön kuuluvan eettisesti haastavia tilanteita, jotka voidaan kokea kuormittavina. Nämä tilanteet voidaan luokitella niiden sisältöjen sekä kontekstien perusteella, ja niiden aiheuttama kuormittavuus voidaan jakaa eri luokkiin niihin liittyvän ristiriitakokemuksen perusteella. Näitä sisältöluokkia olivat P-E-fit-teorian mukaisesti (Edwards 1996) johtajan kokena arvoriitiriita organisaation sidosryhmien

kanssa sekä kokemus ristiriidasta omien kykyjen ja ympäristön vaatimusten välillä. Tutkimuksemme tulosten perusteella muodostimme uuden kuormittavuuden sisältöluokan, eli johtajan omien arvojen mukaisen toiminnan ympäristön odotuksia vastaan. Tähän uuteen havaintoon tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota työelämän tutkimuksessa. Kiinnostava tulos oli, että johtajat eivät etukäteen juurikaan kirjoittaneet

tällaisia ajatuksia ylös, mutta toivat niitä kuitenkin esille fokusryhmäkeskusteluissa. Käytännön johtopäätöksenä voidaan esittää, että johtajille olisi organisaatioissa tarjottava mahdollisuus pohtia eettisesti haastavia tilanteita ryhmässä ja ryhmäprosessien kautta, esimerkiksi ryhmätyön-ohjauksen välityksellä. Näin eettisyydestä tai sen puuttumisesta tulee näkyvämpi ja tietoisempi osa organisaation toimintaa.

\* \* \*

Tutkimus on osa Eettinen kuormittavuus johtajien työssä -projektia, jota rahoittaa Työsuojelurahasto (hankenumero I08124). Kiitämme tutkimukseen osallistuneita johtajia.

## Kirjallisuus

- ALASUUTARI, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- ANSOFF, H.I. (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- ARNOLD, K.A., TURNER, N., BARLING, J., KELLOWAY, E.K. & MCKEE, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193–203.
- BASS, B.M. & STEIDLMEIER, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- BRASS, D.J.; BUTTERFIELD, K.D. & SKAGGS, B.C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23, 14–31.
- BROWN, M.E. & TREVIÑO, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- BROWN, M.E., TREVIÑO, L.K. & HARRISON, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- BUTTERFIELD, K.D., TREVIÑO, L.K. & WEAVER, G.R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53, 981–1018.
- CHATMAN, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14, 333–349.
- COOPER, C.L., DEWE, P.J. & DRISCOLL, M.P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CRAIG, S.B. & GUSTAFSON, S.B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9, 127–146.
- DETERT, J.R., TREVIÑO, L.K., BURRIS, E.R. & ANDIAPPAN, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 993–1005.
- DONALDSON, T. & DUNFEE, T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19, 252–284.
- DUKERICH, J.M., WALLER, M.J., GEORGE, E. & HUBER, G.P. (2000). Moral intensity and managerial problem solving. *Journal of Business Ethics*, 24, 29–38.
- EDWARDS, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *The Academy of Management Journal*, 39, 292–339.
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- FELDT, T. & MÄKIKANGAS, A. (2009). Selvitysmiskeinot ja niiden käyttöä suuntaavat persoonallisuuden ominaisuudet. Teoksessa R-L Metsäpelto & T. Feldt (toim.) *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet* (s. 93–110). Jyväskylä: PS-kustannus.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R.S., DUNKEL-SCHETTER, C., DELONGIS, A. & GRUEN, R.J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 992–1003.
- FORD, R.C. & RICHARDSON, W.D. (1994). Ethical decision making – A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205–221.
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pittman.
- GARSTEN, C. & HERNES, T. (2009). Dilemmas of ethical organizing. Teoksessa C. Garsten & T. Hernes (toim.) *Ethical dilemmas of management* (s. 1–10). Oxon: Routledge.
- HONKANEN, L. (2009). Persoonallisuuden kaunistelu kyselyvastauksissa. Teoksessa R-L Metsäpelto & T. Feldt (toim.) *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet* (s. 229–246). Jyväskylä: PS-kustannus.
- JONES, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management*

- Review, 16, 366–395.
- JONES, T.M. (1995). *Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics*. *Academy of Management Review*, 20, 404–437.
- KAHN, R.L. & BYOSIERE, P. (1992). *Stress in organizations*. Teoksessa M.D. Dunnette & L. M. Hough (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3 (s. 571–650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- KINNUNEN, U., FELDT, T. & MÄKIKANGAS, A. (2008). *Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 114–127.
- KITZINGER, J. (1994). *The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants*. *Sociology of Health & Illness*, 16, 103–121.
- KRUEGER, R.A. (1988). *Focus groups: A practical guide for applied research*. London: Sage.
- LAZARUS, R.S. & FOLKMAN, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- LEITER, M.P. & MASLACH, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LÄMSÄ, A.-M. & TAKALA, T. (2000). *Downsizing and ethics of personnel dismissals – The case of Finnish managers*. *Journal of Business Ethics*, 23, 389–399.
- LÄMSÄ, A.-M. & UUSITALO, O. (2002). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.
- MARSHALL, B. & DEWE, P. (1997). *An investigation of the components of moral intensity*. *Journal of Business Ethics*, 16, 521–529.
- MASLACH, C. & LEITER, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MINTZBERG, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- MORGAN, D.L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- NASH, L.L. (1993). *Good intentions aside: A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'FALLON, M.J. & BUTTERFIELD, K. (2005). *A review of the empirical ethical decision making literature: 1996–2003*. *Journal of Business Ethics*, 59, 375–413.
- POWER, S.J. & LUNDSTEN, L.L. (2005). *Managerial and other white-collar employees' perceptions of ethical issues in their workplaces*. *Journal of Business Ethics*, 60, 185–193.
- QUINN, J.B. (1980). *Formulating strategy one step at a time*. *Journal of Business Strategy*, 1, 42–63.
- SONNENTAG, S. & FRESE, M. (2003). *Stress in organizations*. Teoksessa W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (toim.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (s. 453–491). New York: Wiley.
- STEWART, D.W. & SHAMDASANI, P. (1990). *Focus groups: Theory and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- TREVIÑO, L.K. (1986). *Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model*. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.
- WATERS, J.A., BIRD, F. & CHANT, P.D. (1986). *Everyday moral issues experienced by managers*. *Journal of Business Ethics*, 5, 373–384.
- WEAVER, G.R., TREVIÑO, L.K. & COCHRAN, P.L. (1999). *Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices*. *Academy of Management Journal*, 42, 539–552.
- WOOD, D.J. (1991). *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management Review*, 16, 691–718.
- YUKL, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- ZEY-FERRELL, M.K. & FERRELL, O.C. (1982). *Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations*. *Human Relations*, 35, 587–604.

Liisa Moilanen & Simo Virtanen  
**Työn arvon muutos  
 ja mielekkyys\***

**O**nko työn arvo Suomessa muuttunut vuosituhannen vaihteen jälkeen? Tutkimus käsittelee vuosien 1997 ja 2008 välistä aikaa ja työn keskeisyyden muutosta. Työn keskeisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä työn tärkeyttä lähinnä suhteessa muihin elämänalueisiin, kuten perheeseen ja vapaa-aikaan. Suomessa on havaittu tapahtuneen työnteon mielekkyyden ja työhalujen yleistä vähenemistä, joten halusimme tutkia myös, miten työn keskeisyys on muuttunut ja mitä muita tekijöitä mahdolliseen työn arvon muutokseen liittyy. Työn keskeisyyden oletamme olevan osin työnteon yhteisöllinen arvo ja osin yksilöllisistä työhön liittyvistä ominaisuuksista, kuten työn mielekkyydestä syntyvä arvostus. Oman työn mielekkyyden on oletettu syntyvän työtehtävän sisällöstä, johtamisesta ja työsuhteen varmuudesta. Tässä tutkimme myös Ronald Inglehartin teorian materialististen ja postmaterialististen työn arvojen yleisyyttä ja niiden taustatekijöitä. Aineisto koostui kuudesta haastattelu- ja kyselyaineistosta. Aikaisin oli vuodelta 1997 ja loput 1–3 vuoden välein päättyen vuoteen 2008. Tulokset osoittivat, että työn keskeisyydessä oli tapahtunut vähenemistä vuoteen 2008. Vapaa-ajan tärkeys kasvoi samana aikana. Työn tärkeyden ja keskeisyyden selittäjiä olivat työn mielekkyys, työn velvoittavuus ja työnantajan huolenpidon kokeminen. Työsuhteen epävarmuuden, esimiestuen ja vaikutusmahdollisuuksien ”bruttovaikutukset” olivat seuraavat: työsuhteen epävarmuus vähensi työn keskeisyyttä, mutta esimiestuki ja vaikutusmahdollisuudet lisäsivät sitä. Mielekkyyttä vähensivät työsuhteen epävarmuus ja kiire, kun taas työn velvoittavuus, esimiestuki ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet kasvattivat sitä.

## Talouselämä ja arvot muutoksessa

Työhön liittyvien arvojen muutos näkyy työn keskeisyydessä ja sen suhteessa muihin elämänalueisiin. Työn keskeisyys liittyy lähemmin kulttuuriin muutoksiin kuin työasenteet, jotka yksilötasolla ovat joustavammin muuttuvia kuin kulttuuriset muutokset. Kulttuuriin sitoutuneiden arvojen hitaampi muutos liittyy yhteiskuntien talouden ja tekniikan muutoksiin.

Tätä kirjoittaessamme elämme maailmanlaajuisen taloudellisen taantumanaikaa, jonka syvyyttä ja seurauksia ei tiedetä. Yritysten lomautukset ja irtisanomisuutiset sekä kasvava työttömyys lisäävät epävarmuutta ihmisten elämäntilanteissa. Globalisaation ja teknologian sekä talousteoreettisten näkemysten muutokset ovat jo suuresti muokanneet työelämän käytänteitä.

\*Avainsanat: työn arvo, työn mielekkyys, muutos.

Suomessa teknologinen ja finanssitaloudellinen muutos on ollut huomattavan kouriintuntuva viime vuosikymmeninä (Schienstock 2007; Kasvio & Tjäder 2007). Yhteiskunnan murrosvaiheessa voivat vallita samanaikaisesti perinteiset modernin maailman arvot ja ”notkean modernin” arvot (Bauman 2002). Moderni kapitalismi nosti työn arvon ja ihmisarvon universaaleiksi ja kilpailulliseksi toinen toistensa ehdoksi, mikä saattoi johtaa epätasa-arvoisiin seurauksiin (Julkunen 2004; Sennett 2002, 2003).

Nykyistä työn maailmaa kritikoivat tutkijat ovat osoittaneet kehityksen kielteiset seuraukset, epävarmuuden ja stressin kasvun (esim. Burchell ym. 2002; Green 2006; Siltala 2004). Myös muut tutkijat ovat havainneet samoja kehityssuuntia, vaikkeivät ehkä allekirjoita työn yksipuolista, synkkää huononemista (Antila 2006; Alasoini 2006; Julkunen 2008; Kandolin 2000; Lehto & Sutela 2004; Ylöstalo 2004, 2007). Vanhemmat työntekijät ovat kokeneet tämän työntöön ehtojen huononemisen nuorempia yleisempänä, ehkä aiempien työkokemustensa valossa (Lehto & Sutela 2004). Seuranta-tutkimusta työelämän murroksen ja työn arvojen muutoksista on kuitenkin tehty hämmästyttävän vähän, vaikka niiden merkitys on yhteiskunnallisesti tärkeä (Harpaz & Fu 2002).

Arvot on liitetty toivottuun tilaan, kohteeseen, päämäärään tai käyttäytymiseen, jotka ylittävät kapea-alaiset tilanteet ja soveltuvat normatiiviseksi mittapuiksi ja valintaperusteiksi vaihtoehtoisille toimintamalleille (Schwartz 1992). Kulttuuriin perustuvien arvojen oletetaan vaikuttavan voimakkaasti niihin erityisiin arvostuksiin, joita ihmisillä on ja jotka suuntaavat toimintaa. Arvojen muutos edellyttää muutosta ihmisten toimintaan vaikuttavissa olosuhteissa. Arvoja koskevat teoriat ovatkin olettaneet niiden pysyvän suhteellisen vakioisina (Hofstede 1980, 2001). Erityisesti perustavien arvojen muuttuminen on nähty yleensä hitaana kehitysprosessina (Weber 1930; Schwartz 1992, 1999; Inglehart 1977, 1990). Ihmisen arvojen muuttuminen on nähty myös tapahtuvaksi elämänkaaren aikaisena. Iän myötä luodaan erilainen näkökulma elämän sisältöihin ja arvoihin. Muutoksia arvoissa voi tapahtua periodivaikutuksina, kun jokin vaikuttava yhteiskunnallinen tilanne, kuten sota, lama tai voimakas taloudellinen nousukausi, muuttaa ihmisten suhtautumista työhön ja vapaa-aikaan.

Työn arvoja on tutkittu kansainvälisten vertailujen, yhteiskunnan, organisaation ja yksilön työtehtävän näkökulmasta, poikittaistutkimuksina ja pitkäaikaisten muutoksien valossa (esim. Sagie ym. 1996; Hackman & Oldham 1980; Helkama & Seppälä 2004; MOW 1987; Lundberg & Petersen 1994). Taloudellisen kehityksen kannalta suoriutumisen ja työn arvot ovat tärkeitä. Työn arvoissa tapahtuvat muutokset vaikuttanevat työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Manke-low 2002; Andolsek & Stebe 2004; MOW 1987), työmarkkinoilla toimimiseen ja jopa sairaslomiin (Ylitalo 2006; Virtanen ym. 2005). Kansainväliset arvojen vertailut eivät aina ota huomioon, että vertailtavien maiden sisällä alue- ja hierarkiata-son erot saattavat olla suuremmat kuin maiden väliset (Peterson & Ruiz-Quintanilla 2003). Klaus Helkama ja Tuija Seppälä (2004) ovat tutkineet eliitin ja tavallisen väen arvopuheen muutoksia lehdistössä. 2000-luvulla turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä korostavat arvot alkoivat syrjäyttää 1990-luvun individualistista suuntausta tavalliselle suomalaiselle suunnatusta lehdestä. Eliittilehden arvopuheesta keskeisiksi hahmottuivat itseohjautuvuus- ja suoriutumisarvot, jotka vastasivat Richard Sennettin (2003) ”joustavan kapitalismin” työn uuden järjestyksen arvoja (Helkama & Seppälä 2004). Lyhyemmän tähtäyksen muutosta työmotivaatiossa tutkinut Martti Puohinemi (2002) oletti it -kupan puhkeamisen vuonna 2001 aiheuttaneen selvän muutoksen suomalaisten työn arvoissa. Palkan ja omien vapauksien korostaminen kääntyi tuolloin työn sisältöä ja mukavia työovereita korostavaksi.

Teija Mikkola (2003) on tutkinut uuden keskiluokan arvojen muutosta ja lama-ajan vaikutusta arvoihin. Perinteisiä ja postmoderneja arvoja esiintyi murroskautena rinnakkain ja taloudellisella tilanteella oli arvoja muuttava vaikutus. Tosin syväkin lama muutti prosenttilukuja vain hieman suuntaan tai toiseen. Vaikka suurtyöttömyyden olisi voinut ajatella korostavan hyvän taloudellisen toimeentulon merkitystä, niin se asetettiin hyvin yhdeksi vähiten tärkeistä arvoista. Lisäksi uuden keskiluokan postmaterialististen ja yksilöllisten arvojen kannatus oli lama-aikana edelleen suurta verrattuna uuden työväenluokan arvostuksiin. Pauli Juuti (1996) on havainnut yllättävän vähän muutosta onnellisuudessa viime laman seurauksena, vaikka perinteinen arvomalli



rikkoutui. Ihmiset pitäytyivät omiin arkirutiineihinsa ja uskonnon ja liikunnan arvostaminen kasvoi. Perheeseen ja vapaa-aikaan oltiin tyytyväisiä, mutta työelämä ei vastannut samalla tavoin odotuksia. Laman jälkeen materiaaliset ja sosiaaliset odotukset nousivat esiin verrattuna 1980-luvun yksilölliseen ja itseilmaisulliseen suuntaukseen. Työnteon mielekkyyden lasku, jonka käännekohta on ajoitettu vuoteen 2001, on myös liitetty psykologiseen sopimukseen ja Johan Siegristin sekä kumppaneiden (2004) teorian panos-tuotos-vastaavuuteen. Työntekijät eivät koe saavansa työpanostaan vastaavaa oikeudenmukaista palkkiota, joten työnteon mielekkyys kärsii (Alasoini 2006; Ylöstalo & Jukka 2008).

Työn arvoissa on osa pysyvämpiä ja hitaammin muuttuvia ja osa muuttuvampia osa-alueita. Itzhak Harpazin ja Xuanning Fun (2002) seuranta-tutkimuksessa työn keskeisyys ja tärkeys oli pysynyt kaksitoista vuotta samalla tasolla, mutta työn merkitys ja siihen liittyvät tekijät olivat muuttuneet. Työn keskeisyys oli hyvin vakaa ja työn velvoittavuus kohtalaisen vakaa, kun taas taloudelliset, henkilöiden väliset ja ilmaisulliset orientaatiot olivat vähemmän pysyviä. Tutkijat olettivat, että 1980-luvulla työn tärkeys liittyi työtietikkaan, mutta voimakkaat muutokset taloudessa ja yhteiskunnassa liittyivät koetun työn tärkeyden työsuhteen turvallisuuteen 1990-luvun lopulla. Saman tulkinnan ovat suomalaiset työelämän tutkijat tehneet työnteon mielekkyyden muutoksesta. Tuomo Alasoinin (2006) tutkimustulos osoitti, että työnteon mielekkyyden nähtiin vähentyneen selkeästi vuodesta 2001 lähtien. Työnteon mielekkyyden väheneminen on tulkitu johtuvan globalisaation ja kilpailun luomasta satunnaisuudesta ja epävarmuudesta, eikä niinkään oman työpaikan arjesta (Alasoini 2006; Anttila 2006). Oletimme, että työelämän muutokset aiheuttavat muutoksia myös työn keskeisyyteen elämänalueena, kun työnteon yleisempi mielekkyys vähenee. Tämän oletuksen todentamiseksi esitämme ensimmäisen tutkimuskysymyksen:

**Tutkimuskysymys 1: ”Onko työn arvossa tapahtunut muutosta? Laskeeko työn arvostus, työn keskeisyys ihmisten elämänalueena?”**

Tässä tutkimuksessa selvitämme, miten työn keskeisyys ja tärkeys on muuttunut Suomessa

vuosituhannen vaihteessa. Tutkimus perustuu Työ murroksessa -projektin aineistoon (Kasvio ym. 2008). Olemme jäsentäneet tämän artikkelin seuraavasti. Ensin tarkastelemme työn arvoja koskevia teorioita ja tutkimuksia. Seuraavaksi seuraamme työn keskeisyyden ja tärkeyden muutosta vuosina 1997–2008 eri aineistojen avulla. Lopuksi tarkastelemme poikkileikkausaineiston avulla niitä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä työn arvojen kehitykseen.

**Työn keskeisyys elämässämme**

Kansainvälinen työn merkitystä tutkiva ryhmä jäsensi työn arvoja 1980-luvulla. Työntekijöitä olivat työn keskeisyys, tärkeys ja työn velvoittavuus ja työn arvostetut tavoitteet (MOW 1987).

*Työn keskeisyys ja tärkeys* on määritelty työn tärkeyden ensisijaisuutena ihmisen elämässä verrattuna perheen tai vapaa-ajan tärkeyteen, miten tärkeänä työ koetaan ja miten perhe, vapaa-aika ja ystävät koetaan. Työn tärkeys voi olla myös absoluuttisesti arvioitua, eli se voi viitata työn tekemisen tärkeyteen yleensä yhteiskunnassa ja sitä voidaan myös arvioida oman työn tai ammatin tärkeyden kautta. Työn keskeisyys liittyy työhön sitoutumiseen, työtietikkaan ja työn velvoittavuuteen (Hatrup ym. 2007). Yleensä länsimaissa työ on asettunut tärkeydessä perheen jälkeen, mutta ennen vapaa-aikaa ja uskontoa tai muita elämänalueita (Harpaz & Fu 2002). Tämä on pitänyt paikkansa myös Suomessa, sillä meillä työ on yleensä arvioitu toiseksi tärkeimmäksi arvoksi perheen jälkeen. (Lehto & Sutela 1999; Moilanen 2007; Ylöstalo 2004).

Anna-Maija Lehdon ja Hanna Sutelan (1999) mukaan suomalaisten arviot työn tärkeydestä lisääntyivät 90-luvun kuluessa Tilastokeskuksen työoloja koskevassa tutkimussarjassa. Tuolloin työllistyminen koettiin yhä tärkeämmäksi, ja kirjoittajat olettivat tämän epävarmuuden johtaneen työn suurempaan arvostukseen (Lehto & Sutela 1999). Tämä on oletus työn puutteen luomasta työn arvostuksen noususta eli puutehypoteesi, jonka myös Ronald Inglehart (1990) on esittänyt. Vuosikymmenen alun laman aiheuttama työttömyys olikin vielä 90-luvun loppupuolella selkeästi muistissa, koska joka kolmas työntekijä oli kokenut työttömyysjakson tai oli ollut lomautettuna ainakin kerran viimeisten viiden vuoden aikana.



Työn velvoittavuus perustuu sisäistettyyn henkilökohtaiseen työntöön vastuuseen ja sen yhteiskunnalliseen veloitteeseen. Laiskistumisen vaaran voidaan nähdä kohtaavan työtä tekemättömiä. (WorldValues Survey 2000). Tämä velvoittavuus on osa protestanttisen työetiikan käsitettä (MOW 1987). Max Weber arvioi (1930) protestanttisen työetiikan olevan perustava, kapitalismin syntyyn vaikuttanut tekijä, sillä se painottaa kovaa työtekoa, puritaanisuutta ja ihmisen ”oman arvon” toteuttamista työn kautta. Nykyään on osoitettu, että protestanttisuus oli liian tiukka rajaus, koska aasialaisten uskontojen ja kulttuurien piirissä on havaittu sama työetiikka kuin länsimaissa. (Furnham 1990; Niles 1999). Työ velvoittavana arvona liittyy läheisesti tähän työetiikan käsitteeseen (MOW 1987).

Työmotivaation lähteet ovat asioita, joita työntekijä haluaisi työssään saavuttaa. Instrumentaalisia, aineellisia tai työn ulkoisia (extrinsic, hygieniatekijät) odotuksia ovat työstä saatavat edut, palkka tai asema. Sen sijaan itse työn sisältö ja tehtävien mielenkiintoisuus ovat työn sisällöllisiä (intrinsic, motivaatiotekijät), itseilmaisullisia arvoja. (Yankelovich 1993; Elizur & Sagie 1999; Peterson & Ruiz-Quintilla 2003). Nämä työn arvostusten kahtiajaot ovat läheisiä Inglehartin arvoteorian käsitteille postmaterialismi/materialismi työhön sovellettuina (Inglehart 1977). World Values Surveyn mukaan erilaiset työhön liittyvät odotukset olivat kasvaneet vuosien mittaan 1980-luvulta 2000-luvulle siirryttäessä. Näistä mielenkiintoinen työ, mukavat työkaverit, varma työpaikka ja hyvä palkka olivat arvostetuimmat (Antila 2006). Koulutustason lisääntyessä lisääntyvät myös työhön kohdistuvat itsensä toteuttamisen ja mielekkyyden odotukset (Julkunen ym. 2004).

### **Mitä työ meille merkitsee: työn mielekkyys ja hyöty**

Työn mielekkyyttä on tarkasteltu joko työntöön mielekkyytenä yleensä (esim. Alasoini 2006) tai oman työn mielekkyytenä (esim. Kasvio ym. 2008; Antila 2006). Nämä työn mielekkyyden arviot voivat olla käsitteellisesti eri asioita. Ensin mainittu viittaa ehkä enemmän kulttuuristen normien muutokseen, toinen yksilöllisempiin, oman työn piirteisiin. Oman työtehtävän mielekkyys liittyy läheisesti työtyytyväisyyteen (esim. Gardulf ym. 2008). Frederick Herzberg työtöve-

rineen (1959) oletti hygieniatekijöiden, kuten palkan ynnä muiden työn ”ulkoisten” tekijöiden puutteiden aiheuttavan työtytymättömyyttä. Motivaatiotekijät, kuten työn mielekkyys puolestaan synnyttäisivät työtyytyväisyyttä. Terveydenhuollon työntekijöiden yleistä työtyytyväisyyttä selitti eniten työn mielekkyys (Moilanen 1997). Edelleen työtyytyväisyyden on havaittu perustuvan työntekijän arvojen ja työtehtävien keskinäiseen yhteensopivuuteen (Locke & Latham 1990; Kalleberg 1977). Työmotivaatio ja oman työn mielekkyys ovat läheisiä käsitteitä, kuten Richard Hackmanin ja Greg Oldhamin (1980) teoriassa. Siinä työn mielekkyys on psykologinen tila, joka määräytyy työtehtävien vaihtelevuuden, identiteetin ja mielenkiintoisuuden funktiona ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Autonomia vaikuttaa vastuun tunteeseen ja palaute tietoon työn tuloksista. Mallin mukaan ihminen viihtyy hyvin työssään ja saavuttaa parhaat tulokset, mikäli hän kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen todellisista tuloksista.

Juha Antila (2006) on havainnut, että työn mielekkyys saa suomalaisten palkansaajien parissa kohtalaisen hyvän arvosanan (kouluarvosana 7–8). Työn itsenäisyys, että työ on ”oma juttu”, oli tässä tärkeä tekijä. Johtaminen, esimiestyö ja työpaikan toimintatapa olivat keskeisessä asemassa työn mielekkyyden kokemisessa, ja proaktiiviset työpaikat olivat mielekkäämpiä kuin muut, perinteisemmin johdetut työpaikat. Sosiaalisen tuen, työtovereitten ja esimiehen avun ja hyvien suhteiden on stressitutkimuksissa havaittu toimivan tehokkaasti työstressin lieventäjänä ja työmotivaation edistäjänä. Erityisesti esimiehen tuen ja organisaation tuen on havaittu olevan erittäin tärkeitä tekijöitä työstressin hallinnassa ja työtyytyväisyyden lisäämisessä. (esim. Beehr ym. 1990; House 1981; Dollard ym. 2000; Parker ym. 2001). Jos työntekijä kokee työnantajan huolehtivan itsestään ja tulevaisuudestaan, hän saattaa olla varmempi työpaikkansa säilymisestä ja oman työpanoksensa arvostamisesta. Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta on stressitekijä, joka vähentää työn mielekkyyttä. Työntekijän saama esimiehen ja organisaation tuki on yhteydessä luottamukseen, työtyytyväisyyteen ja muihin organisaatioon sitoutumiseen liittyviin tekijöihin (Eisenberger ym. 1986). Työn mielekkyyteen

liittyvät tekijät, kuten johtaminen ja työsuhteen varmuus/epävarmuus ja vaikutusmahdollisuus omassa työssä oletettavasti muokkaavat sitä, koetaanko työ mielekkäänä ja arvokkaana.

### **Tutkimuskysymys 2: Onko oman työn mielekkyys yhteydessä työn keskeisyyteen ja tärkeyteen?**

#### **Työn epävarmuuden, kiireen ja tehokkuusvaatimusten kasvun vaikutukset**

Viime vuosikymmeninä työn epävarmuus on kasvanut läntisissä teollisuusmaissa. Taloudelliset taantumat, teollisuuden rakennemuutos, nopea teknologinen kasvu ja kilpailu globaaleilla markkinoilla ovat muuttaneet työelämän luonetta 1980-luvusta lähtien. Työsuhteiden epävakautuminen voi aiheuttaa työmarkkinoiden jakautumista hyvä- ja huono-osaisiin (Hudson 2007). Markku Nurminen (2008) arvioi, että vuosina 1996–2006 Suomessa määräaikaisen työn odote oli miehillä 3,8 vuotta ja naisilla 6,5 vuotta. Pätkä- ja määräaikaisessa työssä kokonaisansiot ovat keskimäärin heikommät ja eläke-edut vähäisemmät. Tämä supistavien muutosten aika vaikuttaa työn epävarmuuteen, hyvinvointiin ja terveyteen lisääntyneen kiireen ja stressin vuoksi (Nolan 2002; Burchell ym. 2002; Lehto 2006; Kivimäki ym. 2003; Vahtera ym. 1997; Virtanen ym. 2005; Moilanen 1997). Samoin kansainvälisessä vertailussa työn epävarmuudella oli suora yhteys mielenterveyteen ja irtisanomaisaikkeisiin ja osoittautui, että työasenteet osittain välittivät työn epävarmuuden vaikutuksia yksilölliseen ja organisaation tulokseen (Chirumbolo & Hellgren 2008; Cappelli 1999). Terveyttä haittaavien työolojen, tapaturmien, ammattitautien kasaantuminen ja terveyden eriarvoisuus (Virtanen ym. 2008) voi vaihdella talouden suhdanteiden myötä. Taantuman ja työttömyyden kasvun on havaittu lisäävän työttömien terveysongelmia (Åhs & Westerling 2005).

Kiireen merkityksestä työssä viihtymiselle ja työn mielekkyydelle on tuloksia monissa tutkimuksissa (Julkunen ym. 2004; Antila 2006; Lehto & Sutela 2004; Kasvio ym. 2008). Erityisesti naisvaltaisilla julkisen sektorin palveluilla kiire saattaa estää työn perustehtävän mielekkään toteutumisen. Hoitoalalla työn inhimillisyyden on todettu kärsivän kiireen vuoksi. Työn tehostaminen tuli usein esiin kyselymme avovastauksissa samoin kuin epävarmuus (Kasvio ym. 2008). Kiireen tunne Suomessa on painottunut enemmän julkisen sektorin töihin (Antila 2006). Silti myös liike-elämässä vuosineljänneksen välein tapahtuva arviointi on lisännyt kiirettä, mikä voi johtaa työn pinnallistumiseen, joka vähentää mielekkyyden kokemusta (Burchell ym. 2002).

### **Tutkimuskysymys 3.”Mitkä työn ominaisuudet ovat yhteydessä tai välittävät työn mielekkyttä ja epävarmuutta?”**

#### **Aineisto ja sen analyysi**

Aineisto koostui kuudesta haastattelu- ja kyselyaineistosta. Aikaisin oli vuodelta 1997 ja loput 1–3 vuoden välein, päättyen vuoteen 2008. Kolme (1997, 2003 ja 2008) oli kerätty Tilastokeskuksen toimesta Työolotutkimus-sarjaan. Kaksi muuta (2000 ja 2005) oli Suomen Gallupin yhdessä kansainvälisen World Values Survey -ohjelman kanssa keräämiä. Vuoden 2008 Työolotutkimuksesta käytössä olivat ainoastaan julkaistut tiedot (Lehto & Sutela 2008). Uusin yksilötasolla käsitelty aineisto oli Työterveyslaitoksessa kerätty Työ murroksessa -kyselyaineisto vuodelta 2007. Aineistot samankaltaistettiin koskemaan 18–64-vuotiaita palkansaajia.

**Työn laatua** koskevia mittareita vuoden 2007 aineistossa olivat *kiire, työnantajan huolenpito, työsuhteen epävarmuus ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet* (taulukko 1) sekä *työn mielekkyyden, työn velvoittavuuden ja esimiehen tuen summamuuttujat* (taulukko 2). Näitä muuttujia käsiteltiin jatkuvina ja niiden skaalat muutettiin tulkinnan helpottamiseksi vaihteluväliltään 0:n ja 1:n välille.

Taulukko 1. Yksiosioisten työasennemuuttujien tunnuslukuja, palkansaajat 2007 Työ murroksessa -aineistossa (N=879).

	Keskiarvo	Keskiahjonta
Kiire	0,49 <sup>a</sup>	0,28
Minulla on liian vähän aikaa työni tekemiseen kunnolla. (1 = Erittäin harvoin, 5 = Erittäin usein)		
Työnantajan huolenpito	0,38 <sup>a</sup>	0,28
Tunnen työnantajan kantavan huolta minusta ja tulevaisuudestani. (1 = Erittäin harvoin, 5 = Erittäin usein)		
Työsuhteen epävarmuus	0,36 <sup>b</sup>	0,33
Miten varma olette nykyisen työsuhteenne jatkumisesta tulevaisuudessa? (1 = En lainkaan varma, 5 = Erittäin varma)		
Vaikutusmahdollisuudet	0,56 <sup>a</sup>	0,26
Missä määrin pystytte vaikuttamaan niihin ehtoihin ja olosuhteisiin, joiden puitteissa työskentelette (1 = En pysty vaikuttamaan lainkaan, 10 = Pystyn vaikuttamaan erittäin paljon)		

<sup>a</sup> Alkuperäinen muuttuja on muutettu välille 0–1.

<sup>b</sup> Alkuperäinen muuttuja on käännetty ja muutettu välille 0–1.

Taulukko 2. Työn mielekkyys -mittarin, työn velvoittavuus -mittarin ja esimiestuen mittarin osiot ja tunnusluvut, palkansaajat 2007 Työ murroksessa -aineistossa (N=879).

	Keski-arvo	Keskiahjonta	Reliabiliteetti
<b>Työn mielekkyys</b>	<b>0,68<sup>a</sup></b>	<b>0,18</b>	<b>0,68</b>
Kuinka mielekkäiksi koette työtehtävienne tavoitteet ja sisällön? <sup>b</sup>			
Kuinka mielekkäiksi koette ehdot ja olosuhteet, joiden puitteissa teette työtänne? <sup>b</sup>			
<b>Työn velvoittavuus</b>	<b>0,66<sup>a</sup></b>	<b>0,19</b>	<b>0,62</b>
Täytyy olla työpaikka, jotta voi kehittää kykyjään täysipainoisesti <sup>c</sup>			
On alentavaa vastaanottaa rahaa tekemättä työtä sen eteen <sup>c</sup>			
Työ on velvollisuus yhteiskuntaa kohtaan <sup>c</sup>			
Ihmisten ei pitäisi olla pakko tehdä työtä, jos he eivät halua <sup>c</sup>			
Ihmiset, jotka eivät käy työssä, laiskistuvat <sup>c</sup>			
<b>Esimiestuki</b>	<b>0,41<sup>a</sup></b>	<b>0,23</b>	<b>0,87</b>
Arvioikaan esimiehenne toimintaa työhönne liittyvissä asioissa. Esimieheni...			
varmistaa, että saan tunnustuksen saavutuksistani työssä <sup>d</sup>			
kantaa vastuun siitä, että työmääräni on sopiva <sup>d</sup>			
välittää minulle tietoa erilaisista kehittymismahdollisuuksista <sup>d</sup>			
kantaa huolta siitä, saavutanko työhön liittyvät tavoitteeni <sup>d</sup>			
antaa minulle hyödyllisiä neuvoja suoritusteni parantamiseksi <sup>d</sup>			

<sup>a</sup> Alkuperäinen summamuuttuja on muutettu välille 0–1.

<sup>b</sup> Alkuperäinen vastausulottuvuus: 1 = Eivät lainkaan mielekkäitä – 10 = Erittäin mielekkäitä

<sup>c</sup> Alkuperäinen vastausulottuvuus: 1 = Täysin eri mieltä – 5 = Täysin samaa mieltä

<sup>d</sup> Alkuperäinen vastausulottuvuus: 1 = Erittäin harvoin – 5 = Erittäin usein

**Työn orientaatio** jaoteltiin Inglehartin (1977) teorian mukaisesti materialistiseen ja postmaterialistiseen ulottuvuuteen. Inglehartin tyypittelyä sovellettiin työtä koskeviin arvoihin siten, että tyypit perustuivat piirteisiin, jotka oli muodostettu neljäs-

tä suosituimmasta työhön liittyvästä päämäärästä (World Values Survey 2000). Kaksi neljästä, hyvä palkka ja varma työpaikka, olivat ulkoisia motivaattoreita. Mielekäs työ ja mukavat työtoverit olivat työn sisäisiä motivaattoreita (taulukko 3).

Taulukko 3. Työorientaatio, palkansaajat 2007 Työ murroksessa -aineistossa (N=879).

Materialistinen (hyvä palkka javarma työpaikka)	Postmaterialistinen (mielenkiintoinen työ ja mukavat työkaverit)	Sekamuoto (muut yhdistelmät)
13,3%	20,8%	65,9%

Kysymys: ”Valitkaa seuraavista kaksi Teille tärkeintä asiaa työssä. Mielenkiintoinen työ, hyvä palkka, varma työpaikka, mukavat työkaverit.”

**Työn keskeisyys ja tärkeys** (taulukko 4) mitattiin osiolla, jossa oli valittava eri elämäalueiden tärkeys. Työn tärkeyttä sekä perheen, vapaa-ajan ja ystävien sekä har-

rastusten tärkeyttä mitattiin samassa yhteydessä. Eri tutkimusten sanamuodoissa oli eroja, joiden mahdollisia vaikutuksia käsittelemme myöhemmin.

Taulukko 4. Elämäalueiden tärkeys kuudessa aineistossa (palkansaajat).

	Työolotutkimus 1997 <sup>a</sup>	World Values Survey 2000 <sup>b</sup>	Työolotutkimus 2003 <sup>a</sup>	World Values Survey 2005 <sup>b</sup>	Työ murroksessa 2007 <sup>c</sup>	Työolotutkimus 2008a, <sup>d</sup>
<b>TYÖ</b>						
Erittäin tärkeä	60	56	58	46	38	54
Melko tärkeä	38	42	40	49	56	
Ei lainkaan tai ei kovin tärkeä	2	3	2	5	5	
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>N</b>	<b>2963</b>	<b>457</b>	<b>4098</b>	<b>465</b>	<b>985</b>	<b>4392</b>
<b>PERHE</b>						
Erittäin tärkeä	86	80	89	91	90	89
Melko tärkeä	13	17	10	9	8	
Ei lainkaan tai ei kovin tärkeä	2	3	1	1	2	
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>VAPAA-AIKA</b>						
Erittäin tärkeä	29	47	36	49	66	42
Melko tärkeä	56	49	52	47	32	
Ei lainkaan tai ei kovin tärkeä	15	5	13	3	2	
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Luvut ovat prosentteja.

<sup>a</sup> Kysymys: ”Aluksi luettelen keskeisiä elämäalueita, joiden merkitys on erilainen eri ihmisille. Kuinka tärkeitä nämä elämäalueet ovat juuri Teille: Ansiotyö, koti ja perhe-elämä, vapaa-ajan harrastukset. (Erittäin tärkeä, melko tärkeä, ei lainkaan tärkeä.)”

<sup>b</sup> Kysymys: ”Luettelen Teille joukon elämäalueita. Mainitkaa jokaisesta, miten tärkeäksi koette sen elämässänne. Työ, perhe, ystävät ja tuttavat, vapaa-aika, politiikka, uskonto. (Erittäin tärkeä, melko tärkeä, ei lainkaan tärkeä, ei lainkaan tärkeä.)”

<sup>c</sup> Kysymys: ”Seuraavassa esitetään joukko elämäalueita. Merkitkää, miten tärkeäksi koette ne elämässänne. Työ, perhe, ystävät ja tuttavat, vapaa-aika, politiikka. (Ei lainkaan tärkeä, ei kovin tärkeä, melko tärkeä, erittäin tärkeä.)”

<sup>d</sup> Vuoden 2008 Työolotutkimuksen luvut on otettu julkaistusta raportista (Lehto & Sutela 2008).

Analyyssi tehtiin useassa vaiheessa. Ensin tarkasteltiin työn tärkeyden muutosta graafisesti koko ajanjaksona 1997–2008. Toiseksi etsittiin selittäviä tekijöitä työn keskeisyydelle poikkileikkausaineistossa (Työ murroksessa 2007). Tässä kirjallisuudesta ja omien analyysien perusteella valittiin malli, jossa selitettävänä muuttujana oli työn keskeisyys ja selittävinä muuttujina työn mielekkyys, työsuhteen epävarmuus, kiire, työnantajan huolenpito, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, työn velvoittavuus, esimiestuki, työn arvot ja taustamuuttujat.

Edelleen tarkastelimme työn mielekkyyttä. Myös tämä analyysi perustui 2007 poikkileikkausaineistoon. Työn epävarmuus, työnantajan huolenpito, työn velvoittavuus, kiire, esimiestuki, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, sisäiset ja ulkoiset työn arvot sekä taustatekijät olivat mallissa selittäjinä. Lopuksi tutkimme taustamuuttujien roolia työn epävarmuuden selittäjinä.

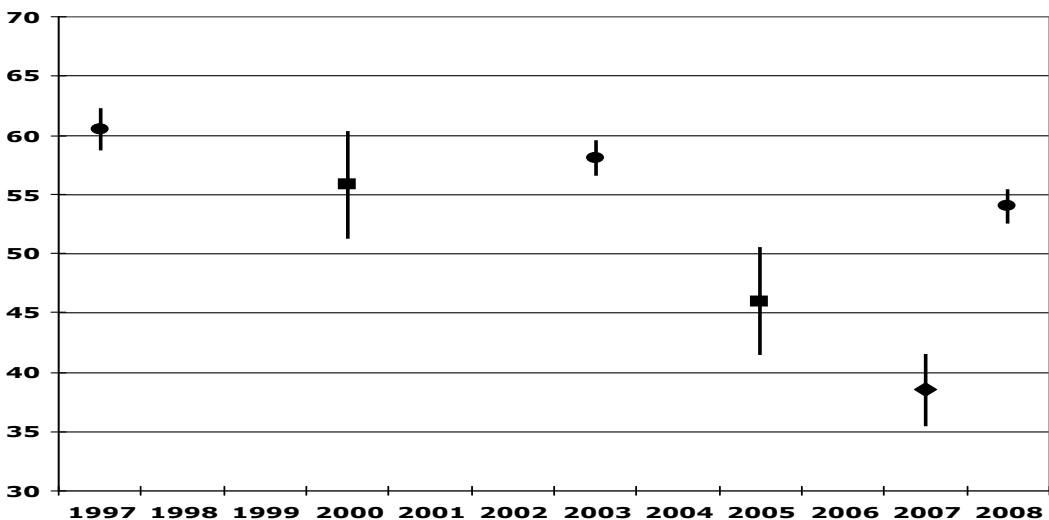
Tilastolliset analyysit tehtiin SAS-ohjelmistolla. Työn keskeisyys analysoitiin LOGISTIC-ohjelman järjestysasteikollisen vastemuuttujien mallia (cumulative logit) käyttäen. Tämä valittiin, jotta vaatimus samasta välimatkasta kolmen luokan välillä ei tuottaisi ongelmia. Vaikka selitettävässä muuttujassa on useita luokkia, jokaista selittäjää kohden estimoidaan vain yksi parametri. Näissä analyyseissa positiiviset estimaatit viittaavat työn keskeisyyden kasvuun.

Työn mielekkyys ja työsuhteen epävarmuus olivat välimatka-asteikollisia selitettäviä muuttujia. Ne analysoitiin SASin GENMOD-ohjelmalla

samalla tavoin kuin perinteisessä regressioanalyyssissä. Koska sekä selitettävät että selittävät muuttujat oli skaalattu nollan ja yhden välille, selittäjien vaikutukset voitiin tulkita prosentteina selitettävän muuttujan koko skaalasta (vaikkakaan ei selitysasteena). Mallit estimoitiiin maximun likelihood -menetelmällä. Yksittäisten muuttujien vaikutukset (jatkuvat tai dummy-muuttujat) testattiin likelihood-ratio -testillä tai Waldin khii-neliötestillä (King 1989). Yksittäiset parametriestimaatit testattiin myös Waldin khii-neliötestillä, joka oli tässä analoginen perinteisen regressioanalyysin T-testin kanssa.

## Tulokset

Tutkimuskysymykseen ”Onko työn arvossa tapahtunut muutosta?”, saamme vastauksen kuvio 1, joka esittää taulukon 4 tiedot työn erittäin tärkeäksi ilmoittaneiden osalta. Työn tärkeyden muutos nähdään selvänä siirtymänä erittäin tärkeästä melko tärkeään (taulukko 4). Koska kyseessä ovat erilaiset aineistot, on selkeämpää tarkastella erikseen samankaltaisia aineistoja. Siitä näkyy, että Tilastokeskuksen työolotutkimukset antavat yleensä työn tärkeydestä korkeimman arviot, mutta niissäkin on tapahtunut laskua erityisesti vuosina 2003–2008. World Values Survey -aineistojen luvuissa näkyy myös selvä lasku viiden vuoden ajanjaksolla. Työ murroksessa -tutkimus, joka kysymykseltään lähinnä vastaa World Values -aineistoja, antaa alimman arvion.



Kuvio 1. Työn erittäin tärkeäksi elämänavueksi ilmoittaneiden prosenttiosuudet luottamusvälineen kuudessa aineistossa (palkansaajat).

Johtopäätös työn keskeisyyden ja tärkeyden muutoksesta saa lisätukea siitä, että muissa elämäntilanteissa näkyy työlle vastakkaisia muutoksia (taulukko 4). Perhe, joka yleensäkin katsotaan tärkeimmäksi, olisi jossain määrin edelleen lisännyt tärkeyttään. Suurin muutos olisi kuitenkin tapahtunut vapaa-ajan tärkeydessä, erityisesti Tilastokeskuksen aineistoissa. Kahdessa kolmesta uusimmasta aineistosta vapaa-aika oli työtä tärkeämpi elämäntilanne.

Toinen tutkimuskysymys koski työn mielekkyyden roolia työn keskeisyyden vähenemisessä. Tulkitaksemme mahdollisia syitä työn

keskeisyyden vähenemiseen tarkastelimme sitä selittäviä tekijöitä vuoden 2007 Työ murroksessa -aineiston avulla. Ensimmäinen malli (malli 1, taulukko 5) sisälsi työn mielekkyyden, työn velvoittavuuden, työntekijän huolenpidon, työsuhteen epävarmuuden, kiireen, esimiestuen, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, sisäiset ja ulkoiset työn arvot sekä eri taustatekijöiden piirteet selittäjinä. Mielekkyyden, työn velvoittavuuden, ja työntekijän huolenpidon kokeminen olivat tärkeitä työn keskeisyyden selittäjiä. Ne olivat kaikki positiivisessa suhteessa työn keskeisyyteen.

Taulukko 5. Työn tärkeyden selittäjät, palkansaajat 2007 Työ murroksessa -aineistossa (N=879).

Selittäjä	Selittäjän luokka	Malli 1:	Malli 2:
		Estimaatti (keskivirhe)	Estimaatti (keskivirhe)
Työn mielekkyyden		2,05 (0,49)**	
Työn velvoittavuus		2,30 (0,40)**	
Työntekijän huolenpito		1,00 (0,33)**	
Työsuhteen epävarmuus		0,24 (0,24)	-0,20 (0,23)
Kiire		0,25 (0,27)	0,08 (0,26)
Esimiehen tuki		0,11 (0,40)	0,89 (0,36)*
Vaikutusmahdollisuudet		-0,18 (0,35)	0,55 (0,32)
Työorientaatio	<b>Materialistinen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Sekamuoto	0,18 (0,22)	0,22 (0,21)
	Postmaterialistinen	-0,12 (0,26)	-0,08 (0,25)
		Selitysaste = 0,14	Selitysaste = 0,06

Luvut ovat ristitulosuhteiden (odds ratio) logaritmeja keskivirheineen (vertailuryhmä lihavoitu).

Muut selittäjät: sukupuoli, ikä, koulutus, sosioekonominen asema ja työsuhtedyyppi.

\* Merkitsevä 0,05 tasolla (kaksisuuntainen testi).

\*\* Merkitsevä 0,01 tasolla (kaksisuuntainen testi).

Kolmas tutkimusongelma koski mielekkyyteen ja epävarmuuteen liittyviä ja välittäviä tekijöitä. Tutkimme myös, olisivatko kolme (mielekkyyden, työn velvoittavuuden ja esimiehen huolenpito) tilastollisesti merkitsevää psykologista selittäjää välittävinä tekijöinä muille mahdollisille selittäville tekijöille (malli 2, taulukko 5). Vaikka näyttö välittymisestä ei ollut niin selvä kuin Reuben Baron ja David Kenny (1986) esittävät, havaitsimme siihen viittaavaa muutosta työsuhteen epävarmuuteen, esimiestukeen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvänä. Näiden muuttujien estimaatit muuttuivat huomattavasti, kun potentiaaliset välittävät tekijät (mielekkyyden, velvoittavuuden ja esimiehen huolenpito) poistettiin mallista ja kahdessa tapauksessa estimaatin etumerkki vaihtui. Ilman välittäviä muuttujia mainittujen kolmen muuttujan

”bruttovaikutukset” olivat seuraavat: työsuhteen epävarmuus vähensi työtä tärkeyttä, mutta esimiestuki ja vaikutusmahdollisuudet lisäsivät sitä.

Koska Suomessa oli havaittu työn mielekkyyden vähenemistä (Alasoini 2006), ja mielekkyyden ennusti työn keskeisyyttä, tutkimme myös mielekkyyden selittäjiä (taulukko 6). Näiden analyysien perusteella työsuhteen epävarmuus ja kiire vähensivät mielekkyyttä, kun taas työn velvoittavuus, esimiestuki ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet kasvattivat sitä. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien maksimivaikutus työn mielekkyyteen oli viidesosa (0,22 eli 22 %) mielekkyyden muuttujan koko vaihteluvälistä (0–1). Materialistisesti orientoituvat pitivät työtään vähemmän mielekkäänä kuin muut.

Taulukko 6. Työn mielekkyyden selittäjät, palkansaajat 2007 Työ murroksessa -aineistossa (N=879).

Selittäjä	Selittäjän luokka	Estimaatti (keskivirhe)
Työsuhteen epävarmuus		-0,08 (0,02)**
Työntajan huolenpito		0,08 (0,02)**
Työn velvoittavuus		0,06 (0,03)*
Kiire		-0,10 (0,02)**
Esimiehen tuki		0,09 (0,03)**
Vaikutusmahdollisuudet		0,22 (0,02)**
Työorientaatio	<b>Materialistinen</b>	<b>0</b>
	Sekamuoto	0,03 (0,02)*
	Postmaterialistinen	0,01 (0,02)
Sukupuoli	<b>Nainen</b>	<b>0</b>
	Mies	-0,01 (0,01)
Sosioekonominen asema	<b>Työntekijä</b>	<b>0</b>
	Alempi toimihenkilö	0,01 (0,01)
	Ylempi toimihenkilö	0,04 (0,02)*
Ikä	18–24	-0,08 (0,03)**
	25–34	-0,05 (0,02)**
	35–44	-0,05 (0,02)**
	45–54	-0,01 (0,01)
	<b>55–64</b>	<b>0</b>
Koulutus	<b>Perusaste</b>	<b>0</b>
	Keskiaste	-0,01 (0,02)
	Korkea-aste	0,03 (0,02)
Työsuhdetyyppi	<b>Vakinainen kokoaikainen</b>	<b>0</b>
	Vakinainen osa-aikainen	-0,07 (0,02)**
	Määräaikainen kokoaikainen	-0,00 (0,02)
	Määräaikainen osa-aikainen	0,04 (0,04)
		Selitysaste =0,40

Luvut ovat vakioimattomia regressiokertoimia keskivirheineen (vertailuryhmä lihavoitu).

\* Merkitsevä 0,05 tasolla (kaksisuuntainen testi).

\*\* Merkitsevä 0,01 tasolla (kaksisuuntainen testi).

Lopuksi halusimme tarkastella tarkemmin työsuhteen epävarmuutta ja sen taustatekijöitä (taulukko 7), koska se oli eräs työn mielekkyyden tilastollisesti merkitsevistä selittäjistä. Havaitimme odotetusti, että määräaikaiset työntekijät kokivat

työsuhteen epävarmuutta enemmän kuin vakinaiset. Ylempillä toimihenkilöillä oli myönteisempi näkemys ja miehillä vähemmän myönteinen kuva tulevista työllisyysnäköistään. Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta kasvoi kun ikä lisääntyi.



Taulukko 7. Työn epävarmuuden selittäjät, palkansaaajat 2007 Työ murroksessa -aineistossa (N=879).

Selittäjä	Selittäjän luokka	Estimaatti (keskivirhe)
Sukupuoli	Nainen	0
	Mies	0,05 (0,02)*
Sosioekonominen asema	Työntekijä	0
	Alempi toimihenkilö	-0,03 (0,03)
	Ylempi toimihenkilö	-0,11 (0,03)**
Ikä	18–24	-0,13 (0,05)*
	25–34	-0,09 (0,04)*
	35–44	-0,06 (0,03)
	45–54	-0,05 (0,03)
	55–64	0
Koulutus	Perusaste	0
	Keskiaste	-0,06 (0,04)
	Korkea-aste	-0,07 (0,04)
Työsuhdetyyppi	Vakinainen kokoaikainen	0
	Vakinainen osa-aikainen	0,00 (0,05)
	Määräaikainen kokoaikainen	0,28 (0,03)**
	Määräaikainen osa-aikainen	0,32 (0,07)**
		Selitysaste = 0,13

Luvut ovat vakioimattomia regressiokertoimia keskivirheineen (vertailuryhmä lihavoitu).

\* Merkitsevä 0,05 tasolla (kaksisuuntainen testi).

\*\* Merkitsevä 0,01 tasolla (kaksisuuntainen testi).

Postmaterialistiset ja materialistiset (mukavat työtoverit, mielenkiintoinen työ/varma työ, hyvä palkka) arvot ja odotukset jaettiin kolmeen ryhmään. Näistä sekaryhmä oli yleisin, eli ne, jotka valitsivat ristiin, esimerkiksi joko varman työn ja mukavat työtoverit tai mielenkiintoisen työn ja hyvän palkan. Vastaajista 65–66 prosenttia kuului tähän ryhmään. Naisista 25 prosenttia arvosti postmaterialistisia arvoja. Sen sijaan miehistä 18 prosenttia oli materialisteja. Yllättävää oli, että eivakinaisessa työssä olevat olivat useammin postmaterialististen arvojen kannalla kuin vakinaisessa työssä olevat. Tässä ryhmässä solufrekvenssit olivat pieniä, joten vähäininkin virhe aineiston käsittelyssä saattoi näkyä tuloksissa. Nuorimmat (18–24-vuotiaat) olivat erityisen selvästi postmaterialistisesti suuntautuneita (26 %).

## Pohdinta

Työn arvot eivät ole kuuluneet nykyisten arvoeteetikoiden malleihin. Shalom Schwartz on todennut työn olevan puutearvo, jonka arvo nousee sen puuttuessa ja vähenee tarjonnan lisääntyessä. Tämä puutehypoteesi sivuuttaa kuitenkin ihmisten kokeman työn arvon hyvin pin-

tapuolisesti. Ihmisten identiteettiin ja elämisen hallintaan oleellisesti vaikuttava työ ei ehkä ole selitettävissä vain tuotteen arvon tavoin muuttavasta ilmiöstä. Lama-ajan arvomuutoksista on saatu osittain ristiriitaisilta vaikuttavia tuloksia. Osa tutkijoista on havainnut arvojen muutosta ja monet toteavat niiden muuttumisen vähäisyyden. (Vecernik 2003.) Sukupolvien väliset erot (Inglehart 1990), elämänskaaren erot ja periodivaikutus (Puohiniemi 2002) voivat sekoittaa ja vaikuttaa yleiseen trendiin. Vastaajien joukko koostuu monesta erilaisesta ryhmästä, joiden kohdalla trendit voivat kehittyä eri suuntiin tai samaan suuntaan eri syistä.

Virhelähteinä tässä tutkimuksessa saattaa olla kyselymenetelmän ominaisuuteen kuuluva käsitteellinen epämääräisyys. Emme voi tietää varmasti, miten vastaaja on tulkinut kunkin kysymyksen. Edelleen olemme tarkastelleet seurannassa eri aineistoja, joiden välillä on eroja otoksen rakenteessa sekä tiedonkeruumenetelmässä. Tästä syystä rajasimme kaikki aineistot koskemaan työllisiä 18–64-vuotiaita palkansaaajia. Viiden ensimmäisen aineiston (1997, 2000, 2003, 2005, 2007) tarkemmassa analyysissä myöskään

aineistojen ikä-, sukupuoli- ja koulutusrakenne eivät kokonaan selittäneet eroja elämäntilanteiden tärkeydessä.

Tässä artikkelissa ensimmäisenä tutkimusongelmana oli: ”Onko työn tärkeys muuttunut vuosittain vaihteessa vuosina 1997–2008?” Toiseksi tarkastelimme kansainvälisiä ja suomalaisia tutkimuksia työn arvojen muutoksista ja erittelimme mahdollisten työhön liittyvien tekijöiden osuutta: ”Mitä tekijöitä työn arvon muutokseen liittyy?”

Tarkastelemalla kuutta eri tutkimusaineistoa saimme tulokseksi, että muutos työn keskeisyydessä ja tärkeydessä oli tapahtunut. Työn arvo oli laskenut eri aineistosta saadun kuvan perusteella vuoteen 2008. Työn keskeisyys ja tärkeys liittyi työn mielekkyyteen, jonka vähenemisen on todettu ajoittuvan samoihin aikoihin myös muissa tutkimuksissa (Alasoini 2006; Antila 2006; Ylöstalo 2007). Työn keskeisyyteen liittyy myös muiden elämäntilanteiden keskeisyys. Perhe on yleensä arvioitu tärkeimmäksi, työ seuraavaksi ja vapaa-aika vähemmän keskeiseksi. Vapaa-ajan tärkeys korostui niillä vastaajilla, jotka pitivät työtä melko tärkeänä verrattuna niihin, jotka pitivät työtä erittäin tärkeänä. (Kasvio ym. 2008).

Työn mielekkyyden väheneminen vuorostaan liittyi työsuhteen epävarmuuteen, esimiehen antamaan tukeen ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin. Oliko muutoksessa kyse Inglehartin esittämästä postmaterialististen arvojen kasvusta vai puutehypoteesin toteumasta vai periodi-vaikutuksesta, joka liittyy talouden tai työelämän muutoksiin? Oletamme, että työn arvon periodiluonteinen väheneminen liittyi työelämän ja talouselämän ”ideologiseen” ja toimintatapojen muutokseen. Tämä vähensi eri aloilla työskentelevien ihmisten työn motivaation perusteita ja siten työn mielekkyyttä. Työn mielekkyys näytti olevan välittävänä tekijänä työn arvon laskussa. Suomessa työolobarometrit ovat kuvanneet työllisyysodotusten muutoksia ja työelämän laadun muutoksia vuosikymmenien ajalta. Vuonna 2001 tapahtunut työllisyysodotusten selvä lasku (Ylöstalo 2007) saattoi myös liittyä todettuun työn mielekkyyden muutokseen kielteiseen suuntaan (Alasoini 2006).

Raija Julkunen on kuvannut tätä aikaa riskin yksityistämisen ajaksi, jolloin pyrittiin edistämään yleisestä sosiaaliturvasta siirtymistä yksityisen eläkevakuutuksen piiriin. Tätä riskin yksityistä-

mistä tapahtui myös yrityksissä, joissa taloudellinen riski siirrettiin työntekijöiden kannettavaksi pätkätoiden ja vuokratöiden teettämisen myötä. Tähän liittyi myös joustavuuden ja työntekijöiden omavastuuseen korostaminen ja omasta ”markkinakelpoisuudesta” huolehtimisen velvollisuus. Tämä edustaa ehkä työn ”uutta” työn velvoittavuutta. Muotitermi ”flexicurity” onkin ehkä eräänlainen lohduketermi pätkätoiden synnyttämän moraalisen epämuutoksen voittamiseksi. Sen sisältö ja seuraamukset ovat jääneet määrittelemättä ja se merkitsee eri asioita eri Euroopan maissa (Moilanen 2007).

On nähtävissä erilaisia inhimillisiä polkuja työn mielekkyyden vähenemiseen ja sitä kautta työn arvon vähenemiseen. Seurantavuosina neoliberalismin mukaiset julkisen sektorin yksityistämiset ja supistamiset, pätkä- ja vuokratöiden lisääntyminen, yritysten irtisanomiset hyvässä taloudellisessa tilanteessa, fuusiot ja ulkoistamiset ovat lisänneet yleistä epävarmuutta. Työllisyys ei parantunut laman jälkeen nopeasti muiden taloudellisten indikaattorien mukana, ja työmarkkinoilla harjoitettiin palkkamalattia vielä 15 vuotta. Julkisella sektorilla työntekijöiden tilannetta ei helpotettu kuin vasta vuosien kuluttua edellisestä lamasta. Ehkä ne, jotka aiemmin yleensä kokivat työnsä erittäin tärkeiksi, kuten opettajat ja hoitajat, eivät enää suurten luokkien ja potilasjoukkojen keskellä pystyneet toimimaan työhanteensa mukaisesti. Niinpä työn mielekkyys väheni ja sitä kautta myös työn tärkeys. Ylempien teknisen toimihenkilönkin työn mielekkyys ja arvo saattoi laskea, kun hän näki pitkän tähtäyksen suunnittelua vaativan tuotekehittämisen arvostuksen laskun verrattuna nopeita voittoja tuottavaan finanssipeliin. Työmailla työntekijät, joiden palkka ei noussutkaan, näkivät, että maltti ei ulottunut johtajien palkkoihin. Niinpä he kokivat, ettei heidän osaamistaan arvostettu.

Puohiniemen (2002) oletus it-kuplan puhkeamisesta syynä työn arvon vähenemiseen, on ehkä oikeaan osunut. Taloudellisten muutosten seuraukset odotuksiin ja arvojen muutoksiin ovat kuitenkin osin ristiriitaisia ja moninaisia. Antti Kasvio ja Pekka Huuhtanen (2007) korostavat nuorten työasenteiden ja arvostusten merkitystä tuleville työelämän kehityssuunnille. Työn arvostus samoin kuin työhön käytetyn ajan määrä on Suomessa lähentynyt muiden Euroopan maiden

arvoja vastaavaksi. Väestön tietoisuus globaalista keskinäisestä riippuvuudesta on ehkä kasvanut, mutta luottamus taloudellisen ja poliittisen eliitin moraaliiin ei ehkä niinkään. Individualististen arvojen, suoritusarvojen ja itsensä korostaminen lienevät olleet Yhdysvaltojen finanssikriisin eräitä taustoja. Verkasalon esittämä kauppatieteiden miesopiskelijain sijainti tällä arvokartalla ei anna tulevasta lohdullisempaa kuvaa jatkostakaan (Helkama 1997). Yhteiskuntavastuu ei ehkä ollut kovinkaan keskeinen heidän arvostuksissaan.

Useat tutkimukset ovat viime aikoina keskittyneet työn epävarmuuden ilmiöihin. Erityisen ajankohtaiseksi aiheen tekee nykyinen lama-aika. Tämän tutkimuksen aineisto ei sisällä lama-ajan tietoja, vaan ajoittuu nousukauteen. Työllisyyden suhdanteiden vaikutuksien tarkasteluissa työn epävarmuus on liittynyt ehkä enemmän yleiseen epävarmuuteen kuin tosiasialliseen vakinaisten työpaikkojen vähenemiseen. Englannissa sen arvioitiin syntyneen epävarmuuden ”tehtailusta”, joka liittyi julkisen sektorin yksityistämiseen ja sosiaaliturvan heikentämiseen sekä yritysten saneerauksiin ja yritysostojen lisääntymiseen (Doogan 2001). Aiemmin tapahtunut työttömyyden tosiasiallinen väheneminen antoi olettaa epävarmuuden vähentyvän, mutta koska tätä vähenemistä ei tapahtunut, Francis Green kumppaneineen (2000) on katsonut määräaikaisten työsuhteiden kasvun lisänneen työn epävarmuuden kokemista työntekijöiden parissa yleisesti. Se lisääntyikin henkisen työn tekijöiden parissa, mutta väheni perinteisesti epävarmoilla työnteon aloilla. Moshe Sharabi ja Itzhak Harpaz (2007) totesivat työn tärkeyden ja keskeisyyden lisääntyneen Israelissa periodivaikutuksen tuloksena vuosina 1980–1990, jolloin työttömyys kasvoi huomattavasti ja valtion hallinnoimia organisaatioita yksityistettiin. Tämä tulos oli puutehypoteesin mukainen samoin kuin suomalaisten arviot samassa tilanteessa. (Lehto & Sutela 1999). Työn arvo ei vaihtele kuitenkaan yhtä nopeasti kuin taloussuhdanteet, sillä työ ja työnteon mielekkyys liittyvät ihmisten näkemyksiin yhteiskunnasta, elämisen hallintaan, ihmissuhteisiin ja ammatti-identiteettiin.

Uusia epävakaaan työn muotoja on kehittynyt eri maissa. Carola Hommerich (2007) osoitti World Values Surveyn aineistoon ja oman aineistonsa avulla, että japanilainen ja saksalainen

otos toi esiin Inglehartin postmaterialististen arvojen yhdistelmän, pyrkimyksen sekä itsensä toteuttamiseen ja yksilölliseen työtapaan että materialistiseen taloudelliseen turvaan. Tämä kohtalaisen lukuisa sekaryhmä, jota edustivat Japanissa ”Furita” ja Saksassa ”Generation Internship” (työharjoittelijat), nimettiin prekaareiksi post-materialisteiksi. Tähän ryhmään kuuluvat olivat valmiita intensiiviseen työskentelyyn, jos saivat toteuttaa itseään työssä, mutta he kokivat samanaikaisesti tarvetta taloudelliseen turvaan ja työn jatkuvuuteen ja kärsivät voimakkaasti epävarmasta tilanteestaan.

Sikke Leinikki (2009) kuvaa suomalaisten korkeasti koulutettujen kertomuksia ammatti-identiteetin kehittämisen ja taloudellisen toimeentulon vaikeuksista epävakaiden töiden paineessa. Määräaikaiset työsuhteet koetaan enemmän työttömyyden kuin työssäolon vaihtoehtona. Epävakaissa työsuhteissa toimivat nuoret eivät ehkä jatkuvasti suostu kärsimään epävarmuudesta, vaan työttömyyden synnyttämä uhka voidaan pyrkiä voittamaan synnyttämällä uusia arvoja ja ratkaisuja. Tästä onkin näkynyt merkkejä prekariaa työtä ja prekariaatteja koskevissa kirjoituksissa (Vähämäki 2007; Virtanen 2005).

Mikä on tulostemme suhde aikaisemmin esitettyyn puutehypoteesiin? Työkeskeisyyden lasku on ajoittunut taloudelliseen nousukauteen, minkä voisi sanoa olevan puutehypoteesin mukaista. Toisaalta tähän nousukauteen on liittynyt epävarmuuden kasvu. Koska epävarmuus tulostemme perusteella vähentää työn mielekkyyttä ja mielekkyys vastaavasti lisää työn keskeisyyttä, lisääntynyt epävarmuus osaltaan vähentää työn keskeisyyttä. Tämä taas on ristiriidassa puutehypoteesin kanssa. Teoriassa epävarmuudella saattaisi olla kahtalainen vaikutus työkeskeisyyteen: suora lisäävä vaikutus ja epäsuora vähentävä vaikutus mielekkyyden kautta. Epävarmuuden kokonaisvaikutus riippuisi siten näin kahden ”polun” suhteellisesta koosta. Tässä aineistossa epäsuora vaikutus näyttäisi olevan suurempi, eli epävarmuuden kokonaisvaikutus olisi negatiivinen. Tämä vaikutusketjun tarkempi selvittäminen vaatisi kuitenkin uutta aineistoa ja analyysiä.

Vaikka arvojen muutos ei näy suurena prosenttilukujen vaihteluna, sillä voi olla vaikutuksia muun muassa eläkkeelle siirtymiseen. Jos haluamme pidentää työssä jatkamista, on työnteon

arvostusta, edellytyksiä ja esimerkiksi proaktiivisuutta (Antila 2006) parannettava kaikilla aloilla niin nuorten kuin vanhojen työntekijöiden parissa. Koulutus on keino (Alasoini 2006), jota suurimmat suomalaiset yritykset ovatkin tarjonneet jo 1990-luvulla (Vuontisjärvi 2004), mutta se ei koskenut määräaikaista tai vuokratyössä olevia. Jotta työelämä ei edelleen jakaantuisi eri-

arvoiseksi, kaksien työmarkkinoiden maailmaksi (Hudson 2007), on työsuhteen varmuutta ja koulutusta tarjottava myös epävakaisissa työsuhhteissa toimiville. Laman varjolla ei tulisi nyt edelleen koventaa työteon ehtoja, vaan kehittää työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä, vähentää epävarmuutta työn jatkumisesta ja lisätä myönteisiä esimiestaitoja.

\* \* \*

Työsuojelurahasto on rahoittanut tätä tutkimusta.

## Kirjallisuus

- ALASOINI T. (2006). Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. *Tykes raportteja 45*, Helsinki: Työministeriö.
- ANDOLSEK, D. & STEBLE, J. (2004). *Multinational Perspectives on Work Values and Commitment*. *Cross Cultural Management*, 4, 181–209.
- ANTILA, J. (2006). Työnteon mielekkyys ja mielettömyys. *Työpoliittinen tutkimus 305*, Helsinki: Työministeriö.
- BARON, R. & KENNY, D. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- BEEHR, T.A., KING, L.A. & KING, D. (1990). *Social support and occupational stress: talking to supervisors*. *Journal of Vocational Behaviour*, 36, 61–1.
- BURCHELL, B., LAPIDO, D., WILKINSON, F. TOIM. (2002). *Job insecurity and work intensification*. London: Routledge.
- CAPPELLI, P. (1999). *The new deal at work: managing the market driven workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- DOLLARD, M.F., WINEFIELD, H.R., WINEFIELD, A.H., DE JONGE, J. (2000). *Psychological job strain and productivity in human service workers: a test of the demand-control-support model*. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 501–510.
- DOOGAN, K. (2001). *Insecurity and Long-term Employment*. *Work, Employment and Society*, 15, 419–441.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., & SOWA, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- ELIZUR, D. & SAGIE, A. (1999). *Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values*. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1, 73–87.
- FURNHAM, A. (1990). *The Protestant Work Ethics – The Psychology of Work-Related Beliefs and Behaviours*. London: Routledge.
- GARDULF, A., ORTON, M.-L., ERIKSON, L., UNDEN, M., ARNETZ, B., KAJERMO, K.N. & NORDSTRÖM, G. (2008). *Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden*. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 22, 151–160.
- GREEN, F. (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- GREEN, F., FELSTEAD, A. & BURCELL, B. (2000). *Job Insecurity and the Difficulty of Regaining Employment: An Empirical Study of Unemployment Expectations*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62, 855–883.
- HACKMAN, J.R. & OLDHAM G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- HARPAZ, I. & FU, X. (2002). *The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change*. *Human Relations*, 55, 639–667.
- HATTRUP K., GHORPADE J. & LACKRITZ J. (2007). *Work Group Collectivism and the Centrality of Work: A Multinational Investigation*. *Cross-Cultural Research*, 41, 236–260.
- HELKAMA, K. (1997). *Arvojen ja ihmiskuvan murros*. Teoksesta T.J. Hämäläinen (toim.) *Murroksen aika – Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta* (s. 242–264). Helsinki: WSOY.
- HELKAMA, K. (2007). *Sosiaalipsykologia ja hyvinvointivaltion tulevaisuus*. *Futura*, 26, 68–71.
- HELKAMA, K. & SEPPÄLÄ, T. (2004). *Arvojen muutos Suomessa 1980-luvulta 2000-luvulle*. Helsinki: Sitra.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*. Thousand Oaks: Sage.
- HOMMERICH, C. (2007). *Japanese "Furū" and German "Generation Internship": The "precarious post-materialist" as an extension to Inglehart's theory of value change*. *Asia Europe Journal*, 5, 479–498.
- HOUSE, G.S. (1981). *Work Stress and Social Support*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- HUDSON, K. (2007). *The new labour market segmentation: Labour market dualism in the new economy*, *Social Science Research*, 36, 1, 286–312.
- INGLEHART, R. (1977). *The Silent Revolution*, Princeton: Princeton University Press.
- INGLEHART, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press.
- JULKUNEN, R. (2004). *Suunnanmuutoksen moraalitalous*. Teoksessa I. Kaupinen (toim.) *Moraalitalous* (s. 235–253). Tampere: Vastapaino.
- JULKUNEN, R. (2008). *Uuden työn paradoksit – Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Tampere: Vastapaino.

- JULKUNEN, R., NÄTTI, J. & ANTTILA, T. (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- JUUTI, P. (1996). *Lama muoavaa suomalaisten elämänlaatua*. Työterveiset 4/1996, 14–16.
- KANDOLIN, I. (2000). *Työaika ja työsuhteet*. Teoksessa T. Kauppinen, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, S. Näyhä, A. Seppälä, J. Toikkaneen & A. Tossavainen A. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa v. 2000* (s. 31–5). Helsinki: Työterveyslaitos.
- KALLEBERG, A. (1977). *Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction*. *American Sociological Review*, 42, 124–143.
- KASVIO, A. & HUUHTANEN, P. (2006). *Työ ja työnteekijät*. Teoksessa T. Kauppinen ym. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2006* (s. 7–47). Helsinki: Työterveyslaitos.
- KASVIO, A. & TJÄDER, J. TOIM. (2007). *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KASVIO, A., NIKKILÄ, R., VIRTANEN, S. & MOILANEN, L. (2008). *Suomalaiset ja työelämä. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 31*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KING, G. (1989). *Unifying Political Methodology. The Likelihood Theory of Statistical Inference*. Cambridge: Cambridge University press.
- KIVIMÄKI, M., VAHTERA, J., VIRTANEN, M., ELOVAINIO, M., PENTTI, J. & FERRIE, J.E. (2003). *Temporary Employment and Risk of Overall and Cause-specific Mortality*. *American Journal of Epidemiology*, 158, 663–668.
- LEINIKKI, S. (2009). *Pelon ja toivon välissä. Pätkätöyläisen urakerronta*. Helsinki: TJS Opintokeskus.
- LEHTO, A.-M. & SUTELA, H. (1999). *Efficient, more efficient, exhausted. Findings of Finnish Quality of Work Life Surveys 1977–1997*. Helsinki: Statistics Finland.
- LEHTO A.-M. & SUTELA, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003*. Helsinki: Tilastokeskus.
- LEHTO, A.-M. & SUTELA, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- LEHTO, A.-M. & LYLJ-YRJÄNÄINEN, M. & SUTELA, H. (2005). *Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työpoliittinen tutkimus 291*. Helsinki: Työministeriö.
- LEHTO A.-M. (2006). *Työpaineeet ja kiirekokemukset*. Teoksessa A.-M. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.) *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta* (s. 249–274). Helsinki: Tilastokeskus.
- LOCKE, E. & LATHAM, G. TOIM. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- LUNDBERG, C. & PETERSON, M. (1994). *The Meaning of Working in U.S. and Japanese Local Governments at Three Hierarchical Levels*. *Human Relations*, 47, 459–484.
- MANKELOW, R. (2002). *The organizational costs of job insecurity and work intensification*. Teoksessa B. Burchell, D. Lapido & F. Wilkinson (toim.) *Job insecurity and work intensification* (s. 137–153). London: Routledge.
- MIKKOLA, T. (2003). *Muuttuvat arvot ja uusi keskiluokka. Tutkimus arvojen mittaamisesta ja monitasoisuudesta Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia No. 241*.
- MOILANEN L. (2007). *Työelämän muutoksen ristiaallokko – epävarmuudesta eettiseen?* Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) *Työ murroksessa*. (s. 198–224). Helsinki: Työterveyslaitos.
- MOILANEN, L. (1997). *Taloudelliset ja organisatoriset muutokset hyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta – tutkimuksia lama-ajan työelämästä*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- MOW (1987). *The Meaning of Work*. International Research Team, London: Academic Press Inc.
- NILES, F.S. (1999). *Toward a Cross-Cultural Understanding of Work-Related Beliefs*. *Human Relations*, 52, 855–867.
- NOLAN, J. (2002). *The intensification of every day life*. Teoksessa B. Burchell, D. Lapido & F. Wilkinson (toim.) *Job Insecurity and Work Intensification* (s. 112–136). London: Routledge.
- NURMINEN M. (2008). *Work life expectancies of fixed-term Finnish employees in 1997–2006*. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 34, 83–95.
- PARKER, S.K., AXTELL, C. TURNER, N. (2001). *Designing a safer workplace: importance of job autonomy, communication quality and supportive supervisors*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 211–28.
- PETERSON, M. & RUIZ-QUINTANILLA, A. (2003). *Cultural Socialization as a Source of Intrinsic Work Motivation*. *Group Organization Management*, 28, 188–214.
- PUOHINIEMI, M. (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan Vantaa: Limor*.
- ROKEACH, M. & BELL-ROKEACH, S. (1989). *Stability and change in American value priorities, 1968–1981*. *American Psychologist*, 44, 775–84.
- SAGIE, A., ELIZUR, D. & KOSLOWSKY, M. (1996). *Work values: a theoretical overview and a model of their effects*. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 503–514.
- SCHIENSTOCK, G. (2007). *From Path Dependency to Path Creation: Finland on its Way to the Knowledge-Based Economy*. *Current Sociology*, 55, 92–109.
- SHARABI, M. & HARPAZ, I. (2007). *Changes in Work Centrality and Other Life Areas in Israel: Longitudinal Study*. *Journal of Human Values*, 13, 95–106.
- SCHWARTZ S. (1999). *A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work*. *Applied Psychology: an International Review*, 48, 23–47.
- SCHWARTZ S. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. Teoksessa M. Zanna (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, (s. 1–65). London: Academic Press.
- SENNETT, R. (2002). *Työn uusi järjestys. Miten uusikapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Tampere: Vastapaino.
- SENNETT, R. (2003). *Respect in a world of inequality*. London: Norton & Co.
- SIEGRIST, J., STARKE, D., CHANDOLA, T., GODIN, I., MARMOT, M., NIEDHAMMER, I. & PETER, R. (2004). *The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons*. *Social Science & Medicine*, 58, 1483–91.
- SILTALA, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- VAHTERA, J., KIVIMÄKI, M. & PENTTI, J. (1997). *Effect of organisational downsizing on health of employees*. *Lancet*, 350, 1124–1128.
- WEBER, M. (1930/2003). *Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Transl. by Talcott. Parsons. New York: Courier Dover Publications.
- VECERNIK, J. (2003). *Skating on Thin Ice: A Comparison of Work Values and Job Satisfaction in CEE and EU Countries*. *International Journal of Comparative Sociology*, 44, 444–471.

- VIRTANEN, A. (2005). *Mielivalta. Megafoni 5.11.2005.*
- VIRTANEN, M., KIVIMÄKI, M., ELOVAINIO, M., VIRTANEN, P. & VAHTERA, J. (2005). *Local economy and sickness absence: prospective cohort study. Journal of Epidemiology and Community Health, 59, 973–8.*
- VIRTANEN, S., HUSMAN, P., KAIKKONEN, R., LOUHELAINEN, K., HUSMAN, K. & RIIHIMÄKI, H. (2008). *Työikäisten terveyserojen kaventaminen. Teoksessa Terveyserojen kaventamisen toimintaohjelma 2008–2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008: 16.*
- VUONTISJÄRVI, T. (2004). *Modernisation of the European Social Model and Corporate Social Responsibility: A Critical Analysis of Finnish Companies. A thesis in University of Sunderland for the Degree of Doctor of Philosophy.*
- VÄHÄMÄKI, J. (2007). *Prekarisaatio ja tietotyö. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa. (s. 243–277). Helsinki: Työterveyslaitos.*
- YANKELOVICH, D. (1994). *How changes in the economy are reshaping American values Teoksessa H. Aron, T. Mann & T. Taylor (toim.) Values and Public Policy (s. 16–53). Washington, D.C.: The Brookings Institution.*
- YLITALO, M. (2006). *Palkansaajien sairauspoissaolot Teoksessa A.-M. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta (s. 293–316). Helsinki: Tilastokeskus.*
- WORLD VALUES SURVEY 2000. SUOMEN AINEISTO [ELEKTRONINEN AINEISTO]. (2003). *FSD0154, versio 4.0 (2003-06-05). Suomen Gallup & Kirkon tutkimuskeskus [tekijät]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [jakaja].*
- WORLD VALUES SURVEY 2005. Suomen aineisto [elektroninen aineisto]. (2008). *FSD2118, versio 2.0 (2008-01-09). Suomen Gallup & Kansaneläkelaitos (Kela) & Kirkon tutkimuskeskus & Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [tekijät]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [jakaja].*
- YLÖSTALO, P. (2003). *Working Life Barometer. October 2002. Labour Policy Studies No. 250. Helsinki: Ministry of Labour.*
- YLÖSTALO, P. (2007). *Työolobarometri lokakuu 2007. Ennakkotietoja. Helsinki: Työministeriö.*
- YLÖSTALO, P. & JUUKA, P. (2008). *Työolobarometri lokakuu 2008. Ennakkotietoja. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.*
- ÅHS, A. & WESTERLING, R. (2005). *Self-rated health in relation to employment status during periods of high and of low levels of unemployment. European Journal of Public Health, 16, 294–304.*



Jorma Lappalainen, Simo Salminen & Anders  
Pousette

## Turvallisuusilmapiiri, sen mittaaminen ja käyttö turvallisuuden hallinnassa rakennusalalla\*

**T**utkimuksen tavoite oli vertailla rakennustyömaiden turvallisuusilmapiirien eroja sekä tarkastella turvallisuusilmapiirin käyttöä turvallisuuden hallinnassa. Turvallisuusilmapiiriä mitattiin yhteispohjoismaisessa hankkeessa kehitetyllä mittarilla, joka oli käännetty suomeksi. Tässä pilottitutkimuksessa kyselynä toteutetun työmaansa turvallisuusilmapiirin arvioinnin suoritti 147 työntekijää ja esimiestä kahdeksalta rakennustyömaalta. Työmaiden välillä havaittiin selviä eroja turvallisuusilmapiirissä. Eräät työmaat olivat kaikilla mitatuilla ulottuvuuksilla keskiarvoa parempia, toiset taas keskiarvoa huonompia. Vaikka taustatietojen keruu työmailta ei onnistunut, voidaan olettaa näiden erojen johtuvan työmaiden erilaisesta johtamistavasta. Konfirmatorinen faktorianalyysi ei vahvistanut oletettua teoreettista faktorirakennetta suomalaisen aineiston osalta, mutta se osoitti asteikkojen hyvän sisäisen johdonmukaisuuden perusteella niiden käyttökelpoisuuden turvallisuusilmapiirin mittauksessa.

### Pohjoismainen rakennusalan turvallisuusilmapiirimittarin kehittämistutkimus

Pohjoismainen työturvallisuustutkimuksen verkosto perustettiin vuonna 2002 ja siinä ovat edustettuina kaikki Pohjoismaat. Verkoston vetäjänä on toiminut *Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø* (AMI) Tanskasta. Verkoston kaksi ensimmäistä projektia ovat liittyneet rakennustöiden turvallisuuteen. Ensimmäisessä projektissa koottiin ”state of the art” -yhteenveto pohjoismaisesta rakennustöiden turvallisuustutkimuksesta. Toisen projektin aiheena on ollut yhteispohjoismaisen turvallisuusilmapiirimittarin kehittäminen. Ilmapiirimittaria on kehitetty, jotta voitaisiin tehdä kansallisia ja kansainvälisiä tutkimusvertailuja toimiala-, yritys- ja työmaatasolla. Tarkoitus on ollut myös kehittää käytännön

työväline yksittäisten yritysten käyttöön (Kines ym. 2004, 2005, 2006). Tässä artikkelissa raportoidaan kyselyn pilottitutkimusta.

### Aiemmat rakennusalan turvallisuusilmapiiritutkimukset

Rakennusala on perinteisesti ollut yksi vaarallisimmista toimialoista. Niinpä vuonna 2006 sen tapaturmataajuus, eli tapaturmien lukumäärä miljoonaa työtuntia kohti oli kaksinkertainen (86) teollisuuteen (43) verrattuna (Tapaturmavakuutuslaitosten Liitto 2008). Rakennusalalla on Suomessa tehty melkoisesti turvallisuustutkimuksia, joiden tuloksista mainittakoon yhteisten työpaikkojen (Rantanen ym. 2007) sekä aliurakoinnin

\* Avainsanat: turvallisuusilmapiiri, rakennustyömaat, työturvallisuus, pohjoismainen yhteistyö



vaarallisuus (Salminen 1995). Rakennusalalla on myös tehty omia turvallisuuskampanjoita, vaikkakaan niillä ei ole ollut pysyvää vaikutusta tapaturmalukuihin (Saloniemi 1989).

Myös ulkomailla on tehty runsaasti tutkimuksia rakennusalan turvallisuudesta (Courtney ym. 2002; Hinze ym. 2005). Niiden yhteydessä on muun muassa osoitettu, että rakennustapaturman keskimäärin aiheuttamat kustannukset ovat kaksinkertaisia teollisuustapaturmaan verrattuna (Waehner ym. 2007). Viime aikoina on kiinnitetty huomiota myös rakennustyömaiden turvallisuusilmapiiriin (Gillen ym. 2002; Larsson ym. 2008; Melia ym. 2008).

Turvallisuusilmapiirin tieteellisen mittauksen aloitti Dov Zohar (1980) laatimalla 40-osioisen turvallisuusilmapiirimittarin. Sillä tehtyjen mitausten perusteella eri toimialojen israelilaiset työntekijät olivat melko yksimielisiä työpaikkansa turvallisuustasosta. Turvallisuusilmapiiri oli myös yhteydessä työsuojelutarkastajien tekemään arvioon yritysten turvallisuusohjelmien tehokkuudesta.

Tutkijoiden keskuudessa ei vallitse yksimielisyttä turvallisuusilmapiirin määritelmästä. Niinpä ilmapiiriä on kuvattu sellaisin sanoin kuin jaettu, yhteensä, ryhmä tai työntekijöiden havainnot (Guldenmund 2000). Tässä tutkimuksessa turvallisuusilmapiiri määritellään työyhteisön yhteiseksi käsitykseksi turvallisuudesta.

Tuoreessa meta-analysissä havaittiin vain heikko yhteys hyvän turvallisuusilmapiirin ja vähäisten tapaturmien välillä (Clarke 2006). Toisaalta turvallisuusilmapiirin ja tapaturmien yhteyttä on välittänyt ainakin psykologinen stressi (Siu ym. 2004), turvallisuustiedot ja -motivaatio (Neal ym. 2000) sekä turvallisuuteen kohdistaminen (Wallace & Chen 2005). Turvallisuusilmapiirin on myös osoitettu olevan väliintuleva tekijä työn epävarmuuden ja turvallisuuden (Probst 2004), työympäristön ja havaitun turvallisuuden (Dejoy ym. 2004), vaarojen ja turvallisen käyttäytymisen (Brown ym. 2000) sekä johtamisen ja tapaturmien (Barling ym. 2002; Wallace ym. 2006) välisessä suhteessa. Turvallisuusilmapiirin yhteys tapaturmiin voi siis olla sekä välitön että välillinen. Toisaalta turvallisuusilmapiiri voi ennustaa tapaturmia, joten näiden tekijöiden välillä on jatkuva vuorovaikutussuhde. (Glendon 2008.)

Yritysten johtajat arvioivat turvallisuusilmapiirin paremmaksi kuin työntekijät (Alhemood ym. 2004; French 2004). Toisaalta turvallisuusilmapiirissä on havaittu eroja eri yritysten välillä (Diaz & Cabrera 1997; Gaba ym. 2003; Mearns ym. 2004; Smith ym. 2006; Williams ym. 2005) sekä saman yrityksen sisällä eri osastojen välillä (Glendon & Litherland 2001; Zohar 2000). Turvallisuusilmapiiri on siis selvästi työyksikkökohtainen ilmiö.

Ongelmaksi turvallisuusilmapiiritutkimuksessa on muodostunut se, ettei aiemmin löydettyjä ulottuvuuksia ole pystytty juurikaan uudelleen todentamaan. Dimensiorakenne, joka perustui aineistoon ranskalaisesta teollisuudesta (Cheyne ym. 1998), kyettiin kuitenkin onnistuneesti todentamaan ruotsalaisessa rakennushankkeessa (Törner ym. 2002). Näiden tutkimusten pohjalta on löydetty tukea eri tekijöiden vaikutussuhdemallille eli sille, miten turvallisuusilmapiirin osatekijät vaikuttavat itsearviointuun turvallisuuskäyttäytymiseen (Pousette ym. 2008).

Suomessa turvallisuusilmapiiriä on mitattu Anne Seppälän (1992) kehittämällä turvallisuustoimintakyselyllä. Sillä tehtyjen mitausten mukaan vaneri-, metsä-, telakka- ja rakennusyri-tysten välillä on suuremmat erot turvallisuusilmapiirissä kuin yritysten sisällä. Sen sijaan suomen- ja ruotsinkielisten työntekijöiden välillä ei havaittu eroa turvallisuusilmapiirissä (Salminen & Seppälä 2002). Tielaitoksen työntekijät ja esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että turvallisuus oli osa tuloksellista työtä turvallisuusilmapiirin osana (Niskanen 1990). Mekaanisen metsäteollisuuden työpaikoilla turvallisuusilmapiiri oli sitä parempi, mitä paremmin työsuojelutoiminta oli järjestetty (Varonen 1999).

Muuttuvia töitä varten kehitettiin turvallisuusilmapiirimittari (Lappalainen ym. 2001/2002). Sen tuottamien tulosten mukaan turvallisuuskulttuuri koostuu viidestä ulottuvuudesta, jotka olivat organisaation turvallisuustoiminta, esimiehen suhtautuminen turvallisuuteen, palautteen saanti ja osallistuminen, työntekijöiden suhtautuminen turvallisuuteen ja esimiehen välittäminen työntekijöistä. Vastaajan kokemuksella osallistumisesta työsuojelutoimintaan näytti olevan yhteys hänen arvioihinsa yrityksen turvallisuuskulttuurista. Työsuojelutoimintaan osallistuminen vaikutti eniten vastaajan arvioon palautteen saamisesta ja osallistumisesta. Yli 45-vuotiaat arvioivat turvalli-

suusilmapiirin nuorempia paremmaksi. Riskinarviointiin osallistuneiden arviot erosivat koskien palautteen saamista ja osallistumista.

## Turvallisuusilmapiirimittaukset ja turvallisuuden hallinta

Turvallisuusilmapiirimittareita on aiottu käyttää turvallisuuden hallinnan työvälineenä. Mittaus kertoo, kuinka hyvin turvallisuuden hallintajärjestelmä toimii käytännössä. Vastaavatko ihmisten mielikuvat ja havainnot sitä, mitä on suunniteltu ja mitä työpaikan turvallisuuspolitiikassa on julistettu?

Jos ilmapiirin mittaustulos on huono, ilmapiiri ohjaa ihmisiä toimimaan vaarallisesti esimerkiksi turvallisuusohjeita laiminlyöden. Mittauksen pitäisi kertoa, mikä erityisesti koetaan huonosti toimivaksi ja siten antaa pohja kohdistetuille parannustoimille. Jos ilmapiiri on hyvä, se puolestaan varmistaa ja ylläpitää ihmisten turvallista toimintaa. Tämä näkyy myös vahinkoja koskevissa tunnusluvuissa (Varonen & Mattila 2000). Koska ilmapiiri on yhteisöllinen ilmiö, voivat jotkut yksilöt kuitenkin toimia sitä vastaan.

Koska työpaikan ilmapiiri on aina suhteellisen vakaa, sitä ei ole helppo muuttaa. Yleensä ajatellaan, ettei sitä voi helposti muuttaa esimerkiksi vain sanallisesti vetoamalla. Muutos tapahtuu toiminnan kautta, vaikkapa muuttamalla toiminnan ehtoja ja vaikuttamalla käyttäytymisen seurauksiin (hyötyihin ja haittoihin), kuten työnjohdon antaman palautteen määrään. On todettu, että esimerkiksi laajan osallistumisen tarjoaminen riskinarviointiin vaikuttaa myönteisesti turvallisuusilmapiiriin (Lappalainen ym. 2001/2002).

## Aineisto ja menetelmät

Vuonna 2006 kerättiin kehitetyllä turvallisuusilmapiirimittarilla kaikkien Pohjoismaiden rakennustyömailta pilottitutkimusta varten 750 vastausta. Suomesta vastauksia tuli 147, Ruotsista 201, Tanskasta ja Norjasta molemmista 153 sekä Islannista 96. Suomen aineisto kerättiin sekä pääkaupunkiseudun että Tampereen työmailta.

Kyselylomake laadittiin alun perin englannin kielellä. Englannista se käännettiin kaikille pohjoismaisille kielille. Ensimmäisen käännöksen jälkeen kussakin maassa tehtiin muutaman vastaajan kanssa kyselyn ymmärrettävyyttä koskeva testi, jonka jälkeen kyselyyn tehtiin joitakin korjauksia. Erikielisistä käännöksistä tehtiin myös

englanniksi riippumattomat takaisinkäännökset, joita verrattiin toisiinsa. Tämäkin johti joihinkin tarkennuksiin kysymysten ilmaisuissa. Tavoitteena on ollut, että kysymykset erikielisissä versioissa merkitsisivät niin paljon samaa kuin mahdollista.

Kyselylomake perustui lähinnä Tanskassa, Ruotsissa ja Suomessa käytössä olleisiin turvallisuusilmapiirimittareihin. Ohjaavina määritelminä keskeisistä käsitteistä kyselylomakkeen kehittämisessä ovat olleet seuraavat:

- **turvallisuuskulttuuri:** sisäistetyt ryhmäarvot ja perusoletukset, jotka ovat työssä hyvin koeteltuja ja jotka opetetaan uusille työntekijöille oikeana tapana käsittää ja ajatella työturvallisuusasioita. Tämä määritelmä vastaa rakennusalan turvallisuuskulttuurin määritelmää (Choudry ym. 2007).
- **turvallisuusilmapiiri:** sosiaalisen yksikön yhteiset turvallisuuskäsitykset tietyllä hetkellä. Tosin kirjallisuudessa on esitetty, etteivät turvallisuusilmapiiri ja turvallisuuskulttuuri ole erillisiä asioita, vaan ne ovat erilaisia lähestymistapoja samaan asiaan (Guldenmund 2007). Nämä käsitteet eroavat toisistaan siten, että turvallisuusilmapiiri kuvaa ryhmän jäsenten asennoitumista turvallisuuden suhteen, kun taas turvallisuuskulttuuri kuvaa syitä tähän asennoitumiseen.

Pilottitutkimuksessa käytetty kyselylomakkeen muotoinen turvallisuusilmapiirimittari koostuu seitsemästä pääulottuvuudesta ja niiden erillisistä osioista. Pääulottuvuudet olivat seuraavat:

### A. Turvallisuusjohtaminen

Käsitykset johdon roolista turvallisuudessa, esimerkiksi turvallisuuteen sitoutumisen osoittaminen ja osallistuminen turvallisuustoimintaan. Turvallisuusjohtamista on myös aktiivisuus turvallisuuden edistämiseksi, reagointi vaarantavaan käyttäytymiseen ja pätevyyden osoittaminen turvallisuusasioiden hoitamisessa. Tämän pääulottuvuuden alle kuuluu vielä reiluus niitä työntekijöitä kohtaan, jotka ovat joutuneet työtapaturmiin ja turvallisuuden asettaminen tuotannon edelle myös aikapaineen alaisena.

### B. Sitoutuminen turvallisuuteen

Käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta turvallisuuteen työssä. Osoittavatko he turvallisuuteen sitoutumista, ovatko aktiivisia turvallisuuden edistämiseksi ja toimivatko yhteistyössä sen edistä-

seksi? Näkevätkö turvalliset työkäytännöt myönteisenä keinona saavuttaa sosiaalista arvostusta?

### C. Riskien hyväksyminen

Yhteiset käsitykset työntekijöiden suhtautumisesta riskeihin.

### D. Turvallisuuden tärkeysjärjestys

Yhteiset käsitykset turvallisuuden arvosta suhteessa tuotantotavoitteisiin, esimerkiksi aikapaineen alaisena.

### E. Työtovereiden keskinäinen luottamus ja kunnioitus koskien turvallisuusasioita

Yhteiset käsitykset keskinäisestä luottamuksesta jokaisen kykyyn varmistaa turvallisuus päivittäisessä työssä.

### F. Turvallisuusjärjestelmien tehokkuus

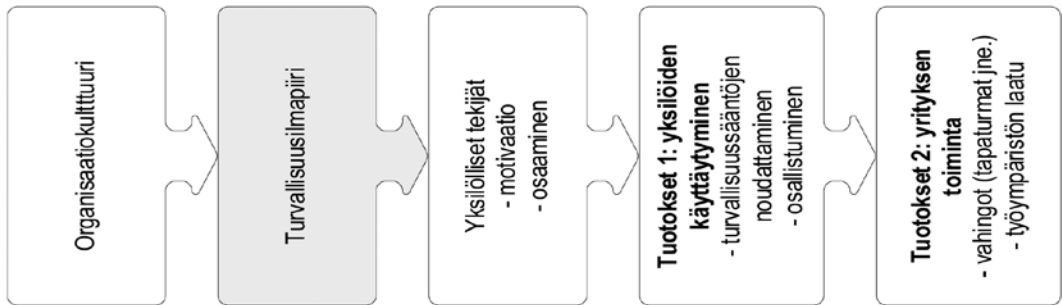
Yhteiset käsitykset turvallisuusjärjestelmien tehokkuudesta koskien muun muassa turvallisuuskoulutusta, turvallisuusorganisaatiota ja -tarkastuksia.

### G. Innovointi ja oppiminen: jatkuva parantaminen

Yhteiset käsitykset prosesseista, jotka tukevat jatkuvaa turvallisuuden oppimista, turvallisuudesta ja riskeistä viestinnän avoimuus, refleктоiva ja tutkiva ilmiö.

Pilottitutkimuksessa oli mukana myös yksilöihin ja heidän toimintaansa liittyviä muuttujia. Eri muuttujien suhteita kuvaa alla oleva teoreettinen malli:

Pohjoismainen työturvallisuusilmapiirimittarin teoreettinen malli



Kuvio 1. Pohjoismainen työturvallisuusilmapiirimittarin teoreettinen malli.

Teoreettisen mallin mukaan yrityksen organisaatiokulttuuri vaikuttaa turvallisuusilmapiiriin (Hopkins 2006). Toisaalta yksilölliset tekijät, kuten osaaminen ja motivaatio, ovat välittäviä tekijöitä siihen, miten työntekijä havaitsee yrityksen turvallisuusilmapiiriin (Larsson ym. 2008). Koko prosessin tulokset näkyvät toisaalta yksilön käyttäytymisessä että yrityksen toiminnassa (Clarke 2006). Teoreettisen mallin tarkoitus on osoittaa turvallisuusilmapiiriin asema yrityksessä ja ilmiöihin keskeisesti vaikuttavat tekijät.

Turvallisuusilmapiiriin teoreettisen mallin toteutumista testattiin konfirmatorisella faktorianalyysillä. Aluksi kuuden hypoteettisen faktorin mallia analysoidiin työryhmätasolla. Sen jälkeen valituille faktoreille laskettiin niiden sisäistä johdonmukaisuutta eli reliabiliteettia mittaava Cronbachin alfa-

kerroin. Lopuksi laskettiin faktorianalyysi turvallisuusjohtamista käsittelevälle osalle kyselyä.

## Tulokset

### Työmaiden väliset erot turvallisuusilmapiirissä

Turvallisuusilmapiiriin ensimmäinen ulottuvuus koski turvallisuusjohtamista. Sen kaikissa kahdeksassa osiossa työmaa B:n vastausten keskiarvo oli merkittävästi keskiarvoa parempi. Lisäksi työmaalla A havaittiin keskimääräistä parempi arvio johdon sitoutumisesta turvallisuuteen. Työmaalla G johdon toimenpiteiden koettiin rohkaisevan osallistumaan turvallisuustoimintaan. Vielä työmaalla E johto toteutti työturvallisuutta edistäviä toimenpiteitä keskimääräistä enemmän. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Työmaiden turvallisuusilmapiirien vertailu ulottuvuuksittain. Lihavoitu (**Bold**) = merkitsevästi yli keskiarvon, kursivoitu (*Italics*) = merkitsevästi alle keskiarvon.

TYÖMAAT									
	A	B	C	D	E	F	G	H	ka
<b>ULOTTUVUUDET</b>									
1.	<b>3,67</b>	<b>3,85</b>	<i>2,97</i>	<b>3,41</b>	<b>3,69</b>	<b>3,44</b>	<b>3,80</b>	<b>3,63</b>	<b>3,56</b>
2.	<b>3,27</b>	<b>3,75</b>	<i>3,27</i>	<b>3,71</b>	<b>3,70</b>	<b>3,54</b>	<b>3,72</b>	<b>3,69</b>	<b>3,58</b>
3.	<b>3,29</b>	<b>3,38</b>	<i>3,04</i>	<b>3,44</b>	<b>3,36</b>	<b>3,22</b>	<b>3,42</b>	<b>3,30</b>	<b>3,31</b>
4.	<b>2,89</b>	<b>3,13</b>	<i>2,86</i>	<b>3,28</b>	<b>3,10</b>	<b>3,05</b>	<b>3,33</b>	<b>3,37</b>	<b>3,13</b>
5.	<b>3,43</b>	<b>3,44</b>	<b>3,38</b>	<b>3,52</b>	<b>3,47</b>	<b>3,45</b>	<b>3,49</b>	<b>3,61</b>	<b>3,47</b>
6.	<b>3,64</b>	<b>3,74</b>	<b>3,58</b>	<b>3,77</b>	<b>3,82</b>	<b>3,85</b>	<b>3,77</b>	<b>3,95</b>	<b>3,77</b>
7.	<b>3,66</b>	<b>3,73</b>	<i>3,32</i>	<b>3,80</b>	<b>3,69</b>	<b>3,76</b>	<b>3,78</b>	<b>3,68</b>	<b>3,68</b>
ka	<b>3,41</b>	<b>3,57</b>	<b>3,20</b>	<b>3,56</b>	<b>3,52</b>	<b>3,47</b>	<b>3,62</b>	<b>3,60</b>	<b>3,50</b>

Toinen ulottuvuus koski työntekijöiden sitoutumista turvallisuuteen. Sen kaikissa osioissa työmaa B sai keskimääräistä paremmat arviot. Työmaalla D työntekijät osoittivat keskimääräistä enemmän todellista osallistumista ja yhteistä vastuuta turvallisuusyöstä.

Ilmapiirikyselyn kolmas ulottuvuus käsitteli riskien hyväksymistä. Ulottuvuus mittasi yhteistä käsitystä työntekijöiden suhtautumisesta riskeihin. Sen alakäsitteinä olivat pelon osoittamisen kieltäminen ja käsitys riskien ehkäisyn hyödyttömyydestä. Kaikissa näissä kysymyksissä työmaa B sai keskimääräistä paremmat arvot.

Neljännellä ulottuvuudella käsiteltiin turvallisuuden tärkeysjärjestystä. Siinä vastaajat arvioivat turvallisuuden merkitystä suhteessa tuotantotavoitteisiin esimerkiksi aikapaineen alaisena työskennellessä. Jälleen työmaa B sai keskiarvoa paremmat arviot.

Työtovereiden keskinäinen luottamus ja kunnioitus koskien turvallisuusasioita oli turvallisuusilmapiirin viides ulottuvuus. Työmaa B sai keskimääräistä merkitsevästi paremmat arvot sekä pääulottuvuudella että sen kahdella alaulottuvuudella, työntekijöiden keskinäisellä luottamuksella ja turvallisuuden sosiaalisella asemalla. Lisäksi työmaalla H oli keskimääräistä paremmat sosiaaliset kannustimet osallistumiseen turvallisuusyöhön, esimerkiksi arvostuksen muodossa.

Kuudes ulottuvuus käsitteli turvallisuusjärjestelmien tehokkuutta. Sen kaikissa viidessä alaosiossa työmaa B sai keskiarvoa paremmat arvot. Työmaalla H arvioitiin työmaan koulutuksen olevan keskimääräistä tehokkaampaa.

Kyselyn seitsemäs ulottuvuus koski jatkuvaa parantamista innovoiden ja oppien. Sen pääulottuvuudella sekä kahdella alaulottuvuudella viestinnässä ja jatkuvassa parantamisessa työmaa B sai muita työmaita paremmat keskiarvot.

Kun verrattiin työmaan C turvallisuusilmapiirin keskiarvoja kaikkiin muihin työmaihin, huomattiin että kaikkiaan 29 vertailusta 21 osoitti tämän työmaan ilmapiirin olevan merkitsevästi heikompi kuin muiden työmaiden. Ainoastaan työtovereiden keskinäistä luottamusta koskevalla ulottuvuudella se ei poikennut muista työmaista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että rakennustyömaat poikkeavat turvallisuusilmapiiriltään selvästi toisistaan. Sen toisessa ääripäässä on työmaa B, joka sai keskimääräistä paremmat arviot kaikissa osioissa yhtä lukuun ottamatta. Toisesta päästä löytyy työmaa C, joka sai muita työmaita heikommia arviot selvässä enemmistössä vertailuja.

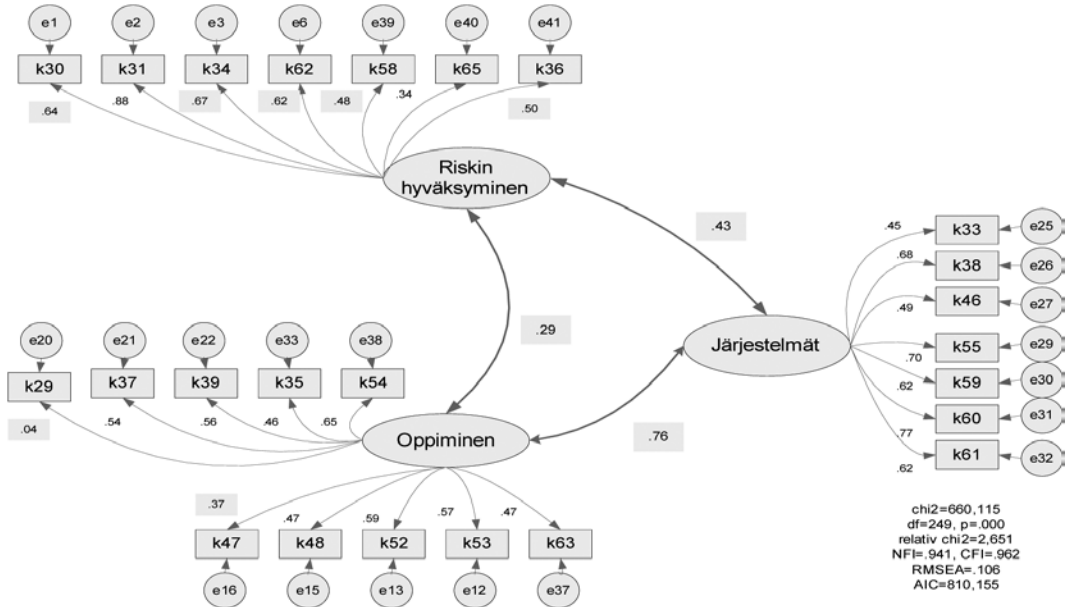
### Turvallisuusilmapiirin faktorirakenteen tarkastelua

Turvallisuusilmapiirikyselyä kehitettäessä oletettiin turvallisuusilmapiirin muodostuvan kuudesta ulottuvuudesta. Muissa Pohjoismaissa kerätyillä aineistoilla tehdyt faktorianalyysit osoittivat, että oletetut ulottuvuudet ovat täysin tunnistettavissa neljän faktorin ratkaisussa. Lopulta kokeiltiin myös kahden faktorin ratkaisua, mutta tällöin suuri määrä osioita jäi sijoittumatta oletettuun ulottuvuuteen.

Suomen aineiston analyysi aloitettiin tämän vuoksi kolmen faktorin mallilla. Kaikki faktorilataukset, lukuun ottamatta osiota 29, oli-

vat tilastollisesti hyvin merkitseviä (Kuvio 2). Havaitut faktorit korreloivat toistensa kanssa, mikä osoittaa niiden olevan turvallisuusilma-

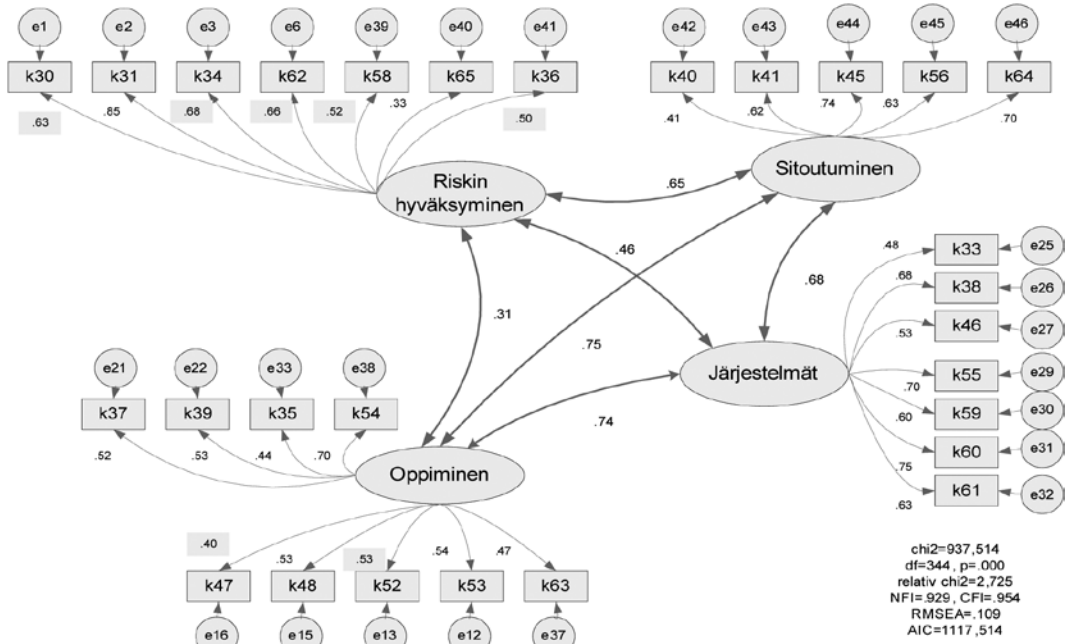
piirin eri ulottuvuuksia. Malli ei kuitenkaan istunut kovin hyvin suomalaisen aineistoon (RMSEA = 0,106).



Kuvio 2. Kolmen faktorin malli työryhmätasoisesta turvallisuusilmapiiristä.

Seuraavaksi kehoitettiin neljän faktorin mallia, johon oli lisätty sitoutumisen faktori (Kuvio 3). Mallin soveltuvuus aineistoon ei parantunut (RMSEA

= 0,106). Jälleen osion 29 lataus jäi vaille tilastollista merkitsevyyttä. Sen poistaminenkin ei parantanut mallia.



Kuvio 3. Neljän faktorin malli työryhmätasoisesta turvallisuusilmapiiristä.

Seuraavaksi laskettiin havaitulle neljälle faktorille niiden sisäistä johdonmukaisuutta eli reliabiliteettiä mittaavat Cronbachin alfa-kertoimet. Ne saivat seuraavat arvot:

<b>Luottamus turvallisuusjärjestelmään</b>	<b>.81</b>
<b>Riskin hyväksymättömyys ja turvallisuuden prioriteetti</b>	<b>.79</b>
<b>Oppiminen, avoin kommunikaatio ja luottamus työtovereihin</b>	<b>.72</b>
<b>Työryhmän sitoutuminen turvallisuuteen</b>	<b>.75</b>

Voimme todeta, että havaitut reliabiliteetit ovat hyväksyttävää tasoa kaikkien neljän faktorin osalta eli ne ylittävät .70:n arvon (Nunnally, 1978). Oppimisen ulottuvuudelta on poistettu osio 29, joka ei näyttänyt liittyvän siihen.

Turvallisuusilmapiirikyselyn toinen osa koski turvallisuusjohtamista. Sen oletettiin muodostavan yhden ulottuvuuden, jonka sisällä on seitsemän eri kohtaa. Edellä oleva työmaiden välisten erojen tarkastelu koski juuri näitä seitsemää alakohtaa.

Yhden turvallisuusjohtamisen faktorin malli ei sopinut kovin hyvin suomalaiseen aineistoon. 26 osion reliabiliteetti oli hyväksyttävää tasoa .95. Osioden korrelaatiot koko ulottuvuuteen vaihtelivat .31:stä .79:ään.

## Pohdinta

Oletetut turvallisuusilmapiirin ulottuvuudet osoittautuvat eri Pohjoismaista kerätyssä pilotiaineistossa pääosin toimiviksi. Turvallisuusilmapiirimittarin laaja tutkimusversio (93 kysymystä) osoittautui vastaajille liian työlääksi. Lopullista ilmapiirimittaria varten kysymyksiä tulee ja niitä voidaan tehdyn analyysin pohjalta karsia ehkä noin 40 kysymykseen. Vastaajien turvallisuuskäyttämiseen liittyvien havaintojen kerääminen ilmapiirimittauksen yhteydessä ei osoittautunut onnistuneeksi.

Vaikka konfirmatorinen faktorianalyysi ei vahvistanut Suomen osalta oletettua teoreettista faktorirakennetta, oletettujen asteikkojen sisäinen johdonmukaisuus oli riittävän hyvä yleisesti hyväksytyjen kriteerien mukaan. Asteikkoja voidaan siis käyttää nykyisessä muodossaan turval-

teettia mittaavat Cronbachin alfa-kertoimet. Ne saivat seuraavat arvot:

lisuusilmapiirin mittauksessa, vaikka niissä onkin edelleen kehittämisen tarvetta. Pohjoismaisella tasolla tullaan jatkossa tarkastelemaan erikielisten versioiden yhtäpitävyyttä.

Turvallisuusilmapiirin testaaminen rakennustyömailla osoitti, että työmaiden välillä on selviä eroja ilmapiirissä. Vaikka tämä johtopäätös saattaa tuntua itsestäänselvyydeltä, on se tarpeen empiirisesti todeta. Ilmapiiri oli joillain työmailla selvästi keskimääräistä parempi ja toisilla selvästi huonompi. Nämä erot saattavat johtua eroissa työmaiden johtamiskulttuurissa, jonka muodostumiseen työmaan johdolla on ratkaiseva osa. Valitettavasti meillä ei ollut mahdollisuutta selvittää turvallisuusilmapiirin yhteyttä työmailla sattuneisiin tapaturmiin. Toinen mahdollisuus on, että erityisesti työmaalla B olisi vallinnut myönteinen vastaustaipumus (Nunnally 1978), jonka seurauksena se sai suurimmat arvot lähes kaikilla ulottuvuuksilla.

Vaikka tässä tutkimuksessa käytetty turvallisuusilmapiirin mittari on vasta kehitysasteella, se osoittautui toimivaksi suomalaisessa työelämässä. Kun mittaria jatkossa yksinkertaistetaan kattamaan vain olennaisimmat kysymykset, tulee siitä mahdollisesti versio, jota työpaikat voisivat itse käyttää ja analysoida. Tällainen mittari veisi turvallisuuden hallintaa työpaikoilla selvästi eteenpäin.

Toinen kehityssuunta on yhdistää turvallisuusilmapiiri työilmapiirin mittauksiin. Työilmapiiriähän mitataan tavalla tai toisella useimmilla työpaikoilla. Jos turvallisuusilmapiirin mittaus saadaan yhdistettyä siihen, laajenee turvallisuusilmapiirin tarkastelu huomattavasti.



## Kirjallisuus

- ALHEMOOD, A.M., GENAIDY, A.M., SHELL, R., GUNN, M. & SHOAF, C. (2004). Towards a model of safety climate measurement. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 10, 303–318.
- BARLING, J., LOUGHLIN, C. & KELLOWAY, E.K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87, 488–496.
- BROWN, K.A., WILLIS, P.G. & PRUSSIA, G.E. (2000). Predicting safe employee behavior in the steel industry: Development and test of a sociotechnical model. *Journal of Operational Management*, 18, 445–465.
- CHEYNE, A., COX, S., OLIVER, A. & TOMÁS, J.M. (1998). Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity. *Work and Stress*, 12, 255–271.
- CHOUDHRY, R.M., FANG, D. & MOHAMED, S. (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45, 993–1012.
- CLARKE, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 315–327.
- COURTNEY, T.K., MATZ, S. & WEBSTER, B.S. (2002). Disabling occupational injury in the US construction industry, 1996. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44, 1161–1168.
- DEJOY, D.M., SCHAFFER, B.S., WILSON, M.G., VANDENBERG, R.J. & BUTTS, M.M. (2004). Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety Research*, 35, 81–90.
- DIAZ, R.I. & CABRERA D.D. (1997). Safety climate and attitude as evaluation measures of organizational safety. *Accident Analysis & Prevention*, 29, 643–650.
- FRENCH, G. (2004). Health, safety and environment climate analysis: measuring performance in the Australian context. *Journal of Occupational Health and Safety – Australia and New Zealand*, 20, 155–167.
- GABA, D.M., SINGER, S.J., SINAICO, A.D., BOWEN, J.D. & CIAVARELLI, A.P. (2003). Differences in safety climate between hospital personnel and naval aviators. *Human Factors*, 45, 173–185.
- GILLEN, M., BALTZ, D., GASSEL, M., KIRSCH, L. & VACCARO, D. (2002). Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. *Journal of Safety Research*, 33, 33–51.
- GLENDON, I. (2008). Safety culture and safety climate: how far have we come and where could we be heading? *Journal of Occupational Health and Safety – Australia and New Zealand*, 24, 249–271.
- GLENDON, A.I. & LITHERLAND, D.K. (2001). Safety climate factors, group differences and safety behaviour in road construction. *Safety Science*, 39, 157–188.
- GULDENMUND, F.W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34, 215–257.
- GULDENMUND, F.W. (2007). The use of questionnaires in safety culture research – An evaluation. *Safety Science*, 45, 723–743.
- HINZE, J., HUANG, X. & TERRY, L. (2005). The nature of struck-by accidents. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131, 262–268.
- HOPKINS, A. (2006). Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science*, 44, 875–889.
- KINES, P., LAPPALAINEN, J., TOMASSON, K., GRAVSETH, H.M., TÖRNER, M., MIKKELSEN, K.L., SPANBERG, S., DYREBORG, J., POUSETTE, A. & LARSSON, S. (2004). The development of Nordic questionnaire on occupational safety climate. NAM 2004. 50. Nordiska arbetsmiljömötet. Nordica Hotel, Reykjavik, Island 30 augusti – 1 september 2004. s. 175 (Abstract).
- KINES, P., LAPPALAINEN, J., TOMASSON, K., HOLTE, K.A., TÖRNER, M., MIKKELSEN, K.L., OLSEN, E., POUSETTE, A. & LARSSON, S. (2005). Safety climate dimensions for workplace interventions: The development of Nordic questionnaire on occupational safety climate. 16<sup>th</sup> Nordic Conference on Safety – NoFs XVI, Gilleleje, Denmark 8–10 June 2005.
- KINES, P., LAPPALAINEN, J., TOMASSON, K., HOLTE, K.A., TÖRNER, M., MIKKELSEN, K.L., POUSETTE, A., OLSEN, E. & LARSSON, S. (2006). Safety climate dimensions for construction worksite interventions. 4<sup>th</sup> International conference on Occupational Injury Prevention (ORP-2006). Sevilla, Spain, 10-05-2006.
- LAPPALAINEN, J., KIVIMÄKI, T., KETOLA, J.-M. & HEINIMAA, T. (2001/2002). Turvallisuuskulttuuri ja sen mittaaminen muuttuvissa töissä. *Työ ja ihminen*, 15, 268–279.
- LARSSON, S., POUSETTE, A. & TÖRNER, M. (2008). Psychological climate and safety in the construction industry-mediated influence on safety behaviour. *Safety Science*, 46, 405–412.
- MEARNS, K., RUNDMO, T., FLIN, R., GORDON, R. & FLEMING, M. (2004). Evaluation of psychosocial and organizational factors in offshore safety: A comparative study. *Journal of Risk Research*, 7, 545–561.
- MELIÁ, J.L., MEARNS, K., SILVA, S.A. & LIMA, M.L. (2008). Safety climate responses and the perceived risk of accidents in the construction industry. *Safety Science*, 46, 949–958.
- NEAL, A., GRIFFIN, M.A. & HART, P.M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99–109.
- NISKANEN, T. (1990). Turvallisuusilmapiiri, tapaturmanvaarat ja työturvallisuuden kehittäminen tielaitoksessa. *Työ ja ihminen*, 4, 123–145.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- PROBST, T.M. (2004). Safety and insecurity: Exploring the moderating effect of organizational safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 3–10.
- POUSETTE, A., LARSSON, S. & TÖRNER, M. (2008). Safety climate cross-validation, strength and prediction of safety behaviour. *Safety Science*, 46, 398–404.
- RANTANEN, E., LAPPALAINEN, J., MÄKELÄ, T., PIISPANEN, P. & SAUNI, S. (2007). Yhteisten työpaikkojen työturvallisuus. TOT-raporttien analyysi. Tutkimusraportti Nro VTTR-02095-07. Tampere: VTT.
- SALMINEN, S. (1995). Serious occupational accidents in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 13, 299–306.
- SALMINEN, S. & SEPPÄLÄ, A. (2002). Suomen- ja ruotsinkielisten työntekijöiden havainnot yrityksensä turvallisuusilmapiiristä. *Psykologia*, 37, 488–494.



- SALONIEMI, A. (1989). Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Työelämän tutkimuskeskus, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto, Working papers n:o 4/1989.
- SEPPÄLÄ, A. (1992). Turvallisuustoiminta, sen kehittäminen ja yhteydet työtapaturmiin. Työ ja ihminen, lisänumero 1/92.
- SIU, O.-L., PHILLIPS, D.R. & LEUNG, T.-W. (2004). Safety climate and safety performance among construction workers in Hong Kong – The role of psychological strains as mediators. *Accident Analysis & Prevention*, 36, 359–366.
- SMITH, G.S., HUANG, Y.-H., HO, M. & CHEN, P.Y. (2006). The relationship between safety climate and injury rates across industries: The need to adjust for injury hazards. *Accident Analysis & Prevention*, 38, 556–562.
- TAPATURMAVAKUUTUSLAITOSTEN LIITTO (2008). Työtaturmat ja ammattitaudit. Tilastovuodet 1996–2006. Helsinki.
- TÖRNER, M., POUSETTE, A. & LARSSON, S. (2002). Safety climate in Swedish construction industry. *Prevention of Accident and Trauma at Work*, Elsinore, Denmark.
- VARONEN, U. (1999). Kahdeksan mekaanisen metsäteollisuuden työpaikan turvallisuusilmapiiri ja sen yhteydet työsuojelutoimintaan, työympäristön turvallisuuteen ja tapaturmiin. Työ ja ihminen, 13, 104–119.
- VARONEN, U. & MATTILA, M. (2000). The safety climate and its relationship to safety practices, safety of the work environment and occupational accidents in eight wood-processing companies. *Accident Analysis & Prevention*, 32, 761–769.
- WAEHRER, G.M., DONG, X.S., MILLER, T., HAILE, E. & MEN, Y. (2007). Costs of occupational injuries in construction in the United States. *Accident Analysis and Prevention*, 39, 1258–1266.
- WALLACE, J.C. & CHEN, G. (2005). Development and validation of a work-specific measure of cognitive failure: Implications for occupational safety. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 615–632.
- WALLACE, J.C., POPP, E. & MONDORE, S. (2006). Safety climate as a mediator between foundation climates and occupational accidents: A group-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 91, 681–688.
- WILLIAMS, W., PURDY, S. & STOREY, L. (2005). Assessing the workplace safety climate. *Journal of Occupational Health and Safety – Australia and New Zealand*, 21, 61–66.
- ZOHAR, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96–102.
- ZOHAR, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587–596.

Erkki Laukkanen

## Paikallinen sopiminen ja soveltamisongelmat: mitä mallipohjainen tarkastelu kertoo?

Yleisen käsityksen mukaan työpaikkatason sopiminen toimii pääosin hyvin, mutta asia- ja alakohtaisesti erot työantajien ja henkilöstön näkemyksissä voivat poiketa huomattavasti toisistaan. Käsitys nousee tutkimuksista, joissa asioita on tarkasteltu yksi kerrallaan, taustamuuttujia vakioimatta.

Seuraavassa katsauksessa otetaan askel eteenpäin. SAK:n luottamusmiestyöskytelyä hyödyntäen olen rakentanut mallin, jossa pääluottamusmiesten paikalliselle sopimiselle antamaa kouluarvosanaa selitetään keskustelussa eniten esillä olleilla tekijöillä, kuten liiton ja työpaikan koolta, sekä paikallisten sopimusten soveltamisongelmissa kyselyä edeltävän vuoden aikana.

Tulosten mukaan kouluarvosana laskee, kun työpaikan koko kasvaa. Eikä liiton suuri kokokaan ole tae muita paremmasta paikallisesta sopimisesta, pikemminkin päinvastoin. Olennaista annetulle arvosanalle on se, onko sopimuksista seurannut soveltamisongelmia. Jos on seurannut, kouluarvosana omalle työpaikalle laskee selvästi.

Näyttää on myös siitä, että soveltamisongelmat työpaikkatason sopimisessa laskevat ammattiliitolle annettua kouluarvosanaa. Tämän noidankehän murttamiseen tarvitaan uusia keinoja, kuten työntekijöiden myötämääräisoikeutta paikallisten sopimusten toimeenpanossa.

### Keskustelu

Historiallisesti tarkasteltuna paikallinen sopiminen oli ensin. Vasta sen jälkeen, 1800-luvun lopulla alkaneen ammattillisen järjestäytymisen myötä, tulivat toimi- ja ammattialakohtaiset sopimukset, ja sitäkin laajempi keskitetty sopiminen, kuten tulopoliittiset kokonaisratkaisut eräissä maissa 1960-luvulla. Tämän kehityksen myötä syntyneet sopimusjärjestelmät määrittävät kullekin maalle ja alalle tyypillisen sopimisprosessin. 1900-luvun lopulla erot maiden ja alojen välillä olivat huomattavia sekä prosessin että sisällön osalta. Tyypillinen sopimisen muoto oli liittojen välinen sopiminen, mutta paikallinen sopiminen oli globaalisti vahvassa kasvussa (Marshall 1998).

Avainsanoja kehityksessä ovat olleet sopimusjärjestelmän hajauttaminen (decentralization) ja sääntely

purkaminen (deregulation) tuottavuuden kasvua suosivalla tavalla. Euroopassa paikallista sopimista koskevalle keskustelulle ovat pontta antaneet

amerikkalaisen työmarkkinamallin menestys 1980-luvulla (EEC 1984; Emerson 1984), OECD:n ”työllisyystalkoot” 1990-luvulla (OECD 1994), Euroopan talous- ja rahaunioni 2000-luvulla (Calmfors 2001) sekä ”joustoturva” 2010-luvulla (European Council 2007). Pelkkä sopimusjärjestelmän hajauttaminen ei kuitenkaan vielä tuottavuuden nousua takaa. Siihen tarvitaan kilpailukykyä suosiva sopimiskulttuuri esimerkiksi Rhodesin (2001) kuvaaman kilpailukykykorporatismiin muodossa. Ideologisen viitekehyksen tälle tulokulmalle on antanut Giddensin (1998) kolmas tie, perinteisen uusliberalismin ja perinteisen sosiaalisen korporatismiin väliin ajateltu sosialidemokratian suuntaus.

Mielenkiintoinen verrokki vertailevalle tutkimukselle on Australia, jossa paikallisen sopimisen tielle lähdettiin jo 1980-luvun lopulla ammattiliittojen aloitteesta. Australian keskusammattijärjestö (Council of Trade Unions, ACTU) organisoi ensin kaksi kampanjaa paikallisen sopimisen puolesta ja pakotti niillä halutoman työmarkkinasuhteiden komission (Australian Industrial Relations Commission, AIRC) valmistelemaan asiasta esityksen työväenpuolueen hallitukselle. Tarjolla oli myös vaihtoehtoinen, Ruotsista vaikutteita saanut poliittisen unionismin malli, joka ammattiliittojen sisäisessä keskustelussa lopulta hävisi.<sup>1</sup> Esityksellään ACTU koki nousseensa kehityksen kärkeen, suunnannäyttäjäksi, ja oli asiastaan niin varma, että lopulliseen esitykseen ei sisällytetty mitään siitä, miten sopimusyhteistyö yritys- ja työpaikkatasolla organisoidaan. Syntyi asetelma, jossa sisällön tuottaminen, kuten koalitiot alaspäin joustavien työvoimakustannusten puolesta (low-cost flexibility coalitions) ja strateginen johtaminen (strategic managerialism) jäivät työnantajien määriteltäviksi (Briggs 2001; Scott 2009).

Näiden muutosten seurauksena tuottavuus Australiassa on kasvanut, vaikka aivan vakuuttavasta näytöstä ei voidakaan puhua, sillä samanaikaisesti moni muukin asia työorganisaatioissa, kuten työtahti, on muuttunut (Tseng & Wooden 2001; Loundes ym. 2003; Weller & van Gramberg 2007). Mutta ammattiliitoille niiden oma avaus – muista mahdollisista syistä riippumatta – on

<sup>1</sup> Kaksi syytä tappioon olivat ruotsalaisen mallin kriisi Ruotsissa, joita keskustelussa neuvokkaasti hyödynnettiin, ja näkemys, jonka mukaan japanilainen laatujohtaminen edellyttää työpaikkatason sopimisen priorisointia.

ollut katastrofi. Vuonna 1996 voimaan tullut Workplace Relations Act teki työpaikkatason sopimisesta ensisijaisen sopimistason liittotason sopimiseen verrattuna.<sup>2</sup> Sen seurauksena sekä järjestäytymisaste että kollektiivisten sopimusten kattavuus on romahtanut.<sup>3</sup> 1990-luvun puolivälissä puhuttiin jo unionismin lopusta (Estlund 2007; Briggs 2001). Mutta ”kollektiivisen hulluuden” (Bowden 2000) rajoittamiseksi myös korjausliikkeitä on tehty ja ammattiliitot ovat alkaneet asettaa tavoitteita muun muassa työkiireen ja työajan kohtuullistamiselle (Willis ym. 2008) – jopa tuottavuusyhteistyön kustannuksella. Vuonna 2007 aloittanut Kevin Ruddin hallitus on yrittänyt palauttaa keskustelua niihin poliittista unionismia koskeviin asioihin, joista ennen paikallista sopimista koskevaa avausta keskusteltiin. Paluuta menneeseen ei kuitenkaan enää ole.

Suomessa paikallinen sopiminen ei ole koskaan karannut käsistä siten kuin se Australiassa karkasi. Toki Suomessakin työntajat halusivat sopia nykyistä enemmän paikallisesti, työpaikka- ja yritystasolla, kun taas erityisesti työntekijäasemassa olevat palkansaajat korostavat kollektiivista sopimisturvaa ja liittojen välisissä työehtosopimuksissa täsmennettyjä minimitasoja (Heikkilä & Piekola 2005; Pekkarinen & Alho 2005). Suomessa paikallinen sopiminen onkin raamitettu siten, että paikallisesti sovitaan vain liittojen välisen työehtosopimuksen valtuuttamista asioista. Siten paikallisen ja liittotason sopimisen vastakkainasettelulle kuten Australiassa ei juuri tilaa ole jäänyt. Suomessa-kaan keskustelu laajan ja suppean paikallisen sopimisen välillä ei ole aivan uusi kysymys ole (Antila & Lehtonen 2001). Paikallisen sopimisen laajeneminen on yleinen odotus, johon varautumista myös liittokokoa kasvatamalla on perusteltu (Lyly 2007).

Havaitut ongelmat paikallisessa sopimisessa johtuvat muun muassa puutteellisesta tietämyksestä sopimisen piiriin kuuluvista asioista sekä epätasapainoisesta neuvotteluasetelmasta työnantajan ja henkilöstön kesken. Mitä suurempi toimipaikka, sitä selkeämmin luottamusmiehet kokivat, että puntit eivät ole tasan (Uhmavaara ym. 2000; Kevätsalo ym. 2000; Uusitalo 2000; Helin 2000), ja markkinaehtoisesta sopimisesta on varoitettu (Timonen 2000). Toisaalta jos luottamusta on, tulokset ovat yleensä hyviä sekä työntäjille että henkilöstölle, kun sopimisen toimivuutta arvioitiin järjestysasteikon tunnusmerkit täyttävillä, 4–5 vastausvaihtoehtoa tarjoavilla kysymyksillä. Jos taas luottamusta ei ole, viimeistään sopimusten soveltamisessa voi odottaa vaikeuksia, mikä

taas syö uskottavuutta sopimiselta jatkossa. (Kairinen ym. 2008; Uhmavaara ym. 2008).

Tästä havainnosta nousee seuraavassa käsitelty tutkimusongelma, johon aiemmassa tutkimuksessa ei ole kiinnitetty huomiota. SAK:n luottamusmiestyö-lyyn mukaan paikallisen sopimisen soveltamisongelmat ovat jaksolla 1995–2008 lisääntyneet lähes samassa suhteessa kuin paikallinen sopiminen, aivan kuin mitään oppimista ei ajan saatossa olisi lainkaan tapahtunut. Tämän piilevän ongelman selvittämiseksi sisällytin vuoden 2008 kyselyyn vastemuuttajat työpaikka- ja liittotason sopimisen laadulle. Pyysin otoshenkilöitä, työpaikkansa pääluottamusmiehiä, antamaan kouluarvosanan paikallisesta sopimisesta ja liittotason sopimisesta. Näin koottu vastemuuttaja saa arvot neljästä kymmeneen, täyttää jatkuvalle muuttujalle asetetut vaatimukset ja mahdollistaa regressioanalyysin tutkimusmenetelmänä.

Seuraavassa estimoin ensin todennäköisyyden sille, että työpaikkatason sopimuksia on ylipäänsä tehty.<sup>4</sup> Sitten estimoin paikalliselle sopimiselle annetun kouluarvosanan siten, että selittäjien joukossa on valikointiharhaa korjaava termi ensimmäisen vaiheen estimoinnista. Näin siksi, että tulokset olisivat mahdollisimman edustavia koko perusjoukossa, SAK:laisilla työpaikoilla, joista aineistoni kertoo. Se kattaa keskustelussa eniten esillä olleet tekijät, kuten työpaikan valtasuhteet, työpaikan ja liiton koon sekä paikallisten sopimusten soveltamisongelmat. Näin saadut tulokset auttavat ymmärtämään niitä olosuhteita, joista hyvä sopiminen nousee ja liiton roolia paikallisen sopimisen osapuolena.

## Aineisto

SAK:n luottamusmiestyössä 2008 vastaajina olivat työpaikkojen pääluottamusmiehet. Tilastollisesti edustava otos kattaa tiedot 405 työpaikalta, joista 202 työpaikalla oli viimeisen vuoden aikana tehty paikallisia sopimuksia työajoista ja/tai palkoista (ks. tarkemmin Laukkanen 2008). Taulukon I aineisto kattaa ainakin pääosin mallitarkastelun edellyttämät kilpailevat tekijät, jotka ovat voineet vaikuttaa pääluottamusmiesten antamaan kouluarvosanaan sopimisesta riippumatta.

Avainmuuttujia ovat työpaikan ja liiton koko sekä tämän tutkimuksen keskeinen kiinnostuksen kohde, paikallisesta sopimisesta mahdollisesti seuranneet soveltamisongelmat. Aineiston mukaan paikallinen sopiminen on painottunut suuremmille, yli sadan henkilön työpaikoille. Suhteellisesti eniten paikallista sopimista on ollut paperi- ja metallialalla ja vähiten yksityisissä

<sup>2</sup> Suomessa vierailut professori Steve Keen kertoi, että tämän marssijärjestyksen rikkomisesta voidaan haastaa oikeuteen, ja on myös haastettu.

<sup>3</sup> Estlundin (2007, 592) mukaan kollektiiviset sopimukset yksityisellä sektorilla kattavat enää noin kahdeksan prosenttia työvoimasta eli noin viidesosa siitä mitä ne 1980-luvulla kattoivat.

<sup>4</sup> Kaksivaiheisesta estimointimenetelmästä ks. tarkemmin Heckman (1979).

palveluissa, rakennus- ja elintarvikealalla.<sup>5</sup> Soveltamisongelmia on seurannut joka neljänestä sopimuksesta. Kahdeksalla prosentilla työpaikoista soveltamisongelmat ovat koskeneet työaikaa, 10 prosentilla palkkaa ja kuudella prosentilla sekä työaikaa että palkkaa.

Lisäksi aineisto huomioi eräät työmarkkinajärjestöjen välisessä sopimisessa korostuneet seikat, kuten sen onko pääluottamusmiehillä käytössään normaali toimistotekniikka, kuten tietokone, nettiyhteys ja sähköposti, kuten työnantajalla varmasti on. Taulukon mukaan 47 prosenttia kaikkien työpaikkojen ja 53 prosenttia sopimuksia tehneiden työpaikkojen luottamusmiehistä on teknisesti verkottuneita.<sup>6</sup> Aineisto sisältää myös sosiaalisten suhteiden kehitystä kuvaavan indikaattorimuuttujan, jonka mukaan 19 prosenttia kaikkien työpaikkojen ja 26 prosenttia sopimuksia tehneiden työpaikkojen pääluottamusmiehistä toimii työpaikoilla, joilla johdon ja henkilöstön väliset suhteet

ovat viimeisen vuoden aikana parantuneet. Kolmas indikaattorimuuttuja, työpaikkakoulutusta viimeisen vuoden aikana antaneet työpaikat, kuvaa työnantajan aktiivisuutta henkilöstön kehittämistoiminnassa.

Kuviossa 1 on esitetty selitettävien muuttujien, työpaikka- ja liittotason sopimisesta annettujen kouluarvosanojen jakaumat, jotka molemmat täyttävät välimatka-asteikon keskeiset tunnusmerkit.<sup>7</sup> Sekä työpaikalle että liitolle tyypillinen kouluarvosana on tyydyttävä 8. Sitä pienempiä tai suurempia arvosanoja on kuitenkin kaksi kolmasosaa kaikista arvosanoista. Välttävän, korkeintaan 6, on antanut 22–27 prosenttia luottamusmiehistä. Kiitettävän, vähintään 9, on puolestaan antanut 16–23 prosenttia luottamusmiehistä. Kuviossa näkyy myös, että liittotason sopimiselle annetaan hieman enemmän kiitettäviä ja hieman vähemmän huonoja kouluarvosanoja, ja että ero keskiarvosanassa on puoli numeroa liittotason sopimisen eduksi.

Taulukko 1. Aineiston kuvailua.

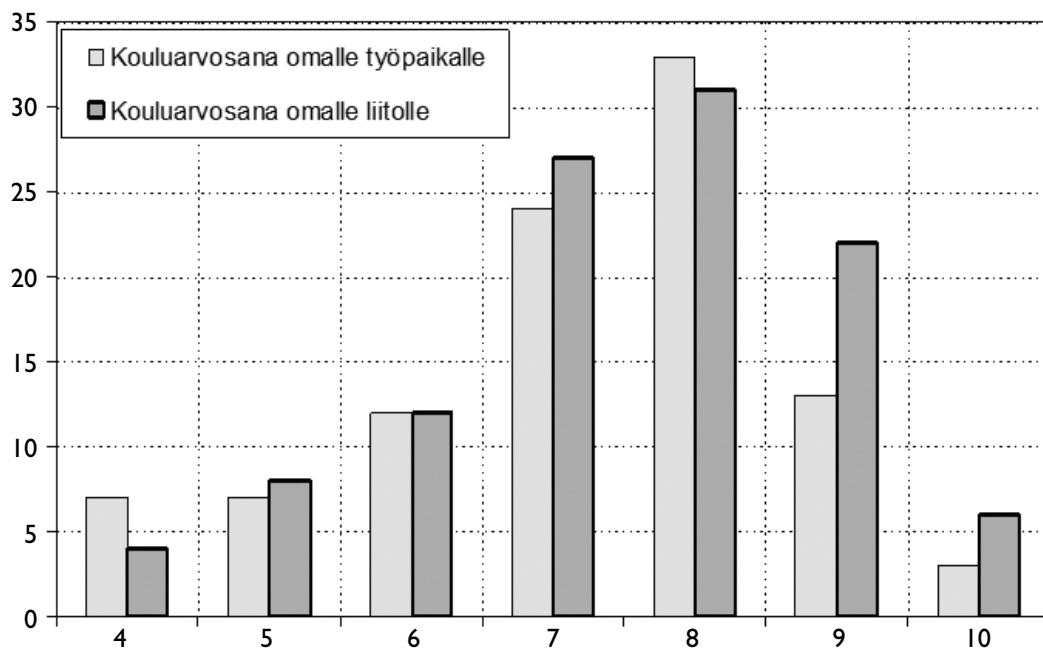
Muuttujat	Kaikki työpaikat	Sopimuksia tehneet työpaikat	Erotus
<b>Paikallinen sopiminen*</b>	51	100	49
<b>Arvosana työpaikkatason sopimiselle*</b>	-	7.2	-
<b>Arvosana liittotason sopimiselle*</b>	7.5	7.5	0.0
<b>IKÄ</b>			
Alle 40 vuotta	22	23	1
40–50 vuotta	32	34	2
Yli 50 vuotta	46	43	-3
<b>TYÖPAIKAN KOKO</b>			
Alle 30 henkilöä	32	25	-6
30–100 henkilöä	40	41	1
Yli 100 henkilöä	29	34	5
<b>LIITTOALA (SUURUUSJÄRJESTYKSESSÄ)</b>			
Julkiset palvelut (1)	16	16	0
Yksityiset palvelut (2)	17	10	-7
Metalli (3)	6	8	2
Rakennus (4)	6	4	-2
Liikenne (5)	5	6	1
Kemia (6)	6	6	0
Puu (7)	5	6	1
Paperi (8)	21	27	6
Elintarvike (9)	4	1	-2
Sähkö (10)	3	1	-1
Posti (11)	2	2	1
Viestintä (12)	3	3	1
Muut (pienet) liitot	6	6	0
<b>SOVELTAMISONGELMIA*</b>			
Työaikasopimuksissa	4	8	3
Palkkasopimuksissa	6	10	4
Työaika- ja palkkasopimuksissa	3	6	3
<b>MUITA KONTROLLIMUUTTUJIA</b>			
Luottamusmies on mies	71	77	6
Luottamusmies teknisesti verkottunut	47	53	6
Johdon ja henkilöstön välit parantuneet*	19	26	6
Henkilöstöä koulutettu*	68	79	11
N	405		-203

\*Viimeisten 12 kuukauden aikana / ajalta

<sup>5</sup> Työpaikkatason sopimisen käsite tosin sisältää myös alakohtaista vaihtelua. Paperialalla sopimukset ovat "aina" olleet tehdaskohtaisia ja julkisissa palveluissa yksi paikallinen sopimus voi kattaa kymmeniä työpaikkoja ja tuhansia palkansaajia. Silti alakohtaiset indikaattorimuuttujat ovat välttämättömiä. Ilman niitä malli olisi väärin spesifioitu ja tulokset kyseenalaisia.

<sup>6</sup> Tätä asiaa palkansaajapuoli on pitänyt esillä ehtona paikallisen sopimisen laajentamiselle, ja ne kirjattiin myös Tulopoliittiseen kokonaisratkaisuun 2003–2004 (kohta 6.3).

<sup>7</sup> Kyselyissä yleensä käytetyt, 4–5 vastausvaihtoehtoa sisältävät, järjestysasteikolliset muuttujat eivät regressioanalyysissä selitettäväksi muuttujaksi sovellu.



Kuvio 1. Kouluarvosanat (4–10) omalle työpaikalle ja liitolle (%). Työpaikat joilla tehty paikallisia sopimuksia.

Taulukko 2. Työaika- ja palkkasopimusten soveltamisongelmia.

Työaikasopimukset	Palkkasopimukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• On epäselvyyttä sopimuksen tulkinnoista.</li> <li>• Henkilöstöä on viilattu linssiin.</li> <li>• Liukumiasopimuksia ei ole noudatettu.</li> <li>• Myyjä liian vähän, työvuorot eivät toimi.</li> <li>• Työaikaa lisätty, palkka on pysynyt samana.</li> <li>• Kirjallista sopimista on ”korjattu” suullisesti.</li> <li>• Päivystyksestä on yksipuoliset määräykset.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei aina kohdenneta oikeudenmukaisesti.</li> <li>• Koko pottia ei ole pystytty jakamaan.</li> <li>• Järjestelyerät ovat menneet isopalkkalaisille.</li> <li>• Ei palkka ole ollut sitä mitä sovittiin.</li> <li>• Takautuvat palkanosat jääneet saamatta.</li> <li>• Tuntityö on laskenut ansioita.</li> <li>• Jäsenet eivät osaa tulkita.</li> </ul>

Taulukkoon 2 on luottamusmiesten avovastauksista poimittu esimerkkejä työaika- ja palkkasopimisen soveltamisongelmista. Tyypillisin soveltamisongelma on epäselvyys sopimuksen tulkinnessa. Tulkintaongelmia liittyy toki kaikkeen (paikalliseen) sopimiseen, mutta selvästi eniten niihin viitataan silloin, kun soveltamisongelmia on ollut sekä työaika- että palkkasopimisessa. Tällöin tulkintaongelma ei yleensä koske sopimusta sinänsä, vaan sopimisen seurausta, töiden uudelleenorganisoinnista, josta työntäjä voi direktio-oikeutensa nojalla päättää itse, henkilöstön toiveista riippumatta. Tällaisista yllätyksistä luottamusmiehet eivät selvästikään pidä.

### Paikallista sopimista selittäviä tekijöitä

Taulukon 3 tulosten mukaan on olemassa koko joukko asioita, jotka vaikuttavat todennäköisyyteen sopia paikallisesti.<sup>8</sup> Sellaisia asioita ovat muun muassa työpaikan sosiaaliset suhteet. Jos johdon ja henkilöstön väliset suhteet ovat viimeisten 12 kuukauden aikana parantuneet tai työpaikalla on koulutettu henkilöstöä joko uusiin tai vanhoihin tehtäviin, paikallisen sopimisen todennäköisyys on lähes 20 prosenttia suurempi kuin muuten olisi.

Työpaikan rakenteellisillakin piirteillä on vaikutusta. Suurilla, yli 100 henkilön työpaikoilla, paikallisen sopimuksen syntyminen on noin 20 prosenttia to-

<sup>8</sup> Ks. DPROBIT-moduli tilasto-ohjelmassa STATA. DPROBIT estimoi muutoksen marginaalisessa todennäköisyydessä, kun selittävä muuttuja saa arvon 1 sen sijaan että se olisi 0.

dennäköisempää kuin pienillä, alle 30 henkilön työpaikoilla. Mitä liittoalaan tulee, sekä elintarvikealalla että yksityisillä palvelualoilla paikallisen sopimisen todennäköisyys on lähes kolmanneksen pienempi kuin vertailukohtana olleilla pienillä liittoaloilla. Liittoalan koolla, joka taulukossa 3 on identifioitu suluissa olevalla järjestysnumerolla, ei näyttäisi olevan merkitsevää vaikutusta paikallisen sopimisen todennäköisyyteen.

Artikkelin tutkimusongelman kannalta tämä tulos on kuitenkin vain välttämätön välitulos, ja jätän siksi taulukon 3 tulosten tulkinnan tähän. Olennaista on se,

että mallin tuloksista on mahdollista laskea korjaustermi, inverse of Mills' ratio, joka tarvitaan korjaustermiksi toisen vaiheen kouluarvosanan estimointiin. Ajatus on, että jos korjaustermi osoittautuu toisen vaiheen estimoinnissa tilastollisesti merkitseväksi, niin korjaustermi on sisällytettävä toisen vaiheen estimointiin. Jos taas korjaustermin kerroin osoittautuu tilastollisesti ei-merkitseväksi, niin korjaustermi voidaan jättää pois kouluarvosanan estimoinnista. Tässä tapauksessa paikallisen sopimuksen tekeminen olisi täysin satunnainen prosessi, eikä riippuisi taulukossa 3 täsmennetyistä taustamuuttujista.

**Taulukko 3. Paikallista sopimista selittäviä tekijöitä, marginaalinen todennäköisyys.**

Selitettävä: sovittu paikallisesti jostakin, 0/1	Kerroin	Keskivirhe
<i>Selittäjät:</i>		
<b>KEHITYSVIIMEISTEN 12 KUUKAUDEN AIKANA</b>		
Johdon ja henkilöstön välit parantuneet	0.185***	0.063
Henkilöstöä koulutettu	0.195***	0.056
<b>TYÖPAIKAN KOKO, VRT. ALLE 30 H</b>		
30–100 henkilöä	0.125	0.064
Yli 100 henkilöä	0.193***	0.071
<b>LIITTOALA, VRT. MUUT (PIENET) LIITOT</b>		
Julkiset palvelut (1)	-0.120	0.121
Yksityiset palvelut (2)	-0.297**	0.106
Metalli (3)	0.126	0.139
Rakennus (4)	-0.045	0.149
Liikenne (5)	0.002	0.151
Kemia (6)	-0.051	0.151
Puu (7)	0.047	0.149
Paperi (8)	0.078	0.116
Elintarvike (9)	-0.310**	0.128
Sähkö (10)	-0.248	0.158
Viestintä (12)	-0.017	0.189
Posti (11)	0.243	0.206
<b>N</b>	<b>405</b>	
<b>Selitysaste</b>	<b>0.13</b>	

\*\*\*, \*\*, \* merkitsevyytaso 1, 5 ja 10 prosenttia

### Kouluarvosanaa selittäviä tekijöitä

Taulukossa 4 on esitetty tämän artikkelin avaintulokset, työpaikka- ja liittotason sopimisen kouluarvosanaa selittävät tekijät, käytettävissä olevan aineiston asettamissa rajoissa. Kertoimet on estimoitu pienimmän neliösumman menetelmällä. Tulosten mukaan valikointiharhan korjaustermin kerroin on 0.7 ja tilastollisesti merkitsevä. Toisin sanoen työpaikan ominaisuudet vaikuttavat todennäköisyyteen sopia paikallisesti ja tämän todennäköisyyden perusteella lasketulla valikointiharhan korjaustermillä on perusteltu paikka kouluarvosanan estimoinnissa. Ilman korjaustermiä taulukon 4 muut kertoimet olisivat joko pienempiä

tai suurempia kuin ne nyt ovat riippuen siitä, miten ne korreloivat valikointiharhan korjaustermin kanssa.

Sitten menen varsinaisiin tuloksiin. Ensimmäinen niistä on se, että suurilla, yli 100 henkilön työpaikoilla, kouluarvosana on mahdollisesti noin puoli numeroa heikompi kuin pienillä, alle 30 henkilön työpaikoilla. Toinen tulos koskee liiton toimintasektoria. Yksityisillä palvelualoilla ja julkisella sektorilla kouluarvosana on noin 0.5–0.6 numeroa parempi kuin teollisuudessa. Kolmas tulos koskee ammattiliiton kokoa. Verrattuna pieniin, alle 20 000 jäsenen liittoihin, suurten yli 100 000 jäsenen liittojen kouluarvosana on noin 0.6 nume-

roa heikompi. Neljäs tulos koskee luottamusmiesten teknistä verkottumista siten, että heilläkin olisi likimain samat ”toimistotekniset” valmiudet kuin työnantajilla on. Tulosten mukaan tällä asialla ei kuitenkaan ole vaikutusta kumpaankaan arvosanaan, ei omalle työpaikalle eikä omalle liitolle annettuun arvosanaan.

Neljäs tulos koskee soveltamisongelmia, tämän artikkelin varsinaista tutkimusongelmaa. Jos paikallisten sopimusten soveltamisongelmia on esiintynyt työaikasopimuksissa, kouluarvosana on noin 0.9 numeroa pienempi kuin työpaikoilla, joilla soveltamisongelmia ei ole esiintynyt. Jos soveltamisongelmia on esiintynyt palkkasopimuksissa, kouluarvosana on noin 1.2 numeroa pienempi kuin työpaikoilla, joilla soveltamisongelmia ei ole esiintynyt. Jos soveltamisongelmia on esiintynyt sekä työaika- että palkkasopimuksissa, kouluarvosana on 2.6 numeroa pienempi kuin työpaikoilla, jolla soveltamisongelmia ei ole esiintynyt.

Viides tulos koskee paikallisen sopimisen verrokkia, liittotason sopimista. Liitolle annettu kouluarvosana palkka- ja työaika-asioiden hoidosta ei näyttäisi riippuvan sen enempää työpaikan kuin liitonkaan koosta, mutta jostakin syystä pääluottamusmiesten arvosana julkisen sektorin liitoille on noin 0.6 numeroa muita

parempi. Olennaista tutkimusongelman kannalta on kuitenkin se, että jos paikallisessa sopimisessa on ollut soveltamisongelmia sekä työaika- että palkkasopimuksista, myös liitolle annettu kouluarvosana laskee. Tässä mallissa alenema on noin 1.3 numeroa.

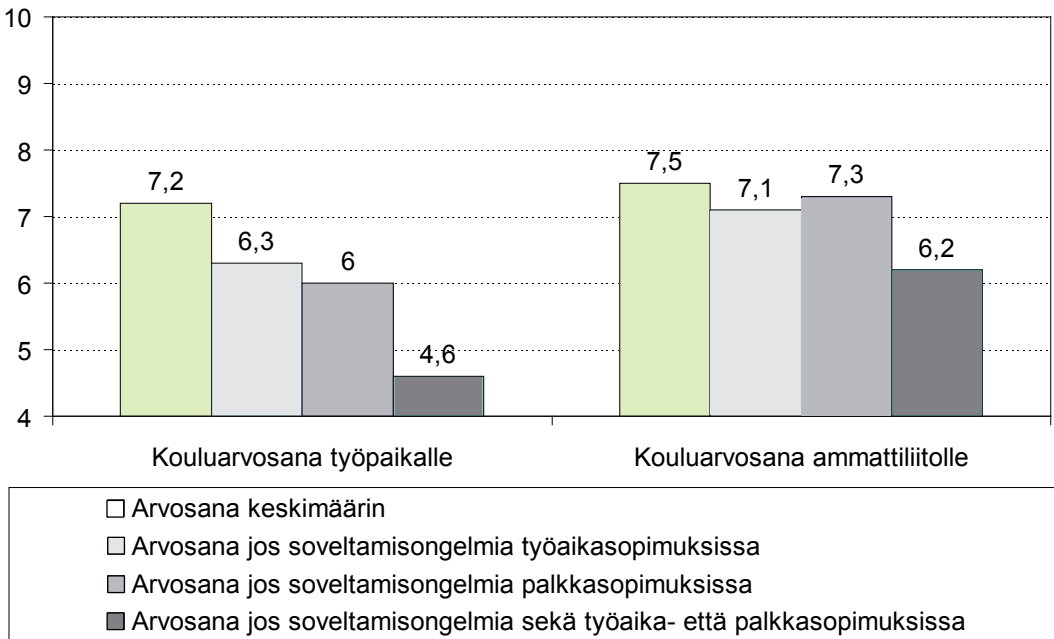
Kahta viimeistä tulosta olen havainnollistanut kuviossa 2 siten, että keskimääräisistä arvosanoista, 7.2 omalle työpaikalle ja 7.5 omalle liitolle, on vähennetty taulukon 4 piste-estimaattien arvot. Jos soveltamisongelmia on esiintynyt työaikasopimuksissa, arvosana omalle työpaikalle on 6.3 ja omalle liitolle 7.1. Jos soveltamisongelmia on esiintynyt palkkasopimuksissa, arvosana omalle työpaikalle on 6.0 ja omalle liitolle 7.3. Jos soveltamisongelmia on ollut sekä työaika- että palkkasopimuksissa, arvosana omalle työpaikalle on 4.6 ja omalle liitolle 6.2, ensimmäinen huonon ja toinen välttävän tuntumassa. Arvosanoilla on siis selvä, paikallisen sopimisen soveltamisongelmista johdettu yhteys, eräänlainen noidankehä, jossa liiton delegoima sopimisvalta syö (ongelmatilanteissa) liiton uskottavuutta, minkä seurauksena delegointipaine voi entisestään kasvaa, varsinkin jos sopimuksia ei muuten synny. Keskiarvovertailuissa tällaiset yhteydet eivät tietenkään paljastu. Niiden esiin saamiseen tarvitaan koko jakauma, ja kaikki jakaumaan vaikuttavat tekijät.

Taulukko 4. Työpaikka- ja liittotason kouluarvosanaa selittäviä tekijöitä.

Selitettävä: kouluarvosana	Työpaikkataso		Liittotaso	
	Kerroin	Keskivirhe	Kerroin	Keskivirhe
<i>Selittäjät:</i>				
<b>TYÖPAIKAN KOKO, VRT. ALLE 30 H</b>				
30–100 henkilöä	-0.12	0.22	-0.06	0.24
Yli 100 henkilöä	-0.46*	0.24	-0.04	0.25
<b>LIITON SEKTORI, VRT. TEOLLISUUS</b>				
Yksityiset palvelualat	0.52**	0.22	0.28	0.23
Julkisen sektori	0.58**	0.23	0.64**	0.23
<b>LIITON KOKO, VRT. PIENET LIITOT</b>				
Keskisuuret, 20 – 100 tuhatta	-0.28	0.35	0.29	0.41
Suuret, yli 100 tuhatta jäsentä	-0.64**	0.33	-0.31	0.41
<b>SOVELTAMISONGELMIA</b>				
Työaikasopimuksissa	-0.89**	0.30	-0.36	0.35
Palkkasopimuksissa	-1.17***	0.32	-0.16	0.27
Työaika- ja palkkasopimuksissa	-2.63***	0.38	-1.27***	0.44
<b>MUUT TEKIJÄT</b>				
Luottamusmies teknisesti verkottunut	0.14	0.17	0.15	0.19
Valikointiharhan korjaustermi	-0.67*	0.31	-0.50	0.37
Vakio	8.65***	0.45	7.73***	0.55
N	202		202	
Selitysaste	0.37		0.15	

\*\*\*, \*\*, \* merkitsevyytaso 1, 5 ja 10 prosenttia





**Kuvio 2. Kouluarvosanat (4–10) omalle työpaikalle ja ammattiliitolle paikallisesta sopimisesta seuranneiden soveltamisongelmien esiintymisen mukaan.**

## Päätelmät ja aprikointi

Oletettujen tuottavuusvaikutusten vuoksi sopimusjärjestelmiä on hajautettu paikallista, työpaikka- ja yrityskohtaista sopimista suosivalla tavalla. Samalla on syntynyt painetta työmarkkinasääntelyn purkamiseen, eri maissa eri tahtiin. Yleensä liikkeellepanevana tahona ovat olleet työnantajat, joiden argumenttia myös monet arvovaltaiset järjestöt, kuten OECD ja EU ovat tukeneet. Poikkeus tästä säännöstä on Australia, jossa aloitteen paikallisen sopimisen laajentamisesta tekivät ammattiliitot – varsin tuhoisin seurauksin. Paikallisen sopimisen myötä eteläisen pallonpuoliskon mahdollisesti vahvin ay-liike menetti sekä työmarkkina- että yhteiskuntapoliittisen merkityksensä.

Mikä meni pieleen, on tärkeä kysymys kaikissa kollektiivista sopimustoimintaa harjoittavissa maissa, myös Suomessa. Millainen vuorovaikutus paikallisen ja liittotason sopimisen välillä vallitsee ja miten tätä vuorovaikutusta pitäisi arvioida? Aiemman tutkimuksen mukaan paikallinen sopiminen toimii Suomessa pääsääntöisesti hyvin ja niin se toimii myös SAK:laisilla työpaikoilla, tämän tutkimuksen kohdejoukolla. Ajan saatossa paikallisten sopimusten soveltamisongelmat ovat kuitenkin lisääntyneet likimain samassa suhteessa kuin paikallinen sopiminenkin, ikään kuin oppimista ei olisi lainkaan tapahtunut. Tai sitten soveltamisongelmat ovat sellaisia, ettei niiden rajoittaminen lisääntyneestä kokemuksesta huolimatta onnistu. Tällainen syy voi olla se, että paikalliset sopimukset johtavat usein – niin

luottamusmiehet avovastauksissaan kertovat – töiden uudelleenorganisointiin, josta työnantaja voi päättää itse, työntekijäpuolta kuulematta. Näissä tilanteissa se, mitä kahden osapuolen välillä on sovittu, johtaa helposti toisen sopijaosapuolen intressiin sivuttamiseen sopimuksen toimeenpanossa.

Näistä havainnoista nousee seuraava tutkimusongelma: missä määrin nämä soveltamisongelmat ovat vaikuttaneet pääluottamusmiesten kouluarvosanaan paikallisesta sopimisesta omalla työpaikalla, kun taustamuuttujat (kuten työpaikan koko ja liittoala) vakioidaan. Koska kaikki työpaikat eivät kyselyä edeltävän vuoden aikana olleet sopineet paikallisesti, selittävien tekijöiden vaikutus kouluarvosanaan oli estimoitava kaksivaiheisesti, jotta tulokset olisivat edustavia koko perusjoukossa, SAK:laisilla työpaikoilla. Verrokkinä ollen käyttänyt pääluottamusmiesten kouluarvosanaa omalle liitolleen.

Tulosten mukaan sopiminen toimii parhaiten pienillä, alle 30 henkilön työpaikoilla, erityisesti suuriin, yli 100 henkilön työpaikoihin verrattuna. Tämä tulos ei ehkä yllätä, mutta vaatii toki selityksen. Selitykseni on se, että pienillä työpaikoilla vallalla on kasvot ja tietämys sovittavasta asiasta ja sen toimeenpanosta on paremmin arvioitavissa kuin suuremmilla työpaikoilla. Pienillä työpaikoilla tulkintavalta sovitusta ei siirry esimerkiksi tuotantopäällikön työpöydälle tai työorganisaation ylemmille portaille, joihin suuremmat työpaikat joutuvat pieniä enemmän turvautumaan.

Liiton suuresta koosta ei myöskään näyttäisi olevan apua, pikemminkin päinvastoin. Kouluarvosana suurten liittojen työpaikoilla tehdyille sopimuksille näyttäisi olevan jonkin verran heikompi kuin pienten liittojen työpaikoilla tehdyille sopimuksille. Eräitä lisätestejä tehtyänä huomasi, että keskimääräistä enemmän työpaikkatason sopimuksia tekeville liitoilla kouluarvosanat ovat keskimääräistä huonompia. Siten ”väylän avaaminen” muille näyttäisi tuottavan keskimääräistä enemmän huonoa sopimista.

Kun nämä tekijät on vakioitu, jäljelle jää tämän artikkelin päätulos: paikallisten sopimusten soveltamisongelmilla on olennainen työpaikalle annettua kouluarvosanaa heikentävä vaikutus. Suorastaan dramaattisesti kouluarvosana laskee, jos viimeisen vuoden aikana on ollut soveltamisongelmia sekä palkka- että työaikasopimisesta. Tulosten mukaan tällaiset perustavaa laatua olevat ongelmat työpaikkatason sopimisessa pienentävät myös liitolle työaika- ja palkka-asioiden hoidosta annettua kouluarvosanaa. Ne tulkitaan osaksi liiton sopimispoliittikkaa ja niillä arvotetaan myös liitto.

Siten tie hyvään paikalliseen sopimiseen voi kulkea vain soveltamisongelmien minimoinnin kautta. Näin raamittaen liitto turvaa sekä oman uskottavuutensa jäsentensä silmissä että oman toimivaltansa paikallisen sopimisen säätelyssä. Muuten – mahdollisesti nopeastikin, kuten Australian esimerkki osoittaa – ongelmat paikallisessa sopimisessa syövät liittojen uskottavuutta sopimustoiminnan raamittajana. Australian lisäksi näyttöä tästä noidankehästä (vicious circle) on ainakin Saksasta, missä vastalääkkeeksi on noussut liittotason toimintojen elvyttäminen (union revitalization) siinä uskossa, että vain liittotasolla on luotavissa sellainen kollektiivinen tahtotila, jota

globaalissa kapitalismissa välttämättä tarvitaan (vrt. esim. Addison ym. 2006).

Tässä katsannossa ammattiliittojen olisi kyettävä haastamaan työnantajien strateginen johtaminen (strategic managerialism) ja sitä ilmentävät sopimisasi- ja yksilöllä, yksiköillä tai henkilöstöryhmittäin neuvottelemine ja luottamushenkilöiden ”ostaminen”. Sisältöä sopimiseen saadaan myös ta-pauskohtaisesti haastamalla (Estlund 2007) ja työvoiman ostajan valtaa (monopsony power) rajoittamalla (Kaufman 2004).

Puhumme siten aidosti poliittisesta ongelmasta, joka teknis-hallinnollisin järjestelyin ei ratkea. Käsitkseeni on, että työaika- ja liittotason sopimisen ongelmallisen kehän murtaminen edellyttää työntekijöiden myötämääräämis-oikeutta paikallisten sopimusten toimeenpanossa. En kuitenkaan usko, että näin merkittävässä asiassa on mahdollista edetä ilman työpaikan valtasuhteiden kyseenalaistamista. Se taas edellyttäisi ammattiliittojen toimintakulttuurin muutosta. Tuottavuutta korostavan ”bisnes unionismin” rinnalle olisi nostettava ”sosiaalinen unionismi”, jossa neuvotteluasetelmaa varioidaan siinä tarkoituksessa, että myös sopimusten yllättäviin seurauksiin olisi mahdollista puuttua (Fairbrother 2008).

Ongelmaton tämäkään tie ei varmasti ole, mutta alan kirjallisuudessa win-win -oletukseen perustuva yhteistyö on varsinaisen globalisaation aikakaudella, noin vuodesta 1990 eteenpäin, osoittautunut varsin ongelmalliseksi toimintastrategiaksi (Frege & Kelly 2004). Ne historialliset kompromissit, joiden puitteissa oletus työmarkkinaosapuolten yhtäläisestä edusta saattoi toimia, murtuivat jo ennen varsinaisen globalisaation aikakautta (Upchurch ym. 2009). Globaalissa kapitalismissa kompromissit ovat lähtökohtaisesti ala- ja tilannekohtaisia.

## Kirjallisuus

- ADDISON, J., SCHNABEL, C. & WAGNER, J. (2006). *The (Parlous) State of German Unions. IZA Discussion Paper No. 2000.*
- ANTILA, J. & LEHTONEN, V. (2001). *Harkiten kohti paikallista sopimista? Metallityöväen Liiton tutkimustoiminnan julkaisu.*
- BOWDEN, B. (2000). *A Collective Catastrophe: Productivity Maximisation and Workplace Bargaining in the Australian Coal Industry. Journal of Industrial Relations, 42, 364–382.*
- BRIGGS, C. (2001). *Australian Exceptionalism: The Role of Trade Unions in the Emergence of Enterprise Bargaining. Journal of Industrial Relations, 43, 27–43.*
- CALMFORS, L. (2001). *Wages and Wage-Bargaining Institutions in the EMU – A Survey of the Issues. Empirica, 28, 325–351.*
- EEC (1984). *Improving Labour Market Flexibility. Summary of Replies to EEC Questionnaire. European Economic Community internal document.*
- EMERSON, M. (1984). *The European Stagflation Disease in International Perspective and Some Possible Therapy. Centre for European Policy Studies.*
- ESTLUND C. (2007). *The Ossification of American Labor Law and the Decline of Self-governance in the Workplace. Journal of Labor Research, 28, 591–608.*
- FAIRBROTHER, P. (2008). *Social Movement Unionism or Trade Unions as Social Movements. Employee Responsibilities and Rights Journal, 20, 213–220.*
- FREGE, C.M. & KELLY, J. TOIM. (2004). *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. New York: Oxford University Press.*

- EUROPEAN COUNCIL (2007). *Towards Common Principles of Flexicurity. Council Conclusions, December.*
- GIDDENS, A. (1998). *The Third Way: The Renewal of Social Democracy.* Cambridge: Polity Press.
- HECKMAN J. (1979). *Sample Selection Bias as a Specification Error.* *Econometrica*, 47, 153–161.
- HEIKKILÄ, A. & PIEKKOLA, H. (2005). *Local Bargaining and Employers' Co-operation Options.* Teoksessa H. Piekkola & K. Snellman (toim.) *Collective Bargaining and Wage Formation: Performance and Challenges* (s. 103–120). Heidelberg: Physica-Verlag.
- HELIN, J. (2000). *Edunvalvonnan etujoukko. Luottamusmiesraportti. SAK:n järjestötutkimus 2000.* Helsinki: SAK.
- KAIRINEN, M., UHMAVAARA, H. & MURTO, J. (2008). *Paikallinen sopiminen yksityisellä sektorilla. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisu A:121.*
- KAUFMAN, B. (2004). *What Unions Do: Insights from Economic Theory.* *Journal of Labor Research*, 25, 351–382.
- KEVÄTSALO, K., ILMONEN, K. & JOKIVUORI, P. (2000). *Sopiminen, luottamus ja toimipaikkakoko. Palkansääjien tutkimuslaitos tutkimuslause 158.*
- LAUKKANEN, E. (2008). *SAK:n luottamusmieskysely 2008. Tutkimustieto 5/2008.* Helsinki: SAK.
- LOUNDES, J., TSENG, Y-P. & WOODEN, M. (2003). *Enterprise Bargaining and Productivity in Australia: What Do We Know? The Economic Record*, 79, 245–258.
- LYLY, L. (2007). *Teknologian ammattilaiset – yhdessä enemmän? Selvitysmies Lauri Lylyn raportti Kemianliitolle, Metallityöväen Liitolle, Paperiliitolle, Puu- ja erityisalojen liitolle, Sähköalojen ammattiliitolle ja Viestintäalan ammattiliitolle.*
- MARSHALL, G. (1998). *Collective bargaining.* *A Dictionary of Sociology.* <http://www.encyclopedia.com/doc/1O88-collectivebargaining.html>
- OECD (1994). *The OECD Jobs Study. Facts, Analysis, Strategies.* Paris: OECD.
- PEKKARINEN, J. & ALHO, K.E.O. (2005). *The Finnish Bargaining System: Actors' Perceptions.* Teoksessa H. Piekkola & K. Snellman (toim.) *Collective Bargaining and Wage Formation: Performance and Challenges* (s. 61–84). Heidelberg: Physica-Verlag.
- RHODES, M. (2001). *The Political Economy of Social Pacts: 'Competitive Corporatism' and European Welfare Reform.* Teoksessa P. Pierson (toim.): *The New Politics of the Welfare State* (s. 165–195). Oxford: Oxford University Press.
- SCOTT, A. (2009). *Looking to Sweden in Order to Reconstruct Australia.* *Scandinavian Journal of History*, 34, 330–352.
- TIMONEN, S. (2000). *Paikallisen sopimisen käänne.* Helsinki: Työsuojelurahasto.
- TSENG, Y-P. & WOODEN, M. (2001). *Enterprise Bargaining and Productivity: Evidence from the Business Longitudinal Survey.* Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, Working Paper No. 8/01.
- UHMAVAARA, H., KAIRINEN, M. & NIEMELÄ, J. (2000). *Paikallinen sopiminen työelämässä. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisu A:99.*
- UHMAVAARA, H., KAIRINEN, M., MURTO, J. & ARVIDSSON, P. (2008). *Paikallinen sopiminen kunta- ja valtiosektorilla. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisu A:123.*
- UPCHURCH, M., TAYLOR, G. & MATHERS, A. (2009). *The Crisis of Social Democratic Trade Unionism in Western Europe: The Search for Alternatives.* Avebury: Ashgate.
- WELLER, S. & VAN GRAMBERG, B. (2007). *Management of Workplace Change in the Australian Higher Education Sector: A Study of Employee Involvement Provisions in Workplace Agreements.* *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29, 173–186.
- WILLIS, E., TOFFOLI, L., HENDERSON, J. & WALTER, B. (2008). *Enterprise Bargaining: A Case Study in the De-intensification of Nursing Work in Australia.* *Nursing Inquiry*, 15, 148–157.

Katriina Karkulehto & Jouni Sipponen  
**Esimies siltaa rakentamassa  
 – osallistavat menetelmät  
 strategian ja toiminnan  
 yhdistämisessä**

**Esimies strategi-  
 an toteuttajana**

**E**simiehillä on merkittävä rooli organisaationsa strategiatyössä. He vaikuttavat asemansa puolesta keskeisesti siihen, miten strategiaa tehdään, tulkitaan ja toteutetaan. Esimiehen roolit strategiatyössä voidaankin karkeasti jakaa kolmeen. Ensimmäinen niistä kuvaa esimiestä strategian tekijänä. Tässä roolissa esimiehen toiminta kohdistuu strategian uudistamiseen, muokkaamiseen tai kyseenalaistamiseen. Toinen rooleista tarkastelee esimiestä strategian toteuttajana. Tässä roolissa merkittävää on se, miten esimies viestii ja vie strategiaa käytäntöön. Kolmas eli kehittyjän rooli puolestaan viittaa esimiehen oppimiseen paremmaksi strategiavaikuttajaksi. (Suominen ym. 2009.)

Useissa tutkimuksissa on todettu, että esimiehellä on ratkaiseva rooli erityisesti strategian toteuttamisessa (Ikävalko 2005; Westley 1990; Wooldridge & Floyd 1990). Esimiehiä tarvitaan kehittämään oman organisaationsa toimintaa luovalla ja osallistavalla tavalla ja toteuttamaan strategiaa yhdessä johdettaviensa kanssa. Strategian toteuttamisen on kuitenkin käytännössä havaittu olevan monelle esimiehelle ja hänen johdettavilleen haasteellinen tehtävä. Erityisen haastavaksi esimiehet ovat kokeneet omien johdettaviensa osallistamisen strategiapohdintoihin mielekkäällä ja tuloksellisella tavalla. Esimiehet tarvitsevat käyttöönsä vuorovaikutukseen pohjautuvia osallistavia menetelmiä helpottamaan strategian ja toiminnan yhdistämistä ja edistämään vuoropuhelua strategiatyössä omien johdettaviensa kanssa.

Seuraavassa katsauksessa tarkastelemme esimiehen roolia *strategian toteuttajana*. Empiirisessä osuudessa esittelemme tämän roolin toteuttamisen tueksi kehitettyjä strategiатыön menetelmiä<sup>1</sup>, joiden tarkoituksena on helpottaa strategian ja toiminnan yhdistämistä. Menetelmät pohjautuvat tulkinnalliseen strategiakäsitykseen (Smircich & Stubbart 1985; Chaffee 1985) ja ne ovat luonteeltaan kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja ryhmän yhteisen merkityksen luontiprosessin (Gioia & Chittipeddi 1991; Weick 1995; Rouleau 2005) merkitystä korostavia.

Esimiehillä on strategian toteuttamisessa hyvin erilaisia rooleja ja tehtäviä. Tutkimuksessa on keskitytty erityisesti erilaisten roolien

erittelyyn sekä jossain määrin esimiehiin kohdistuviin odotuksiin ja odotusten täyttämistä mahdollistaviin tekijöihin (Floyd & Wooldridge 1992; Mantere 2008). Rooleja on eritelty strategian toteuttamisessa esimerkiksi sen mukaan, keskittyykö esimiehen toiminta omien johdettavien vai johdon suuntaan (Johnson & Scholes 1999, 534).

Toimiessaan johdon suuntaan esimies voi olla strategisten aloitteiden tekijä, vaihtoehtojen esiintuoja tai palautteen antaja strategian toteutettavuudesta ja toteutumisesta. Strategian toteuttamisessa esimies toimii erityisesti omien johdettaviensa kanssa, jolloin hän voi olla strategian toimeenpanijan roolissa, kannustaa johdettaviaan kokeilemaan uusia toimintatapoja strategian toteuttamisessa ja rohkaista keskustelemaan strategiasta. (Emt.) Esimiesten kokemukset siitä, miksi ja miten he toimivat strategian toteuttajina ja viestijöinä omien johdettaviensa suuntaan vaihtelevat kuitenkin todellisuudessa sillanrakentajan roolin omaksumisesta ja toteuttamisesta kriittiseen, lähes täydelliseen roolista ja tehtävästä pudottautumiseen (Karkulehto & Salomaa 2007, 2008). Syyksi roolin toteuttamisen haasteellisuuteen koetaan usein käytännönläheisten ja konkreettisten keinojen ja apuvälineiden puute.

Käytännön tasolla esimiehen strategian toteuttajan rooli tarkoittaa puhetyötä. Puhetyöllä tarkoitamme jatkuvaa ja aktiivista kommunikointia omien johdettavien kanssa, jolloin formaalit tilanteet, kuten vuosittaiset strategiapäivät tai viikoittaiset tiimipalaverit, ovat yhtä tärkeitä vaikuttamisen foorumeita kuin luonteeltaan epäviralliset tilanteet kahvipöytäkeskusteluista satunnaisiin käytäväkohtaisiin. Kyse on tällöin strategian soveltamisesta sekä yhteisen tulkinnan ja ymmärryksen luomisesta. Keskeisiksi nousevat kysymykset kuten ”mitä strategia tarkoittaa meille”, ”millaista toimintaa strategia edellyttää meiltä” tai ”mitkä ovat ne konkreettiset toimenpiteet, aikataulut ja vastuut joiden avulla toteutamme strategiaa”. (Suominen ym. 2009.)

<sup>1</sup> Menetelmät perustuvat Teknillisen korkeakoulun STRADA-ohjelmassa vuosien 2007–2009 aikana tehtyyn tutkimus- ja kehitystyöhön strategiatyön alueella. Tätä työtä on tehty yhteistyössä eri alan yritysten ja julkisorganisaatioiden kanssa. Menetelmiä on testattu, kehitetty ja sovellettu autenttisisa strategiatyön haasteissa.

Edellä esitettyihin strategian merkitystä ja käytännön vaikutuksia koskeviin kysymyksiin vastaaminen – tai vastausten etsiminen yhdessä omien johdettavien kanssa – on keskeistä strategian toteuttamisen näkökulmasta. Luonteeltaan tämä työ on osallistumista ja vaikuttamista strategian ympärillä käytävään tulkintaprosessiin. Osallistuminen ja vaikuttaminen tarkoittavat esimerkiksi palkitsemiskäytäntöjen muokkaamista paremmin strategian toteuttamista tukeviksi, organisaatorakenteen uudistamista tai uusien toimintatapojen omaksumista strategian toteuttamisen tueksi.

Kaikki edellä mainitut keinot vaikuttavat johdettavien tekemään tulkintaan strategiasta. Esimiehen oma toiminta ja puhe ovat kuitenkin yhtälailla tärkeitä vaikuttamisen keinoja. Vaitämme, että puhetyö on tärkein vaikuttamisen keino, jonka avulla voidaan tukea muiden keinojen vaikutusta strategiatulkintaan (ks. esim. Gioia & Chittipeddi 1991).

### Merkitys rakentuu tulkinnassa

Prosessia, jossa merkityksiä luodaan, ylläpidetään ja muokataan, voidaan kutsua tulkinnaksi. Tulkinnallisuus on strategiatutkimuksessa ollut esillä jo pitkään (esim. Smircich & Stubbart 1985; Chaffee 1985). Eräs tapa jäsentää tulkintaprosessia on kuvata se merkityksenannon (*sensegiving*) ja merkityksen luonnin (*sensemaking*) yhteisvaikutuksena (Gioia & Chittipeddi 1991).

Merkityksenannolla tarkoitetaan esimiehen toimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa vaikeasti ymmärrettävässä tilanteessa toteutuskelponen tulkinta omille johdettaville. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa puhetyötä, jonka avulla rakennetaan haluttua tulevaisuuden tilaa, käydään läpi erilaisia vaihtoehtoja ja perusteluja valituille asioille sekä osallistumista erilaisiin kokouksiin, ryhmiin ja foorumeihin (emt). Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että merkityksenanto ei kohdistu vain omiin johdettaviin, vaan esimiehen on tehtävä vastavaa työtä myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Rouleau 2005).

Merkityksenanto ei toki itsessään kata koko prosessia vaan on huomioitava myös sen käsitteellinen vastinpari – merkityksen luonti. Merkityksen luonnilla tarkoitetaan sitä tulkintaa, jonka johdettavat tekevät merkityksenannon ja muiden vaikuttavien tekijöiden perusteella. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaation historia, henkilön oma tausta ja koulutus, elämäntilanne ja ryhmän kokoonpano. Yhtä kaikki, tulkintaprosessin ymmärtäminen on oleellista strategiasta tehtyjen tulkintojen ymmärtämiseksi.

Merkityksenannon ja -luomisen prosessi on luonteeltaan jatkuvaa. Voidaan kuitenkin tunnistaa tiettyjä tilanteita, jotka tyypillisesti toimivat merkityksenannon laukaisuvina tekijöinä. Merkityksiä antavan toiminnan on havaittu käynnistyvän tai voimistuvan esimerkiksi kun käsillä oleva strateginen asia (tavoite, suunta, va-

linta, uudistus tai muutos) koetaan erityisen tärkeäksi henkilölle itselleen, ryhmälle tai koko organisaatiolle. Vastaavalla tavalla merkityksenantoa voimistaa tilanne, jossa ryhmä kokee, ettei johdolla ole riittävää kompetenssia kyseisessä asiassa, johdon näkemykset asiasta ovat epäselviä tai johto näkee ympäristön erityisen epäselvänä ja kompleksisena. (Maitlis & Lawrence 2007.) Esimies voi myös itse seurata kyseisiä merkkejä ja pyrkiä ennakoimaan tilannetta vahvistamalla merkityksiä antavaa toimintaansa jo etukäteen.

On myös havaittu tiettyjä tekijöitä, jotka helpottavat ryhmän merkityksen luontia. Merkityksen luomisen on havaittu olevan sujuvampaa, mikäli ryhmällä on asiantuntemusta käsillä olevassa strategisessa asiassa tai sillä on formaalisti määritelty ja legitiimi asema siinä. Myös ryhmän luottamus johdon asiantuntemukseen käsillä olevassa strategisessa asiassa, organisaation aiempi menestys aiheeseen liittyen ja prosessien tai rakenteiden tarjoamat mahdollisuudet merkityksenannolle tekevät siitä sujuvampaa. (Emt.) Näistä esimiehen näkökulmasta keskeiseksi nousee erityisesti viimeisimmäksi mainittu. Esimies voi pyrkiä järjestämään tilaa merkityksenannolle muokkaamalla prosesseja ja rakenteita sellaisiksi, jotka jättävät ryhmälle enemmän tilaa ja aikaa keskustelulle, pohdinnalle ja asioiden käsitteilylle.

Voidaan siis todeta, että merkityksenannon ja -luonnin muodostama tulkintaprosessi on oleellinen strategian toteuttamisen kannalta. Tulkintaprosessissa luotavat merkitykset ohjaavat ryhmän toimintaa ja vaikuttavat suoraan siihen, miten ryhmä toteuttaa strategiaa. Esimiehen on siis tärkeää olla tietoinen prosessin piirteistä sekä erityisesti merkityksenantoa helpottavista tekijöistä.

### Strategian ja toiminnan yhdistäminen

Perinteisesti strategiatyökaluja (esim. BSC, SWOT) on kehitetty strategian suunnittelua varten. Monesti näissä työkaluissa strategiatyön nähdään etenevän lineaarisena prosessina, jossa korostuvat erityisesti toimintaympäristön analyysit sekä tavoitteiden ja mittareiden asettaminen. Näissä työkaluissa jätetään usein vähemmälle huomiolle strategian toteuttamisen ja soveltamisen osuudet, eivätkä ne juuri tarjoa mahdollisuutta tulkinnallisuudelle, joustavuudelle tai luovuudelle strategian toteuttamisessa. Toki suunnittelutyökaluja voidaan myös soveltaa joustavasti ja strateginen suunnittelu nähdä osaltaan jaettua ymmärrystä ja sitoutumista rakentavana mekanismina (Vilä & Canales 2008).

Käytännön kokemuksemme kymmenistä eri alan organisaatioista sekä tekemämme tarkemmat organisaatiokohtaiset selvitykset aiheesta vuosien 2007–2009 aikana ovat osoittaneet, että erityisesti esimiehet tarvitsevat työnsä tueksi kasvokkaiseen vuorovaiku-

tukseen perustuvia strategiayön menetelmiä, joiden avulla strategia muutetaan käytännön konkreettiseksi toiminnaksi keskusteluun, yhteiseen tulkintaan ja merkityksenluontiin perustuen. Esimiehet kaipaavat apuvälineitä erityisesti strategian toteuttamiseen. Näissä yhteyksissä keskustelun merkitys korostuu, mutta se ei yksin riitä. Menetelmien tulee myös aidosti ohjata käytännön toiminnan suunnittelua, toteuttamista ja arviointia sekä kaikkien näiden vaiheiden vastuuttamista, aikatauluttamista ja dokumentointia.

Aikaisemman tutkimuksen ja käytännön kokemusten viitoittamina olemme kehittäneet esimiesten tarpeeseen strategiayön menetelmiä, joilla pyritään vastaamaan erityisesti strategian ja toiminnan yhdistämisen käytännön haasteisiin. Menetelmiä on kehitetty ja pilotoitu aidossa strategiayön haasteissa. Niiden käytöstä ja sovellettavuudesta on pyydetty palautetta eri toimialoilla vaikuttavilta esimiehiltä sekä esimiestyötä tukevilta tahoilta. Väitämme, että erilaiset strategiayön menetelmät voivat toimia merkityksenantoa ja -luontia helpottavina tekijöinä. Erityisesti vuorovaihtukseen perustuvat ryhmän yhteistä pohdintaa tukevat menetelmät voivat toimia osana merkityksen luontia tukevana rakenteita.

Esittelemme seuraavassa tarkemmin kaksi toisistaan hieman poikkeavaa strategian ja toiminnan yhdistämiseen tähtäävää menetelmää. Ensimmäinen niistä on Puuttuva linkki, joka kuvataan kahden case-esimerkin kautta. Toinen kuvattavista menetelmistä on Tarinataulu, jonka kulku esitetään seuraavassa vertailun vuoksi.

## Puuttuva linkki -menetelmä

Puuttuva linkki on menetelmä, joka on tarkoitettu esimiehen ja hänen tiiminsä tueksi silloin, kun tarkoituksena on miettiä tiimin toiminnan liittämistä strategiaan. Menetelmän nimi juontaa juurensa haasteesta, jonka moni esimies kohtaa käytännössä: Miten strategia aidosti ohjaa toimintaamme? Linkittykö strategia lainkaan tekemäämme työhön? Puuttuva linkki -menetelmä toimii apuna strategian toteutumisen arvioinnissa ja uusien toimenpiteiden sopimisessa. Se ohjaa liittämään tiimin tekemät asiat strategiaan, arvioimaan strategian toteutumista tällä hetkellä sekä miettimään, miten strategia toteutuisi entistä paremmin. Menetelmän kulkua ja soveltamistapoja esitellään seuraavaksi kahden case-esimerkin kautta.

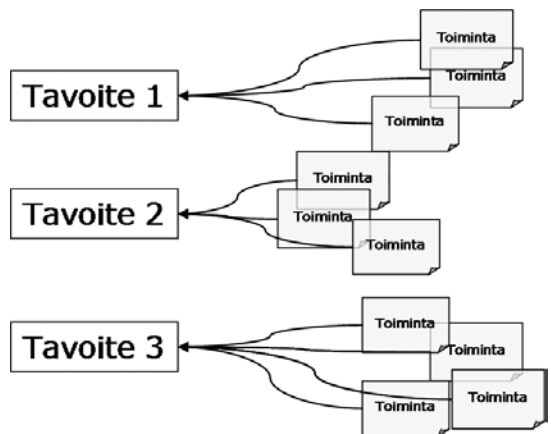
## Case HR-tiimi

Erään globaalin yrityksen Suomen maaorganisaation HR-tiimin haasteena oli liittää oma toimintansa yrityksen strategiaan. Konzernstrategia tuntui tiimiläisten oman työn näkökulmasta liian yleiseltä. Tiimikohtaisia strategisia tavoitteita ei niin ikään ollut valmiiksi määritelty vaan tämä työ oli yrityksessä jokaisen tiimin omalla vastuulla.

Tiimin esimies päätti järjestää puolen päivän mittaisen tilaisuuden, jonka tavoitteena oli tehdä yhteistä tulkintaa strategian sisällöstä sekä määrittää tavoitteet tiimin toiminnalle. Lisäksi yhteistä aikaa haluttiin hyödyntää myös tavoitteiden mukaisten toimenpiteiden määrittelyyn. Esimiehen apuna tilaisuuden rakentamisessa, keskustelun fasilitoinnissa ja menetelmän soveltamisessa oli kaksi tutkijaa. Tilaisuus järjestettiin vuonna 2008 yrityksen omissa tiloissa.

Esimies esitteli tilaisuuden aluksi lyhyesti yrityksen strategian. Tämän pohjalta keskusteltiin ja haettiin yhteistä tulkintaa siitä, mitä globaali strategia tarkoittaa erityisesti lokaalista näkökulmasta ja mikä strategiassa on keskeistä kyseisen HR-tiimin kannalta. Tiimi tuotti keskustelunsa pohjalta muutaman tavoitteen, jotka se koki oman toimintansa kannalta keskeisimmiksi tulevalle strategiakaudella. Tavoitteet kirjattiin fläppipaperille.

Tämän jälkeen työtä jatkettiin yksilöpohdintana. Esimies ohjeisti tiimiläisiään miettimään, mitä tiimi tekee jo nyt onnistuneesti strategian toteutumisen eteen kunkin valitun tavoitteen osalta. Tiimiläiset kirjasivat asiat post-it-lapuille yksitellen. Jokainen tiimin jäsen, myös esimies itse, esitteli laput muille ja keskustelun päätteeksi ne kiinnitettiin fläppille sen tavoitteen viereen, johon lapulle kirjattu tekeminen liittyi. Kun kaikki tiimiläiset olivat esitelleet lappunsa muille, yhdistettiin keskenään päällekkäiset tekemiset pinoamalla laput päällekkäin tai poistamalla ylimääräiset (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Puuttuva linkki, toiminnan yhdistäminen tavoitteisiin.



Työskentely jatkui. Kutakin tavoitetta varten piirrettiin fläppipaperille palkki, joka kuvasi tavoitteen tämän hetkistä toteutumista. Esimies pyysi tiimiläisiään arvioimaan, miten hyvin strategia (tavoite) jo nyt toteutuu tiimin nykyisillä ponnisteluilla. Apuna arvi-

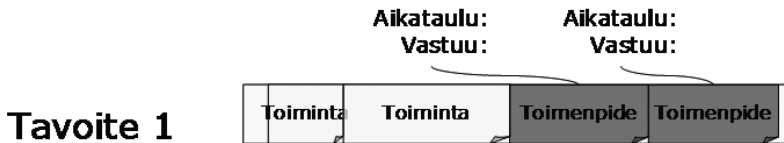
oinnissa käytettiin prosenttilukuja: 0 % tarkoitti, ettei tavoite toteudu lainkaan, 100 % puolestaan tarkoitti, että tavoite toteutuu täydellisesti (ks. kuvio 2). Vaihtoehdoisesti arvioita olisi voitu tehdä asteikolla hyvin – melko hyvin – melko heikosti – heikosti.



**Kuvio 2.** Puuttuva linkki, arvio tavoitteen toteutumisesta.

Seuraavaksi esimies ohjeisti tiimiään miettimään, millä toimenpiteillä tavoitetaso saavutettaisiin. Kuhunkin tavoitteeseen liittyvät toimenpiteet kirjattiin lapuille, jotka sijoitettiin tavoitepalkille. Tiimi mietti vielä lopuksi, miten hyvin tavoite saadaan uusien toimenpiteiden avulla toteutettua (ks. kuvio 3). Jatkossa suunnitelmaa

oli tarkoituksena vielä tarkentaa toimenpiteiden sekä niihin liittyvien vastuuhenkilöiden ja aikataulujen osalta siinä määrin kuin tämä olisi mahdollista. Työskentelystä syntynyttä dokumenttia (fläppipaperia) päätettiin siis jatkossa työstää edelleen sekä hyödyntää sitä toimenpiteiden etenemisen seuraamisessa.



**Kuvio 3.** Puuttuva linkki, jatkotoimenpiteistä sopiminen.

Alustavien jatkotoimenpiteistä sopimisen lisäksi arviointiin sitä, miten tiimin jäsenet olivat kokeneet osallistumisensa kyseiseen tilaisuuteen sekä miten menetelmä sopii tiimin käyttöön. Kokemukset osoittautuivat erittäin myönteisiksi strategian ymmärryksen ja tulkinnan sekä konkretisoinnin osalta, kuten myös arviot jatkotyöskentelysuunnitelmien suhteen. Tutkijat saivat myös jälkikäteen palautetta sekä sähköpostitse että suullisesti muutamalta osallistujalta siitä, kuinka hyödyllisenä tilaisuutta oli pidetty tiimin yhteisen strategiatalkinnan ja toiminnan suunnittelun kannalta. Puuttuva linkki -menetelmää levitettiin myöhemmin myös laajemmin koko organisaatioon esimiesten ja tiimien käyttöön.

### Case yritysjohto ja esimiehet

Puuttuva linkki -menetelmää on suositeltavaa soveltaa kulloiseenkin tarkoitukseen parhaiten sopivalla tavalla. Toisena esimerkkinä menetelmän soveltamisesta esittelemme lyhyesti casen, jossa yritysjohto, noin 30 esimiestä sekä muutama asiantuntija kokoontuivat yhteen keskustelemaan strategian sisällöstä ja erityisesti toiminnan linkittämisestä vahvemmin yrityksen strategiaan. Kokeilua oli fasilitoimassa kaksi tutkijaa. Tilaisuus pidettiin yrityksen omissa tiloissa vuonna 2008. Case-yritys oli sama kuin edellisessä esimerkissä.

Tilaisuudessa osallistujat jaettiin sekaryhmiin. Ryhmien tavoitteena oli pohtia organisaatiolle yh-

teisten strategisten tavoitteiden nykyistä toteutumista ja toimenpiteitä, joiden avulla niiden toteutumista voitaisiin jatkossa edistää paremmin. Edelliseen case-esimerkkiin verrattuna tässä yhteydessä tavoitteet oli valmiiksi olemassa, joten keskusteluaika fokuoitiin nykyisten tavoitteiden toteutumisen arviointiin ja suunnitelmiin niiden aikaisempaa paremmasta toteuttamisesta.

Kukin ryhmä eteni menetelmän soveltamisessa, kuten aikaisemmassa case-esimerkissä esitettiin. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen pohdinnat käytiin yhdessä läpi ja niiden tulokset dokumentointiin. Tavoitteiden nykyisen toteutumisen arvioinnin osalta keskusteltiin muun muassa asioista, jotka helpottavat tai hankaloittavat niiden toteuttamista.

Menetelmä toimi tässä tapauksessa hyvänä apuvälineenä keskustelun fokuoimisessa tiettyihin asioihin ja sen avulla jaettiin yhteistä tietoa ja ymmärrystä strategisten tavoitteiden tämänhetkisestä tilasta sekä niiden paremmasta toteuttamisesta tulevaisuudessa. Puolen päivän mittainen tilaisuus oli myös organisaatioissa ensimmäinen kerta, kun johto ja esimiehet aidosti pyhittivät aikaa strategiakeskustelulle, strategian tulkinnalle sekä strategiaan liittyvien ideoiden työstämiselle. Osallistujien palautteista, arvioista ja ideoista koettiin olevan jatkossa hyötyä yhtäältä strategian sisältöpohdinnoissa ja toisaalta strategian toteuttamisen kannalta.



## Tarinataulu-menetelmä

Tarinataulu on menetelmä, jonka tavoitteena on tiimin toimenpiteistä sopiminen sekä yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja tulkinnan tekeminen tiimin toiminnan ja strategian suhteesta. Menetelmän ideana on, että uusi strategia ja sen sisältämät tavoitteet liitetään tiimin strategiatarinaa eli siihen miten tiimi on jo aiemmassa toiminnassaan toteuttanut strategiaa. Strategiat sisältävät usein paljon tuttuja asioita, vaikka niitä käsitellään uusina. Tiimin aiemman työn huomiointi ja arvostaminen on tärkeää myös uutta strategiaa toteutettaessa.

Menetelmä etenee siten, että esimies voi tarpeen mukaan pitää alustuspuheenvuoron tavoitteiden sisällöstä ja esitellä erityisesti ne tavoitteet, joita juuri tänään aiotaan käsitellä. Esimies esittelee myös työskentelypohjan ja valitsee ryhmästä jonkun kirjaamaan

keskustelun muistiin. Työskentelypohjaan eli Tarinatauluun kirjataan ne tavoitteet, joita halutaan käsitellä.

Aluksi pohditaan yhdessä, miten tiimi on aiemmin historiassaan toiminut strategian toteutumiseksi. Pohdinta etenee tavoite kerrallaan. Tämän jälkeen siirrytään miettimään, mitä tiimi jo nyt tekee kyseisen tavoitteen toteutumiseksi: mistä kannattaa jatkossa pitää edelleen kiinni tai millaisesta toiminnasta on jatkossa syytä luopua. Seuraavaksi pohditaan tulevaisuutta: mitä uutta tiimin tulisi jatkossa tehdä, jotta kyseinen tavoite toteutuisi. Lopuksi on hyvä vielä pohtia, millaisia konkreettisia toimenpiteitä tämä vaatii. Samat kysymykset käydään läpi kaikkien tavoitteiden osalta.

Työskentelyn lopputuloksena syntyy Tarinataulu, johon tiivistyy tiimin tarina: aiemmin tehdyt asiat, nykyhetki sekä suunnitelma strategian toteuttamisesta jatkossa (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki Tarinataulu-menetelmän lopputuloksesta yhden tavoitteen osalta.

Tavoitteet	Historia	Nykyhetki	Tulevaisuus	Toimenpiteet
	<b>Miten olemme aiemmin tiiminä toimineet strategian toteutumiseksi?</b>	<b>Miten jo tällä hetkellä tiiminä toteutamme strategiaa?</b>	<b>Mitä meidän jatkossa tulisi tiiminä tehdä strategian toteutumiseksi?</b>	<b>Millaisia konkreettisia toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi tarvitaan?</b>
<b>Tyytyväinen asiakas, jonka odotukset ylittämme</b>	<b>Mehän olemme aina olleet teknologivetoisen yrityksen, jossa tuoteosaamisemme on ollut ylivertaista. Pari vuotta sitten uusi toimitusjohtaja toi vahvemman asiakaspainotuksen, ja silloin mekin ryhdyimme...</b>	<b>Tällä hetkellä meillä on vielä aika paljon tuoteveitoista ajattelua, joka osaltaan vaikeuttaa toimintaa. Olemme nimenneet vastaavat henkilöt eri asiakkaille, mikä tuntuu olleen toimiva ratkaisu. Puhumme kuitenkin vielä enemmän tuotteista kuin asiakkaista...</b>	<b>Kyllä meidän jatkossa tulee pystyä säilyttämään sekä perinteinen tuoteosaaminen että uudempi asiakaspainotus. Kyse on ajatustavan muutoksesta. Samalla tavalla kuin ruisleivän juureen lisätään aina välillä jotain uutta...</b>	<b>Sovitetaan tässä, että jatkossa 1) lisäämme asiakkaiden luona käytettyä aikaa, 2) pyrimme kukin hankkimaan myös uusia asiakkaita ja 3) pidämme yllä ajantasaista tuoteosaamista...</b>

Tarinataulu-menetelmä poikkeaa Puuttuva linkki-menetelmästä jonkin verran, vaikka molemmilla menetelmillä voidaan saavuttaa samankaltaisia tuloksia. Tarinataulu antaa enemmän liikkumavaraa ja tilaa luovuudelle ja se soveltuu siksi erityisen hyvin ryhmille, joilla on jo hieman pidempi yhteinen historia ja joille ”tarinan iskeminen” on luontaista.

Esimiehet ovat erilaisia ja he tarvitsevat työssänsä tueksi vaihtoehtoisia työkaluja. Sama työkalu ei sovi kaikkien käteen, joten on hyvä tarjota esimiehille erilaisia ja vaihtoehtoisia ratkaisumalleja strategiatyön haasteisiin. Menetelmien valinnassa myös esimiehen on tärkeää ottaa huomioon ryhmänsä piirteet ja valmiudet – ilman ennakkoluuloja.

## Lopuksi

Esimiehet tekevät strategian toteuttamisessa puhe-työtä, jonka tavoitteena on antaa merkityksiä strategialle ja fasilitoida ryhmän tulkintaprosessia. Puhetyö on tavoitteellista vaikuttamista ryhmän tulkintaan ja

käsillä olevaan asiaan liitettäviin merkityksiin (ks. Gioia & Chittipeddi 1991; Weick 1991). Erityisen tärkeään rooliin nousevat tulkinnan pohjalta tehtävät johtopäätökset, valinnat ja toimenpiteet. Esimiehet kaipaavat apua tähän työhön. Tässä katsauksessa kuvattujen menetelmien kaltaiset välineet tarjoavat keinon edesauttaa ryhmän tulkintaprosessia.

Laajasti käytössä olevat strategiatyön välineet, kuten esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti, ovat juuriltaan strategisen suunnittelun työkaluja. Näitä kuitenkin käytetään usein myös viestinnän ja strategian toteuttamisen välineinä. Työkaluja ei välttämättä ole tähän käyttöön suunniteltu ja siksi niiden soveltamisessa strategian toteuttamiseen tai -viestintään ilmeneekin usein hankaluuksia. Käytännön kokemus-temme mukaan erityisesti tila tulkinnalle, pohdinnalle ja yhteiselle merkityksen rakentamiselle vaikuttaa suunnittelutyökaluissa olevan varsin rajattua.

Väitimme aiemmin, että esittelemämme menetelmät voivat edesauttaa ja helpottaa ryhmän mer-

kityksenluontityötä. Kuvaamamme case-esimerkit vahvistavat tätä väitettä. Esimerkkitapauksissa eri ryhmille luodut tilanteet yhteiselle merkityksen luomiselle ja tulkinnalle tarjosivat niille mahdollisuuden keskusteluun, pohdintaan ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseen menetelmien avulla. Palautteen ja tutkijoiden omien havaintojen perusteella voidaan todeta, että kuvatuissa tilaisuuksissa strategian ympärillä käytyä tulkintaa edesauttoi menetelmän tarjoama rakenne.

Menetelmät toki ovat vain osa kokonaisuudesta, eikä niitä tule lähestyä itseisarvoisina. Menetelmien rooli on tarjota keskustelulle ja tulkinnalle foorumi ja rakenne, mutta ne toimivat vain välineinä prosessissa. Menetelmäharjoitukset vailla tavoitetta, tarkoitusta ja aitoa kiinnostusta ryhmän pohdinnasta saattavat jopa vaikuttaa ryhmän tekemään strategiatulkintaan väärillä tavalla. Huomattavaa on myös, että välineitä

tulisi käyttää siihen tarkoitukseen, johon ne on laadittu ja olla varsin huolellinen niiden soveltamisessa muihin käyttötarkoituksiin.

On myös tärkeää havaita, että yksi työkalu ei välttämättä istu kaikkien käteen. Esimiehet ovat varsin heterogeeninen ryhmä, jossa koulutustausta, kokemus, johdettavan organisaation koko ja tekemisen tapa vaihtelevat huomattavasti. Useat strategian toteuttamisen haasteet ovat kuitenkin yhteisiä huomattavan erilaisissakin positioissa työskenteleville esimiehille. Esimerkiksi Puuttuva linkki -menetelmän tavoite, strategian yhdistäminen työhön, on haaste, jonka kohtaavat kaikki esimiehet tilanteesta riippumatta. Olemme tässä artikkelissa esitelleet myös toisen samaan tarkoitukseen suunnitellun menetelmän nimenomaan sen vuoksi, että esimiehille on tärkeää tarjota heidän omaan persoonaansa, kulttuuriinsa ja toimintatapaansa parhaiten palvelevia vaihtoehtoja.

## Kirjallisuus

- CHAFFEE, E.E. (1985). *Three models of strategy*. *The Academy of Management Review*, 10, 89–98.
- FLOYD, S.W. & WOOLDRIDGE, B. (1992). *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note*. *Strategic Management Journal*, 13, 153–167.
- GIOIA, D.A. & CHITTIPEDDI, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. *Strategic Management Journal*, 12, 433–448.
- IKÄVALKO, H. (2005). *Strategy process in practice practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2005, 1. Espoo: Helsinki University of Technology.
- JOHNSON, G. & SCHOLES, K. (1999). *Exploring corporate strategy*. 5<sup>th</sup> ed. London: Prentice Hall Europe.
- KARKULEHTO, K. & SALOMAA, K.-R. (2007). *Kertomuksia esimiesten rooleista strategiaviestinnässä*. Konferenssipaperi. Työelämän tutkimuspäivät: Tampere, 8.–9.11.2007.
- KARKULEHTO, K. & SALOMAA, K.-R. (2008). *Esimiesten roolit organisaation strategiaviestinnässä*. *Työn Tuuli*, 1, 15–19.
- MAITLIS, S. & LAWRENCE, T.B. (2007). *Triggers and enablers of sensegiving in organizations*. *The Academy of Management Journal*, 0, 57–84.
- MANTERE, S. (2008). *Role expectations and middle manager strategic agency*. *Journal of Management Studies*, 45, 294–316.
- ROULEAU, L. (2005). *Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day*. *Journal of Management Studies*, 42, 1413–1441.
- SMIRCICH, L. & STUBBART, C. (1985). *Strategic management in an enacted world*. *The Academy of Management Review*, 10, 724–736.
- SUOMINEN, K., KARKULEHTO, K., SIPPONEN, J. & HÄMÄLÄINEN, V. (2009). *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: WSOYpro.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- WESTLEY, F.R. (1990). *Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion*. *Strategic Management Journal*, 11, 337–351.
- VILÄ, J. & CANALES, J.I. (2008). *Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC*. *Long Range Planning*, 41, 273–290.
- WOOLDRIDGE, B. & FLOYD, S.W. (1990). *The strategy process, middle management involvement, and organizational performance*. *Strategic Management Journal*, 11, 231–241.

Katariina Ponteva

## Yksilö organisaatiomuutoksen syövereissä\*

Tutkin väitöskirjassani työntekijän samaistumista organisaatioon ja vieraantumista työstä organisaatiomuutoksessa. Lähestyin samaistumista (identification) erityisesti Kimberley Elsbachin (1999) jäsenyyksen mukaan, jossa organisatorinen samaistuminen jaetaan neljään muotoon (identification, disidentification, schizo-identification, neutral-identification).

Vieraantumista (alienation) taas valotin sekä perinteisemmistä (Seeman 1959; Allardt 1983) että itsemääräytymisteoreettisista lähtökohdista (Ryan & Deci 2000a, 2000b, 2001, 2006; Deci & Ryan 2000). Tarkoitukseni oli narratiivisesti käsitellyn laadullisen aineiston avulla kuvata, miten samaistumisen ja vieraantumisen ilmiöt näyttäytyvät tutkitussa organisaatiossa. Tutkimuskohteenani oli catering- ja toimitilapalvelualan kaupunkiorganisaatio, jossa on noin 2 000 työntekijää. Organisaatio syntyi vuoden 2003 alussa, kun kolme itsenäistä yksikköä yhdistettiin.

Keskityin tutkimuksessani työntekijän näkökulmaan organisaatiomuutoksessa. Toin sen esille narratiivien avulla. Narratiiveja eli narratiivista ajattelua ja sen avulla tuotettuja tarinoita (Bruner 1985) voidaan käyttää organisaatioissa selvittämään ajatuksia, helpottamaan vuorovaikutusta, oppimiseen tai muutoksen tukemiseen, poliittiseen toimintaan ja vallan tavoitteluun sekä identiteetin muokkaamiseen ja samaistumiseen (Rhodes & Brown 2005).

Tarinoissa olennaista on, miten kertojat rakentavat niiden kautta itseään ja miten ne toimivat mielen työkaluina todellisuutta rakentaessaan (Bruner 1987,

1991). Tarinat kertovat sekä ihmisen todellisudesta että mielikuvista. Kun ihminen kertoo tarinoita, hän kertoo niitä yhtä lailla itselleen kuin toisille (Bruner 1990). Tarinoiden avulla työstämme menneitä ja tulevaa (Bruner 2003).

Tutkimukseni pääaineistona ovat puolistrukturoidut haastattelut (43 kpl). Lisäksi sain tietoa organisaatiosta julkisista materiaaleista (esim. kaupunginvaltuuston ja -hallituksen ja eri lautakuntien muistiot, henkilöstölehdet ja intranet) sekä kohdeorganisaatiossa toteutetuista kyselyistä. Organisaation havainnointi oli myös yksi metodi, koska olin sen jäsen. Aineistoa kertyi myös organisaation kehittämishankkeesta, jossa selvitin ulkopuolisena kehittäjänä henkilöstön selviytymistä avoimeen kilpailuun siirryttäessä.

### Samaistuminen ja vieraantuminen

Yhdistin työssäni samaistumisen ja vieraantumisen käsitteet samaan kokonaiskuvaan (kuvio 1a). Kuvassa vasemmalla on vieraantuminen työstä, äärimmäisenä oikealla on taas sen vastakohtana kiinnittyminen työhön. Kuvan yläosa kuvastaa samaistumista organisaatioon, alaosaa taas sen vastakohtana etäännyttäminen organisaatiosta. Oikeaan yläkulmaan sijoittui kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon (solu 1), vasempaan yläkulmaan vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon (solu 2), vasempaan alakulmaan vieraantuminen työstä ja etäännyttäminen organisaatiosta (solu 3) ja oikeaan alakulmaan kiinnittyminen työhön ja etäännyttäminen organisaatiosta (solu 4). Näin muodostui neljä niin sanottua solua.

<b>Solu 2</b> <b>vieraantuminen työstä</b> <b>samaistuminen organisaatioon</b>	<b>Solu 1</b> <b>kiinnittyminen työhön</b> <b>samaistuminen organisaatioon</b>
<b>Solu 3</b> <b>vieraantuminen työstä</b> <b>etäännyttäminen organisaatiosta</b>	<b>Solu 4</b> <b>kiinnittyminen työhön</b> <b>etäännyttäminen organisaatiosta</b>

Kuvio 1a. Samaistumisen ja vieraantumisen neljä solua.

\* Katsaus perustuu kirjoittajan hallintotieteen väitöskirjaan Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa: narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta, joka tarkastettiin 26.9.2009 Tampereen yliopistossa (Acta Universitatis Tamperensis 1430).

<b>Solu 2</b> kuuliaisuus	<b>Solu 1</b> innostus
<b>Solu 3</b> kynnisyys, välinpitämättömyys	<b>Solu 4</b> omapäisyys, kapinallisuus

Kuvio 1b. Laajennus samaistumisen ja vieraantumisen neljästä solusta.

Solut edustavat neljää perusasennetta muutosprosessissa samaistumisen ja vieraantumisen kannalta. Kutsun soluja niihin sisältyvien peruspiirteiden perusteella innostukseksi, kuuliaisuudeksi, kynnisyysdeksi ja välinpitämättömyydeksi sekä omapäisyydeksi ja kapinallisuudeksi. Ne näkyvät kuvion 1 laajennetussa versiossa 1b.

Tarkoitan innostuksella työntekijän organisaatioon samaistuvaa kiinnittymistä työhönsä. Käsite nojaa organisaatioon samaistumiseen (identification) (Elsbach 1999). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistuminen tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välillä vallitsee aktiivinen ja positiivinen yhteys. Työhön kiinnittyminen nojaa psykologiseen omistajuuteen (psychological ownership) (Van Dynen & Pierce 2004) ja emotionaaliseen työhön (emotion work) (Hochschild 2003).

Kuten Linn Van Dynen ja Jon Pierce (2004) toteavat, psykologinen omistajuus on psykologisesti koettu ilmiö, jossa työntekijä kehittää omistavia tunteita kohdetta kohtaan. Ja kuten Arlie Hochschild (2003) muotoilee, emotionaalinen työ on työtä, jota tehdessään työntekijä käyttää samalla persoonallisuuttaan ja tunteitaan. Työntekijät olivat erilaisista syistä innostuneita työstään ja organisaatiostaan.

Kuuliaisuudella tarkoitan organisaatioon samaistuvaa vieraantumista työstä. Käsite nojaa organisaatioon samaistumiseen (identification) (Elsbach 1999) ja työstä vieraantumiseen (alienation) (Allardt 1983). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistuminen tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välillä vallitsee aktiivinen ja positiivinen yhteys.

Kynnisyys ja välinpitämättömyys tarkoittavat organisaatioon samaistumatonta vieraantumista työstä. Käsite nojaa organisaatioon samaistumattomuuteen (dis-identification) (Elsbach 1999) ja vieraantumiseen (alienation) (Allardt 1983). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistumattomuus tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välinen yhteys on negatiivinen. Vieraantunut yksilö voi Erik Allardtin (1983) sanoin kokea itsensä pelkäksi välikappaleeksi (esineellistyminen) tai hän ei enää tunnista itseään toimintansa tuloksista (objektivoituminen).

Omapäisyys ja kapinallisuus taas ovat organisaatioon samaistumatonta kiinnittymistä työhön. Käsite nojaa organisaatioon samaistumattomuuteen (dis-identification) (Elsbach 1999). Työhön kiinnittyminen nojaa psykologiseen omistajuuteen (psychological ownership) (Van Dynen & Pierce 2004) ja emotionaaliseen työhön (emotion work) (Hochschild 2003).

## Tuloksia

Tutkimuksessani organisaatiomuutoksen vaikutukset yksilöihin olivat hyvin moninaisia. Jotkut hyväksyivät muutoksen suhteellisen helposti. Joidenkin arkea se ei muuttanut juurikaan. Jotkut taas olivat lähtökohdaisesti innostuneita uudistuksista. Toisiin muutokset vaikuttivat voimakkaasti. Joitakin se saattoi viedä aivan toiseen suuntaan kuin mihin organisaatio oli menossa. Joidenkin tarinat muuttuivat taas matkalla merkittävästi. Kaiken kaikkiaan muutoksen vaikutukset olivat hyvin heterogeenisiä.

Yksilöiden ajatukset vaihtuvat tarinan edetessä. Jollakin usko joihin asiaa – esimerkiksi organisaatiomuutosta – kohtaan voi kasvaa tai vähetä. Toisilla tieto lisää tuskaa ja vie heitä kauemmas organisaatiosta. Toisilla taas tietämättömyys aiheuttaa ahdistusta: kun ei kuule ja tiedä asioista, on kaiken ulkopuolella. Osan mielestä se, että näkee ja kuulee sekä saa olla mukana, pitää lähellä organisaatiota. Oma aktiivisuus ja kiinnostus ”kaikesta” auttavat pysymään kiinni asioissa. Organisaation uuteen identiteettiin voi myös olla vaikea samaistua. Erilaiset samaistumisen ja samaistumattomuuteen liittyvät tunteet ilmenivät tarinoissa.

Yksilöä ei kuitenkaan voi lokeroida vain yhteen pysyvään tilaan, vaan hän siirtyy tilasta toiseen asiasta ja tilanteesta riippuen. Kun olin käynyt läpi kaikki tarinat käännekohtineen ja piirtänyt niistä kuvat, minulle muodostui käsitys tarinoiden liikehännästä organisaatiomuutoksen edetessä. Monet tarinat alkoivat innostus-solusta, mutta ne päättyivät erilaisten vaiheiden jälkeen johonkin muuhun soluun – melko usein kapinallisuuteen. Pieni keskittymä päättyi myös kynnisytyteen ja toinen kuuliaisuuteen. Oli myös muutama sellainen tarina, joka kertoi koko ajan innostuksesta tai päättyi takaisin innostukseen käytyään välillä muissa tunnelmissa.

## Esimerkkitarina

Seuraava esimerkkitarina kertoo konkreettisesti, miten erään työntekijän tarinat vaihtuvat kuuliaisuudesta innostuksen kautta kapinaan muutoksen edetessä. Organisaation perustamisesta ei työntekijän mukaan yleisesti paljon tiedetty. Se ei kuitenkaan hänestä haitannut, koska asioilla ei tuossa vaiheessa ollut konkreettista merkitystä.

*”Tää hommahan on koko aika ollu siellä ylätasolla. Siinä oli vaan huhuja, ei mitään konkreettisesti. Se ei koskettanu vielä mitenkään. Juhlapuheissa viitattiin siihen.”*

Yksilöiden muutoksensietokyky on hyvin erilainen. Jos työntekijä pystyy ymmärtämään ja jopa hyväksymään muun muassa omistajien näkemykset muutoksesta, hänen on helpompi sopeutua muutokseen (Senge 1999; Tsoukas & Chia 2002; Dawson 2003; Plowman ym. 2007). Tämän työntekijän kyky hyväksyä erilaisia muutoksia ja sopeutua niihin oli ilmeisesti hyvä. Koska muutokset eivät merkittävästi vaikuttaneet hänen arjen työhönsä ja vaikeuttaneet sitä, voisi tulkita hänen halunneen pysyä kuuliaisena samaistuneena organisaatioon. Hän ilmeisesti koki myös riittävää itsenäisyyttä työssään (Ryan & Deci 2000a).

Työntekijän mielestä lopullinen organisaatiomuutoskaan ei juuri vaikuttanut käytännön työhön.

*”Työpaikallahan menee niinku ennenki: tehdään ne hommat, juodaan ne kahvit ja jutellaan ne jutut.”*

Työntekijä tuntui suhtautuvan myönteisesti erilaisiin muutoksiin, ja hän koetti kannustaa niihin muitakin. Hän oli innostunut työstään ja uudesta organisaatiosta: hän halusi antaa sille mahdollisuuden. Ongelmallista olosuhteet eivät vieraannuttaneet häntä (Schmitt 2003). Tietynlainen psykologinen omistajuus (Van Dyne & Pierce 2004) eli näkemys organisaatiosta itselleen merkityksellisenä asiana oli voimakas. Yhteys muihin lisäsi myös hänen hyvinvointiaan (Ryan & Deci 2000a).

*”Kyllä mä itse näinkin, että muutos tuo jotain hyvääkin. Järke sano, että vanhalla systeemillä meillä ei oo mitään jakoo kilpailussa.”*

Kun organisaatiomallia muokattiin vielä uudelleen, se oli työntekijästä periaatteessa hyvä.

*”Järjestelmä on hyvä, mutta pitäis saada asia kääntymään positiiviseen suuntaan. Duunarikin tekee töitä paremmin, kun se on myönteisessä seurassa. Oon huomannu, että hommat sujuu paljon paremmin, kun teen töitä positiivisten ihmisten kanssa. Oon paljon kevyempi olo...”*

Kun kolme organisaatiota ensin yhdistettiin ja vuotta myöhemmin organisaatiomallia muokattiin vielä lisää, näkyivät sen seuraukset työntekijän mielestä myös arjessa. Kun kokemus omasta kyvykkyydestä vähenee, vähentää se myös hyvinvointia (Ryan & Deci 2000a).

*”Organisaatiomalli oli just sellanen, kun olin salaa haaveillukin. Sit tapahtu suuret munaukset. Sivutettiin täysin toinen puoli, kun valittiin esimiehiä. Ne syrjäytettiin ihan täysin. Ne oli kaikki valittu jo etukäteen. Täältä lähti moni hyvä tyyppi pois. Se aiheutti katkeruutta ja eripuraa, joka näkyy vieläkin. Johtoryhmässä ei oo ollenkaan toisen puolen asiantuntemusta... He ei oo arvostanu yhtään tavallisia duunareita ja meidän puolta... Ne kattoo, että tappio on laskuvirhe ja meidän syy. Ei noilla asenteilla voida tehdä. Oon huolissani, että näillä asenteilla ei pärjätä kilpailussa.”*

Työntekijä koki myös esimiesten ja johdon vaikutuksen työhön.

*”Mulla on sellanen olo, että ei oo käsissä tää homma. Ois pitäny ottaa muutama sellanen, jotka on ollu oikeissa kilpailevissa firmoissa. Puuttuu sellanen, joka ohjais toimintaa... Mua häiritsee tää tunne. Nyt on pikkuporukka nielassu tän ison homman. Ne, jotka on lähteny pois, on jotenkin loukkaantunu... Voihan olla, että tää on väliaikainen tilanne. Esimiehitkin on uusia. Nyt on kortit jaettu. Pitää katsoa. Ei tätä opi äkkii. Pitäis saada myönteinen asennoituminen ja tehtäis tää hommaa tasa-arvoisesti koko yksikössä, ei katottais toisia yläpuolelta.”*

Työntekijä näki työnsä luonteen olevan muuttumassa.

*”Miks mä oon tullu tänne, se syy on hävinny. Oli lepposaa ja mukavaa. Se oli se suurin pointti. Oli elämänmuutos ja kaikki. Pääsin miellyttävällä ja mukavalla tavalla. Vahvistestarin työ perustuu läsnäoloon. Se hienous alkaa pikku hiljaa häipyy. Viimeset rippeet on vielä jäljellä.”*

Yleistä samaistumattomuutta organisaatioon työntekijässä aiheutti ilmeisesti kahden yksikköön yhdistetyn organisaation kilpaileva identiteetti-asetelma. Koska yhteys muihin oli häviämässä, se saattoi vähentää sisäistä motivaatiota ja lisätä vieraantumista (Ryan & Deci 2000a). Voisi myös tulkita työntekijän kokeneen esimiesten ja johdon vaikeuttaneen organisaatioon samaistumista (Kanungo 1992). Työntekijän mielestä hänen työnsä luonne oli muuttumassa läsnäolosta kilpailevampaan toimintaan. Koska hän ei ollut kiinnostunut sellaisesta, tämä saattoi kuvastaa erityisesti hänen tarinansa etäännyttä organisaatiosta.

Esimerkkitarinassa oli myös havaittavissa pieniä merkkejä työstä vieraantumisesta eli vieraantumista sekä omasta toiminnasta että toiminnan tuloksesta (Israel 1974). Vieraantuminen ei ollut kuitenkaan vielä todellista, koska työntekijä halusi pysyä lähellä työtään sen luonteen muuttumisesta huolimatta. Hän kapinoi tilannetta vastaan.

## Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusajatuksia

Koska muutokset ovat organisaatioissa arkipäivää, työntekijöiden uuteen organisaatioon samaistumista ja työhön kiinnittymistä kannattaisi konkreettisesti helpottaa. Se, miten organisaatiomuutoksesta puhutaan, on merkityksellistä (Kurtti 2006). Se voi kiinnittää yksilöt organisaatioon tai työntää heidät luotaan.

Monesti organisaatioissa käytetään sotaisia tai koneisiin liittyviä termejä. Toisenlaisten – esimerkiksi musiikillisten – kielikuvien käyttö voisi auttaa organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa (Mantere ym. 2007). Kun niitä Mantereen ja kumppaneiden mukaan käytetään, muutos ei olekaan niin tuskallinen, vaan se voidaan kokea positiivisemmin. Organisaation toimintaa on myös verrattu jazz-musiikoiden improvisointiin (Weick 1995). Olennaista siinä on, miten kuunnellaan toisen soittoa ja reagoidaan siihen. Tietoisella myön-

teisten metaforien (mm. organisaation vertaaminen orkesteriin tai viestijoukkueeseen) käytöllä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin (Kurtti 2006).

Osallistamisella (participation) organisaatioissa voidaan muun muassa edistää muutosta (Heller 1991). Osallistaminen mahdollistaa sen, että käytetään jokaisen osallistujan kokemusta muutosprosessista ja lisätään kykyä keskustella (Gustavsen 1995). Tämä taas lisää Gustavsenin mukaan kommunikaatiota ja dialogin määrää prosessin aikana merkittävästi. Osallistamisessa on vaarana, että se kääntyy liaksi ”muka-osallistamiseksi” (Heller ym. 1988). Jos osallistaminen ei ole organisaation normaali työskentelymuoto, työntekijöitä pitää valmentaa siihen. Osallistamisen harkitumpi käyttäminen voisi helpottaa työntekijöiden samaistumista organisaatioon.

Esimiehet voivat muun muassa omalla johtamistyyllillään vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon samaistumiseen ja työhön kiinnittymiseen (Kanungo 1992; Sarros ym. 2002). Johtajien johtamistyyli vaikuttaa Rapindra Kanungon (1992) sekä James Sarroksen ja kumppaneiden (2002) mukaan työntekijöiden vieraantumiseen, suorituspainotteinen johtaminen vieraantuttaa enemmän kuin uudistava ja luova johtamistapa. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän vieraantumisen tunteisiin. Sarroksen ja kumppaneiden (2002) mukaan uudistavalla johtajalla on muun muassa psykyyliä lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota ja siten edistää hänen selviytymistään haastavan työn vaatimuksista.

Kehittämäni nelikenttä, jossa yhdistin organisaation samaistumisen ja työstä vieraantumisen käsitteet,

voi konkreettisesti auttaa organisaatioita niiden muutostilanteissa. Sen avulla voi kategorisoida muutosprosessia suhteessa samaistumisen ja vieraantumisen käsitteisiin. Siitä voi olla erityisesti apua organisaation johdolle ja esimiehille, mutta myös työntekijöille kaikilla organisaation tasoilla.

Jotta voi olla muille avuksi, pitää ensin tiedostaa minkälaisia ajatuksia muutos itsessä herättää. Nelikentän avulla omien ajatusten analysointi voi helpottaa. Sen jälkeen voi olla helpompi nähdä esimerkiksi omien alaitensa tai työkalureidensa tilanteet. Erilaisten – esimerkiksi intranettiin koottujen – tarinoiden avulla voi auttaa jotakin ihmistä ymmärtämään tunteitaan muutostilanteessa. Nelikenttä on kuitenkin vain apuväline omien ajatusten kirkastamiseen. Siitä voi kuitenkin olla apua muun muassa silloin, kun organisaatio on suuri ja esimiehet eivät ehdi työntekijöiden mielestä riittävästi käymään heidän luonaan.

Ennen organisaatiomuutosta olisi hyvä selvittää työntekijöiden organisaatioonsa samaistumista edistäviä ja työstään vieraantumista ehkäiseviä tekijöitä, vaikka joidenkin mielestä se olisi kiireisessä muutoksessa ajanhukkaa. Näkemykseni mukaan se olisi organisaation etu. Kehittämäni nelikentän avulla voisi suhteellisen helposti hahmottaa mahdollisia kipupisteitä. Jos työntekijät esimerkiksi pitävät psykologista omistajuutta tai emotionaalista työtä tärkeinä asioina, niitä ei kannattaisi myöskään muutoksessa unohtaa. Muutenkin organisaatioissa olevia positiivisia asioita olisi muutoksessa hyvä vahvistaa. Työntekijöiden lojaalisuus organisaatiota kohtaan muutostilanteessa on arvokas asia, jonka menettäminen voi olla organisaatiolle kohtalokasta.

## Kirjallisuus

- ALLARDT, E. (1983). *Sosiologia I. Juva:WSOY.*
- BRUNER, J. (1985). *Narrative and Paradigmatic Modes of Thought.* Teoksessa E. Eisner (toim.) *Learning and Teaching the Ways of Knowing. Eighty-Forth Yearbook of National Society for the Study of Education, Part II, 84:2* (s. 97–115). Illinois: The University of Chicago Press.
- BRUNER, J. (1987). *Life as Narrative.* *Social Research, 54, 11–32.*
- BRUNER, J. (1990). *Acts of Meaning.* Cambridge: Harvard University Press.
- BRUNER, J. (1991). *The Narrative Construction of Reality.* *Critical Inquiry, 18, 1–21.*
- BRUNER, J. (2003). *Making Stories. Law, Literature, Life.* Harvard University Press: Cambridge.
- DAWSON, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work.* London: Sage.
- DECI, E.L. & RYAN, R.M. (2000). *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.* *Psychological Inquiry, 11, 227–268.*
- ELSBACH, K.D. (1999). *An Expanded Model of Organizational Identification.* *Research in Organizational Behaviour, 21, 163–200.*
- GUSTAVSEN, B. (1995). *Development and the Social Sciences: An uneasy relationship.* Teoksessa S. Toulmin & B. Gustavsen (toim.) *Beyond Theory: Changing organizations through participation* (s. 5–30). Amsterdam: John Benjamins.
- HELLER, F. (1991). *Participation and Competence: A Necessary Relationship.* Teoksessa R. Russell & V. Rus (toim.) *International Handbook of Participation in Organizations: For the Study of Organizational Democracy, Co-operation and Self-management. Volume II: Ownership and Participation* (s. 265–281). New York: Oxford University Press.
- HELLER, F., DRENCH, P., KOOPMAN, P. & RUS, V. (1988). *Decisions in Organizations: A Three-Country Comparative Studies.* London: Sage.
- HOCHSCHILD, A.R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Twentieth Anniversary Edition.* California: University of California Press.
- ISRAEL, J. (1974). *Vieraantuminen: Marxista nykysosiologiaan. Makrososiologinen tutkielma.* Suom. T. Takala. Helsinki: Tammi.
- KANUNGO, R.N. (1992). *Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business.* *Journal of Business Ethics, 11, 413–422.*
- KURTTI, R. (2006). *Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa. I I tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä.*



VTT Tiedotteita 2238. Espoo: Otamedia Oy.

- MANTERE, S., SILLINCE, J.A.A. & HÄMÄLÄINEN, V. (2007). *Music as metaphor for organizational change. Journal of Organizational Change Management*, 20, 447–459.
- PLOWMAN, D.A., BAKER, L.T., BECK, T.E., KULKARNI, M., SOLANSKY, S.T. & TRAVIS, D.V. (2007). *Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. Academy of Management Journal*, 50, 515–543.
- RHODES, C. & BROWN, A.D. (2005). *Narrative, organizations and research. International Journal of Management Reviews*, 7, 167–188.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2000A). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist*, 55, 68–78.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2000B). *The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. Psychological Inquiry*, 11, 319–338.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2001). *On Happiness and Human Potentials: A review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2006). *Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? Journal of Personality*, 74, 1557–1585.
- SARROS, J.C., TANEWSKI, G.A., WINTER, R.P., SANTORA, J.C. & DENSTEN, I.L. (2002). *Work Alienation and Organizational Leadership. British Journal of Management*, 13, 285–304.
- SCHMITT, R. (2003). *Alienation and Freedom. Colorado: Westview Press.*
- SEEMAN, M. (1959). *On The Meaning of Alienation. American Sociological Review*, 24, 783–791.
- SENGE, P.M. (1999). *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. New York: Doubleday Currency.*
- TSOUKAS, H. & CHIA, R. (2002). *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. Organization Science*, 13, 567–582.
- VAN DYNE, L. & PIERCE, J.L. (2004). *Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Organizational Behavior*, 25, 439–459.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.*



Marju Luoma

## Käsite ”rajaton työ” kuvaa uutta työelämää\*

**G**lobaaleissa tietotyöhön painotuneissa organisaatioissa korostuvat ketteryys, joustavuus, nopea reagointi, itseohjautuvuus, verkostot ja virtuaalinen toimintatapa. Viimeisen vuosikymmenen aikana on myös yhä enemmän kiinnitetty huomiota työssä esiintyviin rajoihin ja rajattomuuteen. Puhutaan rajattomista organisaatioista ja rajattomista työurista. Yhtäältä organisaatorajojen ja työroolirajojen sanotaan tulleen häilyvämmiksi ja epäselvemmiksi. Toisaalta monet rajat tuntuvat helpommin ylittäviltä kuin aikaisemmin. Erilaisia työkaluja, joilla helpotetaan rajojen ylittämistä, kehitetään jatkuvasti paremmiksi ja tehokkaammiksi.

### Lähes rajattomasti rajoja

Työn rajat voidaan määritellä näkyviksi tai näkymättömiksi eroavuuksiksi tai erilaisuuksiksi, jotka muokkaavat ihmisten jokapäiväistä työtä. Työssä esiintyviä rajoja voivat olla esimerkiksi ammattirajat, hierarkiat, maantieteelliset rajat, tilarajat, ajalliset rajat (kuten aikavyöhykkeet tai aikataulut), sosiaaliset, kulttuuriset, poliittiset, historialliset tai tekniset rajat. Organisaatioissa voi olla rajoja eri funktioiden välillä sekä rajoja esimerkiksi asiakkaiden, alihankkijoiden tai partnerien suuntaan. Näkymättömiä rajoja voivat olla auktoriteettiraja (kuka on vastuussa mistä), tehtäväraja (kuka tekee mitä) tai identiteettiraja (kuka kuuluu meihin ja kuka ei). Rajoja voidaan myös tunnistaa erilaisten toimintajärjestelmien välillä kuten johtamisen ja toteutuksen tai käytön ja suunnittelun välillä.

Rajat voivat olla sekä mahdollistavia että estäviä; niistä voi olla siis sekä hyötyä että haittaa. Organisaatoriset rajat voivat olla pohjana ryhmään kuulumisen ja luottamuksen synnylle. Luottamuksen ilmapiirissä tiettyjen rajojen sisällä ihmiset voivat parhaimmillaan oppia ja olla luovia. Rajat voivat myös varmistaa jonkin toiminnon vakiintumisen ja ennustettavuuden. Toisaalta rajat voivat aiheuttaa yksioikoista ryhmäajattelua ja käyttäytymisen yhdenmukaisuutta, joka estää luovuutta. Rajat voivat myös eristää ryhmän muusta ympäristöstä tai rajojen sisällä kontrolli ja valvonta voi liiksi lisääntyä. Yksilön näkökulmasta erilaisten rajo-

jen läpäisevyys, oli sitten kyseessä työtehtävän rajat, ammattirajat, urarajat tai vaikkapa maantieteelliset rajat, voi olla palkitsevaa, koska se tuo työhön mielenkiintoa, vaihtelevuutta, haasteellisuutta ja uuden oppimista. Rajojen puute taas voi olla haitallista, jos se vähentää työympäristön hallittavuutta ja lisää kaoottisuutta.

Voidaan ajatella, että erityisesti globaaleihin tietotyöorganisaatioihin on syntyessä uudenlainen työtyyppi: rajaton työ. Rajattoman työn nähdään sijoituvan sellaisiin konteksteihin, joissa erilaisilla rajapinnoilla toteutuva työskentely mahdollistetaan erilaisin työkaluin, keinoin sekä työtavoin. Rajattomassakin työssä on kuitenkin tunnistettavissa rajoja. Rajattomassa työssä kuormittavuustekijät ovat aivan erilaisia kuin aikaisemmissa työtyypeissä. Työn kuormittavuus sekä toisaalta vakaus ja pysyvyys ovat paradoksaalisella tavalla yhteydessä toisiinsa. Perinteiset tavat organisoida työtä ja lähestyä työhyvinvointia eivät toimi uudelaissa työn konteksteissa. Aivan samat asiat, jotka voivat toisaalta parantaa työhyvinvointia, voivat aiheuttaa myös painetta ja stressiä.

Rajattoman työn hallintaa ei tee helpommaksi se, että rajattomissa työympäristöissä työn kuormittavuus ja stressi ovat usein itse aiheutettuja. Nimenomaan parhaat työntekijät ovat vaarassa hukkaa arkea pirstovan kuorman alle ja uupua. He ovat ahkeria ja osaavia ja siksi haluttua työvoimaa projektiin kuin projektiin. Nykyisissä virtuaalisissa työympäristöissä tällainen työn kasaantuminen voi helposti jäädä näkymättömäksi.

### Hierarkioiden koettiin jyrkentyneen globaalissa yrityksessä

Väitöskirjassani ”Boundaryless Work – An Explorative Case Study on the Nature of Boundaries and Boundary Crossings in Rapidly Changing Research & Development Work” analysoin työssä esiintyviä rajoja ja niiden luonnetta yhdessä globaalissa organisaatiossa. Lisäksi kartoitan työroolin, työurien ja asiantuntijuuden rajojen luonnetta. Tarkoitukseni oli kuvata paikallisesti esiin nousevia ilmiöitä lähinnä haastatteluaineiston kautta. Tarkastelun painopiste oli yksittäisten työntekijöiden näkemyksissä ja käsityksissä.

\* Katsaus perustuu kirjoittajan aikuiskasvatuksen väitöskirjaan *Boundaryless Work – An Explorative Case Study on the Nature of Boundaries and Boundary Crossings in Rapidly Changing Research & Development Work*, joka tarkastettiin 14.5.2009 Tampereen yliopistossa.

Tulosten perusteella tapausorganisaation ihmisiin, aikaan ja tilaan sekä horisontaalisiin rakenteisiin liittyvien rajojen koettiin tulleen helpommin ylittettäviksi. Organisaatiokulttuuri, asenteet, koulutustarjonta ja työntekijöiden valintakriteerit tukevat ihmisiin liittyvien kulttuuristen ja sosiaalisten rajojen ylittämistä. Lisäksi jatkuvat organisaatiomuutokset ”pakottavat” ja koulivat ihmisiä työskentelemään jatkuvasti erilaisissa kokoonpanoissa ja erilaisten ihmisten kanssa.

Horisontaalisen yhteistyön ja viestinnän eri osastojen ja prosessivaiheiden välillä koettiin lisääntyneen. Haastateltavat kuitenkin kaipasivat palautetta omasta työstään horisontaalisesti kollegoiltaan ja verkostoyhteistyökumppaneiltaan. Palautetta saatiin perinteisesti lähinnä lähiesimieheltä, vaikka monissa tapauksissa usein vaihtuvat esimiehet olivat huonosti perillä alaisensa työtehtävistä. Aikaan ja paikkaan liittyvien rajojen ylitystä helpottivat erilaiset virtuaalista ja mobiilia työtä tukevat työkalut. Työajan ja -paikan rajat olivat muuttumassa yhä joustavampaan suuntaan.

Organisaation vertikaalisiin rakenteisiin (hierarkiat) liittyvien rajojen ja organisaation ulkoisten rajojen koettiin puolestaan tulleen heikommin läpäistäviksi; haastateltavien näkökulmasta nämä rajat olivat vahvistuneet. Tiheät organisaatiomuutokset liikuttivat ja sekoittivat rajoja monella tapaa. Ne muun muassa mahdollistivat joustavan liikkumisen sekä rajojen ylitykset työtehtävien välillä ja ihmisten työurilla organisaation sisällä. Organisaatiomuutosten koettiin usein kuitenkin painottuvan vahvasti johdon ja esimiesten vaihdoksiin ja muutoksiin. On mahdollista, että jatkuvat organisaatiomuutokset vahvistavat hierarkioita ihmisten mielissä, jos muutosviestinnän pääpaino on uuden johdon ja uusien esimiesten nimityksissä.

Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa näytti olevan käytössä vaihteleva kokooma kokous- ja tapaamismuotoja, joita käytettiin joustavasti eri tarkoituksiin. Kokousten ja tapaamisten ympärillä olevat rajat olivat joustavia ja läpäiseviä. Kokousten ja tapaamisten osallistujajoukko oli jatkuvan neuvottelun kohteena. Niissä syntyvä tieto jaettiin osallistujien verkostoille ja viiteryhmille, joissain tapauksissa jopa ajantasaisesti elektronisten työkalujen kautta. Työntekijät näyttivät liikkuvan jatkuvasti ja joustavasti yhteistyön, yksilötyön ja niiden sekamuodon välillä.

## Rajan yli järjestelmällisesti tai tilapäisesti

Aineistosta oli tunnistettavissa useita rajoja ylittäviä linkkejä. Nämä olivat keinoja, joilla varmistettiin organisaation yhteinen suunta jatkuvassa liikkeessä olevien rajojen yli. Jotkut näistä linkeistä olivat systemaattisia kuten prosessit, tuotekehityksen yhteinen bonussysteemi tai osaamisen siirtokäytäntö. Jotkut keinot – kuten esimerkiksi roolinvaihto yhteistyötilanteissa tai

rajat ylittävä joustavasti muodostuva parityö – taas olivat tilapäisiä ja niitä hyödynnettiin tilanteen mukaan. Tilanteen vaatiessa ilmenevät tilapäiset linkit ovat itseohjautuvuuden piirteitä tapausorganisaatiossa.

Tulosten perusteella näytti siltä, että raja tietystä työroolissa tapahtuvien muutosten ja varsinaisen työroolimutoksen välillä oli häilyvä. Tämä johtuu tiuhasta muutostahdistasta sekä monista itseohjautuvuuden piirteistä organisaatiossa; yksilö voi joustavasti ottaa tai saada tehtäviä myös oman roolinsa ulkopuolelta. Työtehtävien rajat näyttivät siis tulleen läpäisevämmiksi. Varsinaiset työroolimutokset perustuvat sekä aktiivisille (ihmisten oma aktiivisuus) että passiivisille tekijöille. Passiiviset tekijät näkyivät ajautumisena (”ajautumisteoria”) uusiin työrooleihin tai työroolien täyttämisenä ”saatavuuden” perusteella.

Yhdistelmä rajattomampia työrooleja (päälliköt, projektipäälliköt, horisontaaliset spesialistit ja tuotekehityksen rajaroolit kuten asiakasdokumentaatio-roolit tai tuotekouluttajat) ja rajattomia työrooleja (suunnittelijat ja vertikaaliset spesialistit) muodostaa joustavan työroolirakennelman organisaatioon. Linja-esimiessuhteisiin perustuva auktoriteetti näytti siirtyneen kohti teknologioiden, projektien ja tuotteiden tuntemukseen perustuva ”sisältöauktoriteettiä”.

Urapoluissa havaitsin sekä rajattomia että rajallisia piirteitä. Yhtäältä lähtökohdat rajattomille urille ovat kohdallaan ja erilaisia uramahdollisuuksia oli hyvin tarjolla. Joidenkin haastateltavien urat olivat standardista poikkeavia ja ennustamattomia. Yksilöiden urakemusten kirjo näytti olevan valtava. Toisaalta jotkut kaipasivat enemmän ohjattua työkiertoa (termi joka tutkimuksessa nähtiin kuuluvan edellisen aikakauden työn organisoinnin mekanisistisiin työkaluihin).

Aktiiviset ja radikaalit urarajan ylitykset (esimerkiksi kokonaan toiselle osaamisalueelle kuten sihteeristä ohjelmistosuunnittelijaksi tai tuotekehityspäälliköstä henkilöstönkehityspäälliköksi), joihin liittyi paljon oppimista, koettiin hyvin palkitsevina. Radikaalit urarajanylitykset ja organisaatorajojen ylitykset uralla näyttivät kuitenkin olevan harvinaisia. Monet kuvasivat vähittäin kehittyviä uria tutkimus- ja tuotekehityksessä, jotka nekin pitivät sisällään paljon henkilökohtaista oppimista, kehittymistä ja muutoksia.

Asiantuntijuuden ympärillä oleva raja näyttäytyi häilyvänä ja jatkuva tarve laajentaa omaa asiantuntijuuttaan eri suuntiin (nykyhetken lisäksi menneeseen ja tulevaisuuteen) oli ilmeistä. Haastateltavat kuvasivat ”salapoliisityön” tärkeäksi tavaksi etsiä tietoa ja kasvattaa asiantuntijuuttaan. Salapoliisityö on ”hakulankojen kuromista” ottamalla yhteyttä ihmisiin, jotka mahdollisesti tietävät jotain kiireellisestä työn alla olevasta asiasta kulkemalla ”luukulta luukulle”.

Reaktiivisen ja proaktiivisen asiantuntijatyön välillä oli jatkuva jännite; haastateltavat kokivat, että liian

usein asiantuntijuutta laajennetaan reaktiivisesti vastaan tulevien työtehtävien kautta. Ennakoivaan oppimiseen ja tulevaisuuden asioiden opiskeluun käytettävän ajan koettiin vähentyneen.

## Rajojen luonne syytä ymmärtää

Työhön liittyvien rajojen laatu, määrä sekä niiden luonne vaihtelevat eri aikoina, eri organisaatioissa, konteksteissa ja eri yksilöiden näkökulmasta. Olennaista on ymmärtää ja tiedostaa työhön liittyvien rajojen ja niiden dynamiikan merkitys sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Olennais-

ta on myös oppia toimimaan älykkäästi rajoilla ja rajojen kanssa.

Työn luonnetta uudenaikaisissa globaaleissa organisaatioissa voidaan luonnehtia tutkimuksessani ehdotetulla rajaton työ -käsitteellä. Työn organisointia tämännäköisissä konteksteissa on tutkittu vasta vähän, joten työn muutoksen ymmärtäminen ja työn organisointi uusimmissa työn konteksteissa edellyttävät lisää tutkimustietoa.

Työn rajoihin ja rajattomuuteen sekä oikeanlaisiin rajoihin ja rajojen asettamiseen liittyvät kysymykset ovat olennaisia lisätutkimusta edellyttäviä tutkimusteemoja.

## Kirjallisuus

- AHONEN, H. & VIRKKUNEN, J. (2005). *Creating Social Capital for Managing Change. Linking Front-Line Teams' and Business Managers' Perspectives of Future*. Teoksessa Y. Engeström (toim.) *Activity Theory and Social Capital* (s. 45–85). Helsinki: Centre for Activity Theory and Developmental Work Research, Technical Reports 5/2005.
- ARTHUR, M.B. & ROUSSEAU, D.M. (1996). *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organisational Era*. New York: Oxford University Press.
- ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T. & KERR, S. (1995). *The Boundaryless Organisation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BRISCOE, J.P. & HALL, D.T. (2006). *Introduction. Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers*. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1–3.
- BRÖDNER, P. & FORSLIN, J. (2002). *O tempora, O mores! Work intensity – why again an issue?* Teoksessa P. Docherty, J. Forslin & A.B. (Rami) Shani (toim.) *Creating Sustainable Work Systems, Emerging Perspectives and Practices* (s. 15–26). London and New York: Routledge.
- HALL, D.T. (1996). *Protean Careers of the 21st Century*. *The Academy of Management Executive*, 10, 8–16.
- HERACLEOUS, L. (2004). *Boundaries in the study of organization*. *Human Relations*, 57, 95–103.
- HIRSCHHORN, L. & GILMORE, T. (1992). *The new boundaries of the “boundaryless” company*. *Harvard Business Review*, 70, 104–115.
- KOGUT, B. & ZANDER, U. (1996). *What firms do? Coordination, identity and learning*. *Organization Science*, 7, 502–518.
- LUOMA, M. (2009). *Boundaryless Work – An Explorative Case Study on the Nature of Boundaries and Boundary Crossings in Rapidly Changing Research & Development Work*. Academic Dissertation. Acta Universitatis Tampereensis 1401. Tampere: Tampere University Press.
- ORLIKOWSKI, W.J. (2002). *Knowing in Practice: Enacting a Collaborative Capability in Distributed Organising*. *Organization Science*, 13, 249–273.
- SUCHMAN L. (2002). *Located accountabilities in technology production*. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 14, 91–105.

**Marraskuussa 2009 järjestetyillä Työelämän tutkimuspäivillä pidettiin jälleen runsaasti työryhmiä. Ohessa poimintoja tutkimuspäivien esitelmistä.**

## **Taide, kertomuksellisuus ja työelämän laatu**

Ensimmäisessä esityksessä ”Työinto, organisaatiomuutokset ja sukupolvet teatterityössä” Ilkka Pirttilä tarkasteli uutta tutkimustaan, joka käsittelee suomalaisen ammattiteatterin muutosta. Tutkimus hakee vastausta kysymykseen, miten teatterityöntekijöiden työinto rakentuu sosiaalisesti ottaen huomioon työntekijöiden sukupolvet ja miten työinto on kestänyt ja kestäää teatterityön organisatoriset muutokset.

Seuraavassa esityksessä ”Minuus kohtaa työelämän: narratiivinen kymmenen vuoden seurannatutkimus työssä jaksamisesta ja uupumisesta” Pirkko Järvenpää kertoi väitöskirjahankkeestaan. Tutkimus tarkastelee sisäisen tarinan ja draaman kohtaamista sekä työssä jaksamisen ja uupumisen prosessia identiteetin kautta. Esityksessä käytiin läpi tutkimukseni alustavia tuloksia, joiden mukaan uupumisen välttäneet työntekijät pystyivät rakentamaan sisäisen tarinan, joka toimi irrallaan elävän elämän draamoista.

Kolmannessa esityksessä ”Terveystieteiden työntekijöiden kerronta ja positiot” Tiina Tiilikka etsi vastauksia kysymykseen, miten terveydenhuollon työntekijät kertovat terveysaseman ulkoistamiseen liittyvistä kokemuksistaan ja millaisissa asiantuntijajapositionissa he esiintyvät. Esitelmä pohjautuu projektiin, jossa on haastateltu ulkoistettujen terveysasemien lääkäreitä ja hoitajia.

Tutkimuksessa havaittiin, että ulkoistettujen terveysasemien työntekijöiden kerronnassa vallitsee materiaallinen prosessityyppi; työntekijät ovat toimijoita, jotka ajattelevat, tietävät ja havainnoivat rationaalisesti. Lääkäri tai hoitaja ei ole ensisijaisesti affektiivinen kokija. Asiantuntijoiden kieli on kollegiaalista ja yhteistä, mikä voi selittää materiaallisen prosessin vallitsevuutta. Vaikka nyky-yhteiskunnassa työmarkkinat ovat epävakaita, terveydenhuollon asiantuntijat eivät juuri puhuneet työn epävarmuudesta. Haastateltujen lääkäreiden ja hoitajien tapa kertoa kokemuksistaan oli varovainen. Tähän voi olla monia syitä: hyvän työmarkkinatilanteen lisäksi terveydenhuollon ammattilaisten asemaa luonnehtii vahva kollegiaalisuus.

Sandra Wallenius esitteli tutkimustaan ”Lappilaisen työelämän muutos ja luovien alojen mahdollisuudet”. Esitys perustuu Lapin yliopiston TaikaLappi-hankkeeseen, jossa tutkittiin Lapin sosiaalista ja yhteisöllistä hyvinvointia ja sen kytkeytymistä taiteen, kulttuurin ja taidealähtöisten menetelmien teemoihin sekä työyhteisöjen kehitykseen. Hankkeessa haastateltiin n. kolmeakymmentä kulttuurin ja taiteen tekijää, kokijaa, tuottajaa, ammattilaista ja harrastajaa Lapin alueella.

Haastatteluista paljastui taide- ja kulttuurialan toimijoiden kentän ja työmahdollisuuksien moninaisuus. Haastatteluissa voi nähdä niin luovien alojen voimavaroja ja potentiaalia kuin myös mahdollisia haasteita ja kipupisteitä. Näin saatiin selville, että kauhuskenaarioista voi erottaa karkeasti kaksi tyyppiä. Ensimmäinen liittyy erityisesti turismiteollisuuden ylilyönteihin. Tällaisessa tulevaisuudessa paikallisille (myös luovien alojen ammattilaisille) on tarjolla vain sesonkityötä

turistien palvelussa ja vieraiden viihdyttämisessä. Toisessa kauhukuvassa kaivos- ja metsäteollisuus valtaavat Lapin ja Lappi valjastetaan vesivoiman ja ydinvoiman tuottoon. Jälkimmäisessä kauhuskenaariossa kulttuuri- ja taidealan toimijat ovat kadonneet kokonaan.

Myös ideaalituloissa matkailu- ja palvelusektorit korostuivat Lapin elinkeinoelämän tulevaisuuden aloina. Lapin matkailun toivottiin kehittyvän kulttuuri- tai luontomatkailun suuntaan. Luovien alojen edustajilla nähtiin olevan erityistä merkitystä matkailusisältöjen tuottamisessa.

Viimeisessä esityksessä ”Taiteen, kulttuurin ja taidelähtöisten menetelmien hyvinvointivaikutukset työyhteisöjen arjessa” Päivi Rantala käsitteli taiteen, kulttuurin ja taidelähtöisten menetelmien merkitystä työyhteisöjen hyvinvoinnille Lapissa.

Alustuksessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin teemaa esimerkkien avulla. Kolmisenkymmentä lappilaista taiteen ja kulttuurin tekijää kertoi haastatteluissa näkemyksiään siitä, mitä taidelähtöiset menetelmät voisivat olla ja miten niitä voisi soveltaa ja työelämässä. Haastattelujen valossa taiteella ja kulttuurilla on paljon annettavaa työyhteisöille. Kiinnostavaa oli etenkin erilaisten kulttuurien ja käytäntöjen kohtaamisten sekä vaihtoehtoisten tapojen löytämisen mahdollisuus.

Yhteenvetona Rantala korosti, että taidelähtöisten menetelmien juurruttaminen työelämään on asia, jota tuskin kukaan vastustaa. Eri asia on, miten periaatteet, käytännöt ja rakenteet ovat suhteessa toisiinsa; vaikka asenteiden tasolla oltaisiin myönteisellä kannalla, saattavat työyhteisöjen käytännöt tai rahoitukseen liittyvät ongelmat aiheuttaa sen, että hyvät aiheet eivät toteudu.

*Ilkka Pirttilä & Tuomo Peltonen*

## Sukupuoli työelämässä

Työryhmässä esiteltiin kahden päivän aikana kuutta tutkimusta, joiden aihepiirit liittyvät sukupuoleen. Työryhmän työskentelyn aloitti Elina Kivirannan esitys hänen valmisteilla olevasta tutkimuksestaan, joka keskittyy ulkoistettuun siivoustyöhön ja etenkin siivoojiin kohdistettuun kontrolliin. Tutkimuksen tavoitteena on haastatteluiden ja havainnoinnin menetelmin tehdä näkyväksi erilaisia matalapalkka-alan epätasa-arvoa luovia käytäntöjä.

Tämän jälkeen Hanna Autere, jonka tutkimus käsittelee työuupumukselle annettavia merkitäviä, esitteli tulkintojaan sukupuolen ilmenemisestä haastatteluaineistossaan erityisesti kun puhe on perhe-elämästä tai työpaikan nais- tai miesenemmistöisyydestä. Autere pohti aineistonsa analyysin tapaa, mihin ryhmässä esitettiin vinkkejä haastattelukatkelmiin tutustumalla.

Myös Minna Nikunen esitteli haastattelu-esimerkkejä, joiden avulla hän havainnollisti haastatteliensa määräraikaisten tutkijoiden ja opettajien käsityksiä työn ja perheen yhteensovittamisesta prekaarissa yliopistotyössä. Hänen kuvasi esityksessään, miten on tähän asti analysoinut aineistoaan. Ensimmäisen päivän lopuksi Katja Uosukainen ja Sannu Syrjä kertoivat tasa-arvolain toimivuutta arvioivasta tutkimuksestaan, jossa keskityttiin tasa-arvosuunnitelmien laatimisprosessien, niiden määrän ja laadun sekä seurausten arvioimiseen. He kertoivat laajasti myös omista käsityksistään koskien työpaikkojen tasa-arvosuunnittelun tilaa ja osoittivat työpaikkojen tasa-arvosuunnitteluprosessia helpottavia kehittämiskohteita.

Niina Viitasalo aloitti työryhmätyöskentelyn toisen päivän. Hänen aiheenaan oli ikääntyvien työntekijöiden ikäyrjintään liittyvät kokemukset työelämässä ja erityisesti ikäyrjinnän esiintymisen sukupuolittaiset erot. Ikääntyvillä naisilla ikäyrjintäkokemukset ovat keskimäärin yleisempiä kuin miehillä. Ryhmässä pohdittiin esiteltyä tutkimussuunnitelmaa ja ideoitettiin esimerkiksi tutkimuksen ikäyrjinnästä selviytymiseen liittyvän laadullisen osuuden toteutusta.

Työryhmän päätti Marja Kallioniemi, joka on tutkinut naisten työturvallisuutta ja työhyvinvointia maataloilla ja todennut, että tilakohtaiset erot työoloissa ovat suuria. Eläintenhoitotyö on maataloudessa vaarallisempaa naisille kuin miehille, ja miesten keskittyessä koneiden hoitoon naiset tekevät paljon eläintenhoitotyötä. Tutkimukseen sisältyneiden maatalakäyntien perusteella huomaa, että tiloilla on valtavasti niin fyysiseen kuin henkiseenkin hyvinvointiin liittyviä haasteita, joita sukupuolitunteet käytännöt vielä vahvistavat.

Työryhmästä muodostui siis varsin aineistopainotteinen. Huomiota saivat työelämään ja sukupuolen merkityksiin, vaikutuksiin ja ilmiäsiin liittyvän aineiston hankkimisen suunnittelu, analyysin toteuttaminen ja tietysti tuloksista kertominen. Keskustelua työryhmässä virisi paljon: myös tekeillä oleviin tutkimuksiin esitettiin kommentteja, samoin kuin vinkkejä tutkimusprosessin seuraaviin vaiheisiin.

*Hanna-Mari Ikonen & Tuija Koivunen*

## Työpaikan ongelmalliset vuorovaikutussuhteet

Työpaikan ongelmalliset vuorovaikutussuhteet -työryhmä kutsui keskusteluun eri tieteenalojen tutkijoita, jotka ovat työssään perehtyneet työpaikan vuorovaikutussuhteiden haasteisiin ja ongelmatilanteisiin erilaisista näkökulmista ja erilaisten ilmiöiden kautta. Työryhmässä kuultiin seitsemän asiantuntijapuheenvuoroa hoitotieteiden, sosiologian sekä viestintätieteiden alalta. Puheenvuorot olivat sekä teoreettisia keskustelunavauksia että empiirisiä tutkimustuloksia valottavia.

Kaikissa työryhmän puheenvuoroissa korostui, kuinka vuorovaikutus on keskeisessä asemassa työyhteisöjen arjessa ja päivittäisissä työn tekemiseen liittyvissä tilanteissa, vaikka perinteisesti vuorovaikutuksen merkitystä korostetaan erityisesti muutos- ja kriisitilanteista puhuttaessa.

Työpaikalla meitä ympäröi monimuotoinen vuorovaikutussuhteiden verkosto. Työtoverisuhteet ovat merkittäviä, usein pitkäkestoisia suhteita ja lieneekin väistämätöntä, että niihin muodostuu myös haastavampia piirteitä ja vaiheita. Parhaimmillaan vuorovaikutus työtoverisuhteissa vahvistaa yhteenkuuluvuutta, tukee ja korjaa, mutta se voi myös eristää ja satuttaa.

Työyhteisöön kiinnitytään ja sitoudutaan juuri työtoverisuhteiden kautta. Työpaikan vuorovaikutussuhteissa yksilö myös todentaa niin itselleen kuin muillekin kuuluvansa joukkoon ja olevansa osa työyhteisöä. Yhdistäväksi teemaksi työryhmän puheenvuoroille muodostuikin työyhteisöön kiinnittyminen ja toisaalta sen ulkopuolelle jääminen. Myös työpaikan vuorovaikutussuhteiden ongelmatilanteiden esille nostamisen ja käsittelyn haasteet sekä omiin työtehtäviin liittyvän päätösvallan sekä vaikutusmahdollisuuksien hahmottamisen kysymykset jatkuivat keskeisinä työpaikan vuorovaikutussuhteiden haasteellisuutta ja ongelmallisuutta kuvaavina teemoina puheenvuorosta toiseen.

Puheenvuorot osoittivat, että työpaikan vuorovaikutussuhteita erilaisin menetelmin tutkimalla voidaan hahmottaa työyhteisöjen toimivuutta tukevia ominaisuuksia ja toisaalta myös sitä, miten työyhteisön toimivuus ja työhyvinvointi voivat murentua. Työyhteisöön muodostuu usein hyvin hienovaraisiakin vuorovaikutuksen tapoja ja toimintaa ohjaavia normeja, jotka liittyvät esimerkiksi tunteiden ilmaisemiseen, huumorin käyttöön, valtaan, vaikuttamiseen ja päätöksentekoon sekä konfliktien ja kiusaamisen tunnistamiseen ja tunnistamiseen. Työpaikan vuorovaikutuskulttuuri onkin merkittävässä asemassa erityisesti vuorovaikutussuhteiden kriisitilanteissa ongelmien esille nostamisen yhteydessä, jolloin se voi toimia joko käsittelyn esteenä tai toisaalta sen mahdollistajana.

Vuorovaikutukseen työpaikalla kytkeytyy myös kiehtovia merkityksellisiä ilmiöitä, joiden ilmitason tarkastelu ei vielä riitä ymmärtämään, onko kyseessä työtoverisuhteita ja työhyvinvointia lujittava, osallisuutta, hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävä, vai toisaalta niitä murentava ilmiö. Huumori on yksi tällainen; sekin voi osaltaan määrittää sitä, kuka kuuluu ryhmään ja kuka jää sen ulkopuolelle.

Työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin kiinnittyminen ja niiden ulkopuolelle jääminen on tärkeä ja ajankohtainen teema myös erilaisten ja erityisten työntekijöiden, kuten maahanmuuttajien, näkökulmasta. Ulkopuoliseksi jääminen sekä oman aseman ja osaamisen kyseenalaistaminen ovat usein keskeisiä piirteitä myös työtoverisuhteita kohtaavissa kriisitilanteissa, kuten kiusaamiskokemuksissa.

*Sini Rainivaara*

## Kriittisyys työelämän tutkimuksessa

Työryhmä perustui kriittiseen työelämän tutkimukseen ja vallitsevien näkemysten kyseenalaistamiseen. Tausta-ajatuksena oli muun muassa kriittisen johtamistutkimuksen (esim. Mats Alvesson) näkökulmat. Työryhmään toivottiin teoreettisia ja empiirisiä puheenvuoroja, joissa avattaisiin kriittisyyden verhoa kyseenalaistamalla omia tieteenfilosofisia, teoreettisia, metodisia tai tieteenalaladonnia valintoja. Työryhmän toteutuksessa hyödynnettiin reflektiopelin ideaa: etukäteen valittu peilipari tutustui esitettävään paperiin ja reflektoi sitä vahvistaen, rakentavasti haastaen tai perustellusti kumoten.

Antti Malinen avasi työryhmän esityksellään siitä, miten ja minkälaisista näkökulmista viime vuosien suomalaisessa historian tutkimuksessa on käsitelty työelämää ja sen muutosta. Menneisyyden kriittinen tarkastelu on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää paremmin erilaisia

menneisyyskuvan tulkintamahdollisuuksia. Kriittisyys edellyttää herkkyyttä tiedostaa nykyhetkisdonnaisia asenteita, jotka voivat ohjata menneisyyttä koskevaa tutkimusta nykyhetken mieltymysten mukaisesti.

Ulpukka Isopahkala-Bouret avasi puheenvuorossaan osaamisen käsitettä erilaisten lähestymistapojen kautta. Työelämän tutkimuksen ja käytännön kehittämisen kannalta keskeistä on osaamisen problematisointi sen sijaan, että otettaisiin se valmiiksi annettuna, neutraalina ja historiattomana – vain positiivisesti latautuneena – käsitteenä. Esityksessä korostui osaamisen kontekstuaalisuuden tunnistaminen. Esille nousseet työelämän osaamisvaatimuksia, osaamisen arviointia ja hiljaista tietoa koskevat kriittiset kysymykset herättävät yleistä keskustelua rekrytoinnin, palkitsemisen ja eläköitymisen haasteista.

Tapio Koivisto haastoi pohtimaan tietoa, tiedon puutetta ja reflektiivisyyttä. Hän avasi esityksessään sitä, mikä on totta, mielekästä tai mahdollista; entä mikä suhde on valitulla informaatiolla, ilmaisutavan muodolla ja ymmärtämisellä? Nämä kysymykset ja pohdinnat olivat osa kriittisen reflektiivisyyden tarkastelua ja saivat kuulijat pohtimaan tietämisen mieltä ja mielettömyyttä.

Jyri Lindén johdatti kuulijat tieteenteoreettisesti painottuneessa luotauksessaan kriittisen realismin maailmaan ja sen antiin kriittisen työelämän tutkimuksen ja opettajan työn tutkimuksen taustafilosofiana. Kriittisen realismin merkitys on erityisesti käsitteellisissä välineissä, tutkimuksen ontologian, epistemologian ja metodologian paikantamisessa, ilmiön kannalta oleellisiin näkökulmiin suuntaamisessa ja rohkaisemisessa sillanrakentamiseen tutkimussuuntausten välillä. Kriittinen realismi tarjoaa myös mahdollisuuden ottaa kantaa ilmiöiden vaikutuksiin ja vaikutusten ehtoihin sekä asiantiloihin todellisessa elämässä – pelkkä kriittinen asenne tutkittavaan ilmiöön ei tee tutkimuksesta kriittistä työelämäntutkimusta.

Työryhmän lopuksi Pirkko Ojala esitti tietopakettin naisten asemasta työelämän murroksessa suomalaisessa segregaatiossa. Hän avasi työn käsitettä, työelämän murroksen ajankuvaa ja esitti tilastollisia faktoja työvoimasta, työn luonteesta ja palkkauksesta sekä tulkintoja työelämän sukupuolittuneisuudesta niiden pohjalta. Lopputuloksenaan hän puolusti yhteiskuntarauhan turvaamista sukupuolvi- ja sukupuoliperustaisilla työvoimapolitiittisilla ratkaisulla.

*Sanna Laulainen & Anneli Hujala*

## **Ammattilaisia vai talkooyhteiskunnan sekatyöläisiä?**

Työryhmän otsikko haastoi pohtimaan työelämän käytäntöjen, ammatillisen eetoksen sekä erilaisten ajattelutapojen ja strategisten linjausten välisiä ristiriitoja. Meneillään oleville työelämän muutos- ja kehittämisprosesseille on ominaista kielelliset käännökset ja politiikkojen ristiveto. Työtehtävät ja työnjako muuttuvat nopeasti, tilanteisesti ja usein ennalta arvaamattomasti.

Ryhmän alustuksissa oli yllättävää se, miten joustavan toimijuuden ja osaamisen odotukset ja niiden taustalla etenevät rakenteelliset murrokset näyttivät lopulta kovin samankaltaisilta hyvinkin erilaisilla työelämän kentillä. Muutokset ovat seurausta erilaisten politiikkalinjausten sekoituksesta, jossa näkyvät sekä työvoima-, koulutus-, sosiaali- ja innovaatiopolitiikan erilaiset yhdistelmät ja rajanylitykset.

Ryhmän esityksissä liikuttiin työelämän ja koulutuksen välitiloissa ja risteysasemilla, joissa kohdataan vaiettua, häivytettyä ja nimeämätöntä kokemusta, jota on vaikea sanoittaa tutkimuksen kielelle. Työpaikoilla toimija-asemat hajaantuvat, eikä ole kovin luontevaa enää puhua kollektiivisesti jaetuista ammattirakenteista tai jaetusta eetoksesta, jonka mukaan työhön ja työtovereihin suhtaudutaan.

Manageripuheen ohjaamassa muutoksessa tyypillistä on yksilöllistyminen. Tätä siirtymää tehdään usein vaihtelevin metaforin – metaforat siirtävät uuteen jotain vanhaa, jonka avulla uusia ja outoja ilmiöitä voidaan hallita ja kesyttää. Sekatyöläisyys on hyvä esimerkki metaforasta, jonka avulla esimerkiksi moniammatillaisuus- ja moniosaamispuheiden myönteiset mielikuvat kääntyvät hieman toisenlaiseen muottiin.

Kristiina Abdullahin ja Kaisa Koskisen puheenvuoro käännöstyön valtajärjestelmistä ja kääntäjien muuttuvista tiloista uudistuvissa tuotantoverkostoissa valotti kääntäjien ahdasta toimijuutta alihankkijaroolissa. Tunne siitä, että ”kääntäjä ei ole osa sitä prosessia”, edesauttaa asetelmaa, jossa kääntäjä ei olekaan enää lukijansa, vaan päämiehensä asialla. Verkostoissa vallitseva luottamuspuola luo uudenlaisia selvitymisstrategioita sekä moraalikatkoa.



Silva Tedre esitteli kristillistä päihdetyötä välityömarkkinoina ja risteysasemana, jossa työelämä, työllistetyt arki, sosiaalipalvelut ja työvoimapolitiikka kohtaavat. Työllistetyt tekevät päiväkeskuksessa ”muka työtä”, joka oikeastaan onkin hoivatyötä. Työ on uusintavaa ja ylläpitävää työtä, jossa pitkäaikaistyöttömät perusturvakansalaiset voivat kuitenkin kokea elämänsä mielekkääksi ja työnsä omaa arvokkuuttaan uusintavaksi.

Kirsti Santamäki kuvasi sairaanhoitajatyöttömyyden vaikutuksia työsuhte-etuihin, mutta myös tuleviin työllistymismahdollisuuksiin ja uranäkymiin. Epävarma työllistyminen herättää keskustelua siitä onko ammatti läpikulkuammatti, ”potilaiden, omaisten ja lääkäreiden matalapalkkainen sylkykuppi”, vai takaako se arvostetun ammatin, johon voi sitoutua.

Liisa Lähteenmäki kärjisti aiheensa otsikkoon ”Vuokratyöntekijä itseään toteuttavana vapaana agenttina vai orjana”. Vuokratyön säätelyä vapaat työmarkkinat ovat laadullinen siirtymä, johon liittyy paljon enemmän kuin pelkästään työsuhteen ehtojen muutoksia. Vuokratyö hahmottuu kasvatustyönä, jossa nuorille opetetaan oikeaa asennetta työhön ja kokonaan uudenlaisen yrittävän yhteiskunnan työntekijäihannetta. Työntekijän on oltava joustava ja hyväksyttävä työnantajan ehdot sellaisenaan.

Pia Heilmannin tutkimuksen kohteena oli radikaali uramuutos: oravanpyörästä elämänpyörään. Urasuunnitelmien täyskäännoksen peruskysymyksiä ovat, miten tehdään uusi elämän design ja miten järjestetään aikaa tärkeille asioille. Perhostelu (butterflying) on yksilöllistä pääomaa, jossa tätä uran ja elämän suhdetta muotoillaan uudelleen itseä kuunnellen.

Toisen työryhmäpäivän esityksissä kiinnostus kohdistui siihen, millaisia kilpailevia identiteettikutsuja tietotyön tekijöille esitetään ja millaisiin asentoihin ihmisten odotetaan itseään työelämässä väentävän. Annukka Jauhiainen, Arto Jauhiainen, Anne Laiho ja Reeta Lehto pohtivat yliopistotyön sisäisiä jakoja ja identiteetin kriisiytymistä. Vaikka akateemisessa työssä on edelleen imua ja työ koetaan mielekkääksi, uuden julkisjohtamisen tekniikat vaikeuttavat tutkijoille merkityksellisten asioiden hallintaa.

Hans Mäntylä pohti puheenvuorossaan akateemisen tutkija-opettajan työn mielekkyyttä ja mielettömyyden kokemuksia. Haasteena on, miten tehdä kunnioittavaa kehittämistä tutkimuksen avulla toimintaympäristössä, jossa opiskelu, opettaminen ja opetusohjelman kehittäminen nivoutuvat yhteen pätkätyömaailman ehtojen kanssa.

Susanna Kantelinen, Kirsti Korpiaho ja Keijo Räsänen valottivat tätä tematiikkaa jatko-opiskelijan näkökulmasta, joka tasapainoilee vakiintuneille käytännöille altistumisen ja alistumisen kierteessä. Miten tuoda jatko-opiskelijan ääni opetuksen kehittämiseen ja tutkimukseen?

Liisa Marttila jatkoi ammattikorkeakouluopettajien identiteettineuvotteluista pohtimalla akateemisen imun vaikutuksia opettajan työhön ja toiveiden horisonttiin. Yllättävän samanäänisen kehittämisspuheen keskellä löytyi kuitenkin asioita joista ei lainkaan puhuttu, kuten esimerkiksi erottautumisesta toisen asteen ammatilliseen koulutukseen.

*Karin Filander & Lea Henriksson*

## Tarita Ruoholinna Ikääntyvät työelämässä: päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen?\*

Väestön ikääntymistä pidetään yhtenä merkittävimmistä kehitystä muokkaavista tekijöistä lähivuosikymmeninä. Suomessa noin 900 000 henkilöä, 40 prosenttia nykyisestä työvoimasta jättää työelämän seuraavan vajaan 15 vuoden aikana. Eläköitymisestä johtuva poistuma työmarkkinoilta on 2010- ja 2020-luvuilla vuositasolla jopa 12 000 henkeä suurempi kuin työikään tulevien nuorisoikäluokkien koko. (Ilmarinen 2006, 17; KESU 2007, 13–14.)

Mutta muodostuuko työvoimavarojen vähenemisen ongelmaksi, se riippuu ennen muuta kahdesta tekijästä: työllisyyden kehityksestä sekä käyttämättömien työvoimavarojen ja -reservien suuruudesta (ks. Sihto 2005, 325). Vuonna 2008 alkanut matalasuhdanne on kääntänyt huolen työvoimapolusta ainakin väliaikaisesti päällelleen. Työttömyysaste oli lokakuussa 2009 8,2 prosenttia, mikä oli lähes kaksi ja puoli prosenttiyksikköä suurempi kuin vuotta aiemmin (Tilastokeskus 2009). Palkansaajien tutkimuslaitoksen arvion mukaan pelkoa työvoimapolusta ei olekaan nyt ainakaan seuraavaan kymmeneen vuoteen. Kysymys työvoimavaroista ei kuitenkaan ole pelkästään määrällinen, vaan myös laadullinen, työvoiman kysynnän ja tarjonnan vastaavuutta koskeva. Löytyykö työpaikkoihin sopivaa työvoimaa? Ikärakenteen muutos, alueiden erilainen työllisyyskehitys sekä ammattirakenteen muuttuminen kärjistävät työmarkkinoiden rakenteellisia ongelmia.

Työurien pidentämisellä, joka on yksi hallituspolitiikan keskeisiä päämääriä, on monia poliittisia tavoitteita kuten elatussuhteen keventäminen sekä julkisten menojen ja erityisesti eläkemenojen kasvun patoaminen. Eläkkeiden vetovoimaa vastaan taistellaan erityisesti taloudellisilla kannustimilla, työnjättöväylien karsimisella ja ehtojen kiristämällä. Vuoden 2005 eläkeuudistuksessa yhtenäinen vanhuuseläkeikä 65 vuotta korvattiin yksilöllisesti valittavalla 63–68 vuoden eläkeiällä. Mitä vanhemmaksi työelämässä jatkaa, sitä paremmalla eläkkeellä palkitaan ja jos taas jättää työnsä aiemmin, napataan eläkkeestä prosentteja pois. Eläketurvan taso on varmasti yksi eläkepäätökseen vaikuttava seikka, mutta toki niitä on useita muitakin. Selvää on myös, ettei mikään yksittäinen tekijä sinällään selitä eläköitymistä, vaan kyseessä on laaja, moniin tekijöihin liittyvä prosessi ja että eläkkeelle vetävien ja työntävien tekijöiden paino vaihtelee yksilöstä ja ryhmästä toiseen (ks. Julkunen & Pärnänen 2005, 79–80; Kangas 1992, 486).

Tällä hetkellä työurien pidentämisestä neuvotellaan työnantajien ja palkansaajien edustajien välillä keväällä 2009 asetetuissa työryhmissä. Konkreettiseksi tavoitteeksi on asetettu keskimääräisen eläkeiän nostaminen kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä. Eläketurvakeskuksen johtajan Jukka Rantalalan johtama työryhmä tähtää eläkejärjestelmän rakenteiden korjaamiseen.

Elinkeinoelämän keskusliiton johtajan Jukka Ahtelan työryhmässä pohditaan työelämän laadun parantamista työurien pidentämiseksi. Molempien ryhmien määraika oli alun perin asetettu vuoden 2009 loppuun, mutta joulukuussa uutisoitiin, ettei sopua ole syntynyt kummassakaan ryhmässä ja ne saivat lisäaikaa tammi-kuun 2010 loppuun.

Selvää on, että eläkeuudistus sisältää vasta institutionaaliset pelisäännöt, joiden puitteissa yritykset ja yksilöt tekevät ratkaisujaan ja valintojaan. Pitkät työurat edellyttävät paitsi politiikan vaihtamista myös kulttuurista muutosta ja organisaatioiden vakiintuneiden ja rutinoituneiden ikäkäytäntöjen tarkistamista ja uudistamista. Varhaiseläkereittejä luotiin ja käytettiin 1980- ja 1990-luvuilla erityisesti suuren työttömyyden ja työelämän modernisoinnin aikana. Käytännöstä muodostui nopeasti sosiaalinen ja kulttuurinen normi, joka ohjaa niin työntekijöiden kuin työnantajienkin valintoja ja strategioita taloudellisista suhdanteista riippumatta. Onnistutaanko tätä normia nyt kääntämään; voiko työ- ja yhteiskuntaelämään juurtunut ikääntyvien marginalisointi väistyä yhdessä vanhenevan ikärakenteen kanssa? Entä ovatko ikääntyvät työntekijät valmiit siirtämään eläkkeelle jäantiään siitä, mikä viime vuosina on ”ollut tapana”? (Ks. Julkunen 2005, 282; Julkunen & Pärnänen 2005, 13–14, 61, 80.)

Sen lisäksi, että työnantajien olisi luovuttava valikoivasta henkilöstöpolitiikasta, odotetaan heidän sitoutuvan tarjoamaan työkykyä ylläpitävää toimintaa sekä kehittämään työpaikan käytäntöjä sellaisiksi, että ne edistävät ikääntyvien työssäpysymistä. Mutta millaista esimerkkiä valtio itse antaa tuottavuusohjelmallaan, jossa julkiselle sektorille on asetettu konkreettiset henkilöstön vähentämistavoitteet? Ohjelmaa toteutetaan vähentämällä valtionhallinnosta yhteensä noin 14 450 henkilötyövuotta vuoteen 2015 mennessä – irtisanomisiinkin turvautuen. On vaikea nähdä, että tämä ainakaan lisäisi työelämässä jatkamista tavoiteltuun 68 ikävuoteen asti, vaan päinvastoin kasvattaa painetta eläköitymiseen. (Ks. Sihto 2009.)

\*Tarita Ruoholinna kasvatustieteen väitöskirja *Ikääntyvät työelämässä: päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen?* tarkastettiin Turun yliopistossa 18.12.2009 (Annales Universitatis Turkuensis C 288).

Vuonna 1990 suomalaisten keskimääräinen eläkeikä painui liki 58 vuotta, mutta kääntyi sen jälkeen hiljalleen nousuun. Positiivinen kehitys suomalaisten työurien kestossa 1990-luvun lamavuosien jälkeen oli seurausta jo työsuhteissa olevien ikääntyvien työurien pidentymisestä, ei rekrytointien lisääntymisestä vanhemmissa ikäryhmissä, sillä varttuneempaa väkeä rekrytoidaan avoimiin työpaikkoihin edelleen nihkeästi – vanhempien työntekijöiden mahdollisuudet sijoittua työelämään työttömyyden jälkeen ovat Suomessa EU-maiden heikoimpia (Ilmakunnas 2009; Sihto 2009). Vuonna 2007 keskimääräinen eläkkeellejäämisikä kipusi jo 59,5 vuoteen, mutta alkoi sitten jälleen laskea. Eläkkeelle hakeutuminen kiihtyi vuoden 2009 aikana edelleen, vanhuuseläkettä haettiin 33 prosenttia enemmän kuin edellisvuonna. Vanhuuseläkkeelle jäävien määrään vaikuttaa se, että – luokitustavasta riippuen – ensimmäinen tai toinen suuri ikäluokkiin luetava vuosikerta, vuonna 1946 syntyneet, täytti 63 vuotta. Eläketurvakeskuksen laskelmien mukaan vuonna 2009 ylittyi ensi kerran 80 000 eläkkeelle jäävän raja. Myös osa-aikaeläkkeelle jäädään nyt edellisvuosia kiivaampaan tahtiin. Taustalla vaikuttaa vuoden 2011 alusta voimaan tuleva muutos, joka nostaa osa-aikaeläkkeen alaikärajan 58:sta 60 vuoteen. (Ks. ETK 2009.)

Uhkana nähdään, että meille syntyy lähivuosina samaan aikaan sekä työvoimapula että kymmenien tuhansien varttuneiden työntekijöiden työvoimareservi. Tilannetta pahentaa se, jos uuden ikäpolitiikan periaatteita ei kunnioiteta vaikeassa taloustilanteessa, vaan irtisanomiset painottuvat vanhempiin työntekijöihin, kuten kävi 1990-luvun lamassa. Vuosina 1990–1996 esimerkiksi 59-vuotiaiden työttömyysaste kohosi kymmenestä prosentista peräti 40:een. Nykyisessä laskusuhdanteessa monien työelämän tutkijoiden sekä työ- ja elinkeinoministeriön viesti yritys kentälle on koko ajan ollut se, että oltaisiin pidättyviä henkilöstön vähentämisessä ja ettei tehtäisi ikäryhmittäisiä virheitä: ettei panna kilometritehtäälle ikääntyviä tai aiheuteta uutta pitkäaikaistyöttömyyttä tai synnytetä nuorten väliinpuotoajien ryhmiä. Työnantaja, joka aikoo toimia taantuman jälkeenkin, huolehtii ennakoivasti työvoiman saatavuudesta. (Tiainen 2009.) Työttömyysvakuutusrahaston mukaan yli 56-vuotiaita irtisanottiin kuitenkin vuonna 2009 jopa nopeammin kuin 90-luvun lamassa.

Keskimääräisen eläkeiän nostamisen haasteellisuutta lisää paitsi talouden laskusuhdanne myös se, että monet jäävät muille kuin vanhuuseläkkeille. Vuonna 2008 työeläkkeelle jääneistä 72 000 suomalaisesta alle puolet jäi normaalille vanhuuseläkkeelle. Työttömyyseläkkeelle jäi 17 % ja työkyvyttömyyseläkkeelle 35 %. Eniten pitäisi siis pystyä vähentä-

mään työkyvyttömyyseläkeläisten – muun muassa mielenterveysystävälliselle eläkkeelle jäävien – kasvavaa joukkoa. (YLE Uutiset 22.3.2009.) Yhdessä työelämän korkeiden vaatimusten kanssa tämä muodostaa hankalan yhtälön.

\* \* \*

Tarkastelin tutkimuksessani erityisesti terveydenhuolto- ja kaupanalan 45 vuotta täyttäneiden työntekijöiden työssä ja työorganisaatioissa tapahtuneita muutoksia sekä heidän muutoskokemuksiaan sekä sitä, millaiseksi ikääntyvät työntekijät kokevat asemansa jälkimodernissa työelämässä. Mielenkiintoni kohdistui myös työssä pysymistä ja siitä lähtemistä koskeviin valintoihin ja päätöksiin.

Hyvinvointipolitiikan markkinaliberalistisen käänteen vaikutukset näkyvät selvästi terveydenhuolto-työn arjessa. Muutoksia tarkasteltiin tulosjohtamisen ja laatujärjestelmien, moniammatillisen yhteistyön, työnjaon joustavoittamisen ja markkinamaisten toimintatapojen yleistymisen näkökulmista. Kaupanväen muutospuhetta hallitsivat äärimmilleen kiristynyt globaali markkinakilpailu ja tuloskontrolli sekä kaupan rakennemuutos.

Terveydenhuollon työntekijät pitivät kestävämmänä, että resurssit olivat supistuneet samaan aikaan kun potilasaines oli entistä haasteellisempaa. Menojen leikkaukset ovat vauhdittaneet myös toiminnallisia ja rakenteellisia uudistuksia. Kaupallisen maailman pelisäännöt ja terminologia ovat työntyneet osaksi hoitotyön arkea muun muassa tuloksiköittämissä muodoissa. Myös laatujohtaminen ja laatujohtamismallit ovat rantautuneet julkiseen terveydenhuoltoon. Kriittisissä puheenvuoroissa ne nähtiin byrokratian korvikkeena, uudenlaisena ohjailun välineenä, jotka vievät aikaa varsinaiselta hoitotyöltä. Alan ammattilaiset kokivat, että nykyiset tuloksen ja vaikuttavuuden mittarit tai laadunvarmennuksen standardit eivät tavoita työn ydintä ja sille ominaisia pitkäjänteisiä aikatauluja ja että asiakkaan tarpeet ja professionaalinen arviointi jäävät alistetuiksi kaupallisille päätöksentekomekanismeille; markkinamuotoisuuden ja suoritusperusteisuuden vaatimuksille. (Ks. Ball 2001, 36; Julkunen 2004, 181; 2008, 186; Siltala 2004.)

Sairaanhoitajat ja heidän lähiammatillisensa kertoivat työhönsä kuuluvan yhä enemmän myös avustavia hoivatehtäviä. Muutos yhdistettiin vähintään yhtä paljon taloudellisiin pakkoihin kuin kokonaisvaltaisen hoitotyön malliin, joka oli usein toiminut julkiperusteluna kyseisille muutoksille.

Työn tehostuminen dominoi myös kaupanväen muutospuhetta. He olivat pahoillaan siitä, että palvelun laatua auditoidaan yhä tiiviimmin samaan aikaan kun mahdollisuudet hyvään asiakaspalveluun on tehty

tyhjiksi henkilöstöresursseja supistamalla. Paitsi asiakastytyväisyyttä, mitataan kaupassa myös osastojen, tiimien ja jopa kunkin yksilön henkilökohtaisia myyntilukuja. Tämä lienee varsin osuva esimerkki jälkimodernille järjestelmälle ominaisesta yhä tiiviimmästä ja hienostuneemmasta kontrollijärjestelmästä.

Uudenlaiset tulostamattauksen muodot liittyvät kaupan alalla omaksuttuihin, jälkimodernille ajalle tyypillisiin organisaatiomuotoihin, kuten tiimiorganisaatioon. Myyjätason ja keskijohdon vastakohtasetelmaa on häivytetty, kaikki ovat vastuussa tiimille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta yhtä lailla. Tiimiytyminen ja toinen kaupan alaa läpäissyt muutos, ketjuuntuminen olivat vähentäneet esimiesten (etenkin keskijohdon) vaikutusvaltaa ja -mahdollisuuksia. Päätösvalta valikoimista, hinnoittelusta ja markkinoinnista eli tuloksen tekemisen kannalta olennaisista seikoista oli karannut talokohtaiselta tasolta ketjun pääpaikkaan. Samalla tunne ”omasta kaupasta” ja sitoutuminen olivat heikentyneet.

Eri ammattiryhmien välisten raja-aitojen madaltuminen sekä kokemukset siitä, että uusia työtehtäviä määrätään työntekijöille häpeilemättä, olivat tehneet työstä aiempaa rajattomampaa. Paljon puhutut työelämän joustot näyttäytyivät tässä tutkimuksessa ennen kaikkea työntekijään kohdistuvina vaatimuksina joustaa oman tehtäväkenttensä suhteen, ei vain työteko-omujen epätyyppillistymisenä tai epäsäännöllisinä työaikoina.

Muutospuhe oli pitkälti vastapuhetta negatiiviseksi koettua toimintaympäristön muutosta sekä oman ammatti-identiteetin ja -etiikan ja toimintaympäristön välistä ristiriitaa kohtaan, mutta myös ammatikulttuuriset esteet: oman aseman ja vallan puolustaminen, ”reviirirajojen” vartiointi näkyvät siinä, miten uudensuuntaisiin johtamis- ja organisaatiomalleihin sekä rakenteellisiin ja toiminnallisiin uudistuksiin suhtauduttiin. Ammatikulttuuriset syvärakenteet ja toimijoiden ajattelutavat muuttuvat paljon hitaammin kuin organisatoriset toimintakäytännöt. Kaupan esimiehille, joista monet olivat edenneet myyjätasolta tai jopa juoksupojan tehtävistä vastuullisempaan esimiesasemaan, vallan menettäminen ei ollut aivan helppo asia. Sairaanhoidajat ja heidän lähiammattilaisensa kokivat, että he joutuvat tekemään koulutukseensa ja ammattitaitoonsa nähden toisarvoisia töitä. Kaupan myyjätason ja terveydenhuollon avustava henkilökunta taas ei valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia niin kaivannutkaan, vaan heille riittäisi se, että he saavat tehdä työtä omalla tavallaan, heihin luotetaan. Tällainen näkemys tuntuu usein tyystin unohtuvan, kun esimerkiksi erilaisissa organisaatiomalleissa vallan ja siihen kietoutuvien vaikutusmahdollisuuksien jakamista pidetään itsestään selvästi positiivisena ja tavoiteltavana asiana.

Myyjätason väki oli tottunut työskentelemään organisaatioissa, joissa esimies on tehnyt päätökset ja kantanut vastuun laajemmista kokonaisuuksista. Ero esimiesasemassa toimivien ja muon henkilökunnan välillä on ollut selkeä ja suuri. Selvää siis on, että uuteen malliin siirtyminen vaatii sopeutumista ja asenneilmaston muokkaamista. Keskijohdon tehtävä sellaisen muutoksen edistäjänä, joka kaventaa heidän omaa valtaansa, ei ole ristiriidaton senkään vuoksi, että kun organisaatioita madalletaan, välijohdon työpaikat vähenevät. Suoranaisilta työpaikan menettämislta on kuitenkin usein vältytty, kun linjajohdon sijasta on ryhdytty toimimaan tiimin johtajana tai projektipäällikkönä (ks. Siltala 2004, 183–184). Aivan yksiselitteistä keskijohtajasta tiiminvetäjäksi siirtyminen ei kuitenkaan ole, sillä keskijohtajia on ”herätelty” julistamalla heidän paikkansa auki ja uudelleen haettaviksi.

Terveydenhuollossa väestövastuuseen perustuvia toimintatapoja, moniammatillista hoitotyötä ja kokonaisvaltaisen hoitotyön mallia vastaan kohdistetussa kritiikissä näkyi merkkejä siitä, miten muutokset ovat törmänneet alalle ominaisiin hierarkkisiin rakenteisiin ja tiukkaan työnjakoon. Ammattiryhmät, joita muutokset koskettavat ovat sosiaalistuneet vahvasti omaan ammatilliseen kulttuuriinsa. Oman ammattiryhmän ja sen pohjana olevan tieteenalan arvoja ja käsityksiä pidetään oikeina ja hyvinä, joten kun yhteistyön edellyttämää yhteisymmärrystä arvoista, normeista ja perusolettamuksista aletaan rakentaa, ovat valtataistelut väistämättömiä. (Ks. myös Taskinen ym. 1995, 47.) Kurjistunut resursointi luo lisäjännitteitä ja kaunaistakin vertailua eri yksiköiden, solujen ja jopa yksittäisten työntekijöiden välille ja saa osapuolet taistelemaan vielä kovemmin oman yksikkönsä resurssien puolesta, puolustamaan oman ammattiryhmänsä tarpeellisuutta sekä suojaamaan sitä epämieluisia tehtäväkuvan muutoksia vastaan. Ammatillisten rajojen ylläpitäminen ja vartiointi kertovat myös työlleen omistautumisesta ja ammattiin sitoutumisesta.

Ajantasainen ammatintaito koettiin tärkeäksi ammatti-identiteetin ja itsetunnon kannalta. Kouluttautumisen voi siis ymmärtää myös moraalisen velvoitteenä, mikä puolestaan kietoutuu professioideologiaan. Koulutususkosta löytyi kuitenkin myös säröjä, ihmettiin, eikö koskaan ole riittävän hyvä työhönsä, miksi koko ajan pitäisi hankkia jotakin ylimääräistä lisäpätevyyttä – ja vaikka työnantajat järjestävät koulutuksia ja kurssituksia, vastuu uuden oppimisesta jää viime kädessä työntekijöiden ja työyhteisöjen omalle vastuulle, työssä opittavaksi (ks. myös Paloniemi 2004).

Positiivisista merkityksistä huolimatta työssä oppimiseen liittyy monia ristiriitoja. Se hahmottuu enemmän tai vähemmän palkattomaksi ja kaikenkaikkiaan laajenevaksi osaksi työtä ja työntekijään kohdistuvaksi pakoksi – itsensä ajan tasalla pitäminen ei tahdo mah-

tua työaikaan, vaan se työntyy kotiin ja omalle ajalle (ks. Järvensivu 2006). Kriittisimmät työntekijät pitivät uusien asioiden oppimista – työnantajan tarjoamista lähtökohdista riippumatta – johtotason keinona kontrolloida, ketkä työntekijöistä selviävät tilanteesta kuin tilanteesta ja määrittävän samalla sitä, miten kutakin työntekijää esimerkiksi seuraavien organisaatiouudistusten yhteydessä kohdellaan.

Modernisaation on väitetty heikentäneen ikääntyvien asemaa niin työmarkkinoilla kuin muillakin yhteiskunnallisilla areenoilla. Työelämän on todettu muuttuneen ikäkieliseen suuntaan ja muutoksen heikentäneen ikääntyneille tyypillisten ominaisuuksien ja kokemukseen perustuvien taitojen merkitystä. Tässä tutkimuksessa suuri osa ikääntyvistä työntekijöistä arvotti osaamisensa hyvin korkealle. Ammatillinen itsetunto ja identiteetti olivat vahvoja, eivätkä nuorten paremmat atk- tai kielitaidot niitä horjuttaneet. Omat vahvuudet, kuten syvälinen, kokonaisvaltainen ote työntekoon, toimintavarmuus, ongelmatilanteiden ratkaisutaidot ja työmoraali kun koettiin työn kannalta kaikkein olennaisimmiksi. Itseluottamus ei yltänyt työnhakuun asti. Rekrytointi koettiin tilanteena, jossa ikäsyrrintä kulminoituu.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että yhteiskunnassa suositaan nuoria ja etenkin kaupan väki oli varsin vakuuttunut siitä, että uutta, ainakaan vastaavantasoisista tai vakituista työpaikkaa olisi vaikea, ellei mahdoton löytää. Kaupassa ikäsyrrintä näkyi myös siinä, että vanhempaa väkeä oli siirretty vastentahtoisesti eläkkeelle tai toisiin tehtäviin. Iäkkäämpien työntekijöiden säälimättömän eläkkeellepanon koettiin kuuluvan joidenkin organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaan. Syrrintään yhdistyi ajatus ulkonäön merkityksestä. Ilmiötä on feministisessä tutkimuksessa kuvattu vanhenemisen kaksoisstandardin käsitteellä. Ikääntyvä nainen asettuu niin ikänsä kuin sukupuolensakin kautta alistaiseen asemaan. Jälkimodernille ajalle ominaiseksi luonnehdittu kulttuuri, joka mahdollistaisi ja sallisi erityyppiset valinnat iästä riippumatta, ei vaikuta tämän tutkimuksen valossa työelämän käytännöissä kovin ajankohtaiselta.

Haastateltaville oli tärkeää, että he pystyisivät hoitamaan työnsä kunnialla loppuun saakka, sillä omista totutuista laatuvaatimuksista tinkiminen aiheuttaisi kolhuja ammatilliselle itsetunnonle. He kokivat, että heillä on oikeus keventää työtaakkansa tai jäädä eläkkeelle aiemmin. Varhaisempi eläköityminen nähtiin jopa altruistisena tekona: näin vapautuu paikka nuoremmalle. Eläkeajatuksia selittivät tutusti terveydelliset ja taloudelliset seikat, elämäntilanne, vapaa-ajan kiehtovuus sekä vahvasti myös erilaiset työhön liittyvät tekijät.

Selvää lienee, että eläkeuudistus ei ainakaan yksin riitä kohottamaan keskimääräistä eläkkeellejäämisikää. Ikääntyville on tarjottava jotain myönteisempääkin kuin työnteon jatkamisen velvollisuutta ja eläkkeellepääsyn vaikeutumista (ks. myös Julkunen & Pärnänen 2005, 24; Pelkonen 2005; Savioja 2005). Työntekijät toivovat joustavuutta, yksilöllisyyttä, työssä ja eläkkeelläolon erilaisia vaihtoehtoja. Työuran loppupuolella monet haluavat keventää työpanostaan ja etsiä uutta tasapainoa työn ja muun elämän välille. Näyttää siltä, että mahdollisuutta aktiivisiin vapaa-ajan toimintoihin arvostetaan niin paljon, että siitä ollaan valmiita maksamaan tuloista tinkimällä (ks. myös Piekkola 2003, 13).

Työntekijöille olisi tärkeää, että johto ja harjoitettu henkilöstöpolitiikka saisi heidät tuntemaan, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan, heidän mielipiteitään kuunnellaan ja heidät huomioidaan yksilöinä. Vaikka erilainen työkykyä ylläpitävä toiminta ja koulutus koetaan tärkeäksi, parempaa jaksamista ja työssä viihtymistä ei niillä voida saavuttaa, jos perusasiat eivät ole kunnossa. Työssä pitäisi olla riittävä määrä oikealla tavalla koulutettua henkilökuntaa. Lisäksi työhyvinvointi mielletään usein irrallisena ja organisaation arjesta irrotettuna ”tyky-toimintana”, virkistyspäivinä tai kuntoutuslomina. Työntekijöiden arkea helpottavat hyvinvointiratkaisut ovat kuitenkin niitä tärkeämpiä (ks. myös Blom ym. 2006, 190; Siltala 2004, 257–258). Tärkeää on huomioida pystyykö työntekijä ylipäättään palautumaan työstään kohtuullisessa ajassa ja onko työ palkitsevaa ja sisällöllisesti mielekästä.

## Kirjallisuus

- BALL, S. (2001). *Globaalit toimintaperiaatteet ja kansalliset politiikat eurooppalaisessa koulutuksessa*. Teoksessa A. Jauhiainen, R. Rinne & J. Tähtinen (toim.) *Koulutuspolitiikka Suomessa ja ylikansalliset mallit* (s. 21–43). Turku: Suomen kasvatustieteellinen seura, Kasvatusalan tutkimuksia 1.
- BLOM, R., MAMIA, T. & KETOLA, T. (2006). *Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa*. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia* (s. 179–243). Helsinki: Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 314.
- ELÄKETURVAKESKUS (2009). *Eläketilastot*. <http://www.etk.fi> (Luettu 12.2.2009.)
- ILMAKUNNAS, S. (2009). *Eläkkeelle siirtymisen myöhentäminen ja ikääntyneiden rekrytoinnit*. Teoksessa E. Eerola, S. Kari & J. Pehkonen (toim.) *Verotuksen ja sosiaaliturvan uudistaminen – miksi ja mihin suuntaan?* (s. 45–71). Helsinki: VATT Julkaisut 54.
- ILMARINEN, J. (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- JULKUNEN, R. (2004). Hyvinvointipalvelujen uusi politiikka. Teoksessa L. Henriksson & S. Wrede (toim.) Hyvinvointityön ammatit (s. 168–186). Helsinki: Gaudeamus.
- JULKUNEN, R. (2005). ”Suuren ikäluokkien sankariteko”. Teoksessa A. Karisto (toim.) Suuret ikäluokat (s. 273–297). Tampere: Vastapaino.
- JULKUNEN, R. & PÄRNÄNEN, A. (2005). Uusi ikäsopimus. Jyväskylä: Minerva.
- JULKUNEN, R. (2008). Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- JÄRVENSIVU, A. (2006). Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Acta Universitatis Tamperensis 1199. Tampere: Tampereen yliopisto.
- KANGAS, O. (1992). Eläkepolitiikan tila ja tulevaisuus. Teoksessa O. Riihinen (toim.) Sosiaalipolitiikka 2017. Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehityksen ja tulevaisuuteen (s. 479–494). Helsinki: VSOY.
- KOULUTUS JA TUTKIMUS VUOSINA 2007–2012. Kehittämissuunnitelma. Helsinki: Opetusministeriö 2007. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/kesu\\_2012\\_fi.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/kesu_2012_fi.pdf) (Luettu 18.8.2008.)
- PALONIEMI, S. (2004). Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 253. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- PELKONEN, J. (2005). Vanhimpien palkansaajien työssä jatkaminen työeläkeuudistuksen jälkeisessä valintatilanteessa. Eläketurvakeskuksen raportteja 2005:1. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- PIEKKOLA, H. (2003). Työssä jaksaminen kiireiden ja vapaa-ajan puristuksissa – tutkimus ikääntyvien ajankäytöstä. Työssä jaksamisen ohjelma 2003. Helsinki: Työministeriö.
- SAVIOJA, H. (2005). Suuret ikäluokat keski-ikässä – työssä vai eläkkeelle? Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 80. Helsinki: Kela.
- SIHTO, M. (2005). Muutokset työmarkkinoilla. Teoksessa A. Karisto (toim.) Suuret ikäluokat (s. 319–333). Tampere: Vastapaino.
- SIHTO, M. (2009). Ikääntyneiden työllisyys uhkaa taas kääntyä laskuun. Helsingin Sanomat 7.2.2009, Vieraskynä-palsta.
- SILTALA, J. (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- TASKINEN, H., SINKKONEN, S. & KINNUNEN, J. (1995). Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen alkuvaiheet Kuopiossa: työntekijöiden kokemuksia ja arvioita. Kuopion yliopiston julkaisuja, E, Yhteiskuntatieteet. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- TIAINEN, P. (2009). Eläkesuma loiventaa suhdannetyöttömyyttä. Haastattelu. Turun Sanomat 18.1.2009.
- TILASTOKESKUS. 2009. Työvoimatutkimus. [http://www.stat.fi/til/tyti/2009/08/tyti\\_2009\\_08\\_2009-09-22\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2009/08/tyti_2009_08_2009-09-22_tie_001_fi.html) (Luettu 28.9.2009.)
- YLE UUTiset 22.3.2009. Taantuma voi laskea eläkeikää. [http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2009/03/tyokyvyttomyyselakkeiden\\_maara\\_nousussa\\_-\\_taantuma\\_voi\\_laskea\\_elakeikaa\\_631341.html?sendofriend=true](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2009/03/tyokyvyttomyyselakkeiden_maara_nousussa_-_taantuma_voi_laskea_elakeikaa_631341.html?sendofriend=true) (Luettu 23.3.2009.)

”Kulttuuriosaaminen – tietotalouden taitolaji” on Liisa Uusitalon ja Maria Joutsenvirran toimittama kirja kulttuuripääoman ja kulttuuriosaamisen kasvavasta merkityksestä nykyaikaisessa kulttuuriossaamisella tarkoitetaan kuluttajien kulttuurisen tausta ymmärtämistä, esteettistä ja visuaalista osaamista sekä kykyä puhutella ihmisiä eri kulttuureissa. Kuluttajatuntemuksen ohella nykyaikaisessa on nostettu esille yrityksiin kohdentuvat lisääntyvät eettiset vaatimukset yhteiskuntavastuun kantajina ja luottamuksen ylläpitäjinä. Sekä kuluttajatuntemuksen että yhteiskunnan eettisten vastuiden kohtaamiseen haetaan kirjassa tukea kulttuuriosaamisesta.

Kirja jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa pohditaan kulttuuriosaamisen käsitettä ja yhteiskunnallista muutosta, joka on nostanut kulttuuriosaamisen nykyaikaisessa aiempaa keskeisemmäksi osaamisalueeksi. Toinen osa keskittyy kartoittamaan kulttuuriosaamisen roolia kilpailuetuna etenkin yritysten näkökulmasta. Kolmannessa osassa eritellään kulttuuriosaamisen suhdetta kuluttajaan. Keskeisenä näkökulmana ovat kuluttajien erilaiset kulttuuritavat, jotka on huomioitava esimerkiksi kaikessa markkinointiviestinnässä.

Ensimmäisen osan aluksi Liisa Uusitalo määrittelee kulttuuriosaamisen käsitettä. Lisäksi Uusitalo perustelee kulttuuriosaamisen tarpeellisuutta ja pohtii sen merkityksen kasvun taustalla olevia markkinoiden muutoksia. Globalisaatio on tuotteiden ja palveluiden muutoksena ristiriitainen prosessi. Yhtäältä muutoksen myötä monet tuotteet ja palvelut muuttuvat kulttuurisesti globalisaation myötä samankaltaisemmiksi. Toisaalta samanaikaisesti on syntynyt uusia

## KULTTUURIOSAAMINEN YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄKSI

*Liisa Uusitalo & Maria Joutsenvirta (toim.):  
Kulttuuriosaaminen – tietotalouden taitolaji.  
Helsinki, Gaudeamus 2009. 279 s.*

tarpeita aidoille ja omaleimaisille tuotteille. Myös kuluttajat luovat itse erilaisia sekoituskulttuureja.

Seuraavaksi Maria Joutsenvirta tarkastelee sitä, miten yritys voi hyödyntää kulttuuriosaamistaan yhteiskunnallisen hyväksynnän tavoittelussa. Artikkelissa pohditaan kiinnostavien esimerkkien siivittämänä etenkin globalisaation myötä syntyviä haasteita. Näissä haasteissa tuote tai palvelu kohtaa kuluttajan, mutta samalla myös kohdemaan kulttuurisidonnaiset arvot ja poliittiset ilmiöt.

Ensimmäisen osan lopuksi Joonas Rokka tarkastelee etenkin Internetin teknologiskulttuurisen kehityskulun vanavedessä syntyvää kuluttajien uudenlaista yhteisöllisyyttä ja toimijuutta. Uuden toimijakulttuurin kehittymisen myötä Rokka päätyy huomioon, jonka mukaan kulttuuriosaamiseen liittyy kulttuurisen lukutaidon ohella myös kulttuurinen kirjoitustaito: kyky hyödyntää sosiaalisia medioita, osallistua niihin kuluttajatiedon saamiseksi ja puhutella kuluttajaa merkityksellisesti.

Toisen osan avaa Annukka Jyrämän artikkeli kulttuuriosaamisesta tiedon johtamisen apuna. Kulttuuriosaamista käsitellään kiinnittämällä se vähemmistöryhmiin kuuluvien taiteilijoiden integroitumisen keinoja kehittäneeseen hankkeeseen. Hankeprosessin myötä kertynyttä kokemusta eritellään ja suhteutetaan tiedon tuottamisen prosesseihin. Kulttuuriosaamisen myötä yksilöillä

on ymmärrystä toistensa yhteisöistä, arvoista, normeista ja toimintatavoista, erilaisista taustoista ja kokemuksista. Tämä ymmärrys on yhteisen tiedon tuottamisen edellytys.

Seuraavaksi Hilppa Sorjonen johdattaa lukijan pohtimaan kulttuuriosaamista markkinasuuntautuneisuuden osana. Markkinasuuntautuneisuuden avulla

hankittu kulttuuriosaaminen ohjaa markkinointistrategioiden luomista, kohderyhmien valintaa, tuotekehitystä, markkinointiviestintää ja markkinointikanavien valintaa.

Anne Äyväri pohtii luottamusta ja luottamuksen rakennustaitoja käyttäen pohjana käsityöalan pienyritysten keskuudessa kerättyä aineistoa. Äyväri keskittyy pohtimaan niitä kykyjä, joita tarvitaan rakennettaessa luottamusta ja yhteisöllisyyden tunnetta ryhmissä, organisaatioissa, yritys- ja henkilötoimijoiden välisissä suhteissa ja näistä suhteista muodostuvissa verkostoissa.

Osan viimeisessä artikkelissa Rebecca Piekari päätyy toteamukseen, että monikansalliset yritykset ulkoistavat kulttuuriosaamisensa antamalla tytäryrityksille päävastuun paikallisesta viestinnästä. Tästä johtuen osaaminen jää monikansallisissa yrityksissä pirstoituneeksi. Kielellisesti, kulttuurisesti ja ammatillisesti kyvykkäät työntekijät nousevat avainasemaan kulttuuriosaamisen levittämisessä kansainvälisessä työyhteisössä. Haasteeksi nousee työntekijöiden keskuudessa piilevän kulttuuriosaamisen tunnistaminen.

Kirjan kolmas osa keskittyy kulttuuriosaamisen merkitykseen suhteessa kuluttajaan. Osa alkaa Ilona Mikkosen, Hanna-Kaisa Desavellen ja Joonas Rokan yhteisartikkelilla, jossa pohditaan kulttuuriosaamisen merkitystä markkinointiviestinnässä. Tekstissä



pohditaan markkinointiviestinnässä tarvittavaa kulttuuriosaamista, nostamalla esimerkiksi suomalaisen kauneusihanteen moniselitteiset, päällekkäiset ja jopa ristiriitaiset tulkinnot markkinointiviestinnän haasteena. Toisessa artikkelissa Hanna-Kaisa Desavelle vertailee suomalaista ja ranskalaista mainontaa erotellen kuluttajan puhuttelemisen keinoja. Kieli on keskeinen keino yrityksen kulttuuriosaamisen ilmentäjänä. Mirjami Lehikainen pohtii kuluttajiin vaikuttavia viite-ryhmiä ja mielipidejohtajia päätyen tulokseen, että yritys saavuttaa tuloksensa paremmin jos se kykenee paikantamaan kuluttajiin vaikuttavat mielipidejohtajat. Ilona Mikkonen erittelee tekstissään alakulttuureja mainonnan autenttisuuden tulkkinä käyttäen esimerkkinään homoseksuaalisuuden ilmenemistä markkinointiviestinnässä. Lopuksi Liisa Uusitalo tekee yhteenvetoa ja kokoaa kirjan moninaisia teemoja etenkin suhteessa brändeihin, asiakkaisiin ja kuluttaja-kansalaisiin.

Etenkin kirjan kaksi ensimmäistä osaa tarjoavat runsaasti pohdittavaa työelämän tutkimukselle. Kirja korostaa intellektuaalisen ja sosiaalisen pääoman rinnalla kulttuuriosaamista menestyksen edellytyksenä. Tästä johtuen kulttuuriosaaminen tulisi nostaa

yrityksen kilpailukyvyyn keskeiseksi tekijäksi muuallakin kuin kulttuuritoimialoilla ja -organisaatioissa. Kulttuuriosaaminen on koko organisaation kyvykkyyttä hankkia tietoa kulttuurisista muutoksista, kuluttaja-kansalaisen mieltymyseroista ja yrityksen sijoittumisesta kilpailijoihin nähden.

Kun kulttuuriosaaminen nostetaan yrityksen osaamiskartan keskeiseksi osa-alueeksi, tulee aiempaa tärkeämmäksi tunnistaa keinot, jolla kulttuuriosaamista voidaan kerätä yrityksen pääomaksi. Miten tätä pääomaa sitten voi kartuttaa? Kirjassa esitellään useita malleja. Piekkari tarjoaa ratkaisumallina vastuun siirtämistä paikallisiin tytäryhtiöihin. Sorjonen korostaa paikallisten työntekijöiden palkkaamista monikansallisten yritysten henkilöstöpolitiikan osana. Uusitalo pohtii, voisivatko kulttuuriosaajat olla luovan luokan uusi ammattikunta, joiden osaamisen ytimessä olisi tiettyihin toimialoihin ja kulttuureihin keskittyvä kulttuuriosaaminen.

Useat kirjan artikkeleista kertovat markkinoiden valtasuhteiden muutoksesta. Kuluttajien ja kansalaisten mahdollisuus tarttua asioihin ja tuoda julki mielipiteitä kasvavat medioiden ja etenkin interaktiivisten medioiden kautta.

Yrityksen täytyykin toimia tulevaisuudessa yhä proaktiivisemmin. Sen on kyettävä tunnistamaan ja ennakoimaan kehityssuuntia ja ehkäistävä ennalta turhia ristiriitoja.

Kulttuuriosaaminen on organisaation haasteen ohella yksilön haaste. Monissa yrityksissä vieraiden kulttuureiden, erityisten kuluttajaryhmien ja sosiaalisiin medioihin soluttautuneita asiantuntijoita löytyisi omasta takaakin. Silti vain harvat yritykset keräävät ja hyödyntävät systemaattisesti näiden kulttuuriagenttiansa osaamista. Yrityksiltä puuttuu myös keinot eritellä ja tehdä näkyväksi työntekijöissä piilevää kulttuuriosaamista.

Kirja haastaa organisaation kuulemaan kuluttajaa yhä enemmän ja osallistumaan esimerkiksi sosiaalisia medioita hyödyntäen kuluttajajuhteisiin. Tämän kuluttajan kuuleminen tulisi rakentaa mahdollisimman moniääniseksi hyödyntämällä omassa organisaatiossa piilevien kulttuuriosaajien verkostoja.

Kirja avaa kiinnostavia eri tieteenaloihin tekstejään kiinnittävien kirjoittajien avaamia keskusteluja kulttuuriosaamista työelämän haasteena. Se pyrkii hahmottelemaan vaikeasti määrittyvää ilmiökenttää ja tarjoaa ajankohtaisia näkökulmia kulttuuriosaamisen rooliin työelämän voimavarana.

*Katri Halonen*

”Rakastan työtäni, se antaa sisältöä elämäni.”

”Naisena haluan osoittaa pärjääväni työssäni yhtä hyvin kuin mies.”

Näillä sanoilla kiinalaiset it-alan naisjohtajat kuvasivat työuransa kokemuksia suomalais-kiinalaisessa väitöskirjatutkimuksessa, joka kesäkuussa 2009 tarkastettiin Lappeenran-

nan teknisessä yliopistossa. Tutkimuksen viitekehikkona oli hollantilaisen Geert Hofsteden tunnettu mutta myös paljon kritisoitu teoria kulttuurien välisistä eroista, jotka ilmenevät sosiaalisissa yhteisöissä, kuten kouluissa, työpaikoilla, kyläyhteisöissä ja perheissä.

Hofstede on tutkinut 1970-luvun alkupuolelta lähtien monikansallisen IBM -yrityksen toimintaa erilaisissa kansallisissa ja kulttuurisissa ympäristöissä. Tutkimuksiin on osallistunut yli 70 maassa yhteensä yli 116 000 henkilöä, jotka edustavat IBM:n eri organisaatioasemissa toimivia, kuten insinöörejä, myyntimiehiä, johtajia ja sihteerejä. Tavoitteena oli tutkia kuinka erilainen yhteiskunnallinen konteksti vaikuttaa yrityksen työkuulttuuriin ja miten se ilmenee työntekijöiden välisissä suhteissa.

Tutkimustensa tuloksena Hofstede on identifoinut neljä ulottuvuutta, joiden suhteen kulttuurit eroavat toisistaan. Vallan etäisyys on yksi ulottuvuuksista, joka kuvastaa psykologista välimatkaa esimiesten ja alaisten, opettajien ja oppilaiden ja vanhempien ja lasten välillä. Suomessa vallan välimatka on lyhyt, mitä esimerkiksi ilmentää esimiesten ja alaisten läheiset suhteet, sinuttelu ja matalat organisaatorakenteet. Kiinassa vallan etäisyys on pitkä, organisaatiot ovat hierarkkisia ja valtarakenteet jäykkiä.

Toinen ulottuvuus kuvaa yksilöllisyyttä vastakohtana yhteisöl-

## NAISJOHTAJAT IT-ALANYRITYKSISSÄ – KIINALAIS-SUOMALAINEN VERTAILEVA TUTKIMUS

Jiehua Huang: *Managerial Careers in the IT Industry. Women in China and Finland.*  
*Acta Universitatis Lappeenrantaensis 344,*  
*Digipaino 2009. 166 s.*

lisyydelle. Kiinalainen kulttuuri korostaa yhteisöllisyyttä, jossa yksilöt ovat osa kokonaisuutta niin työpaikoilla kuin kyläyhteisöissä. Keskeinen ihmisiä yhteenliittävä tekijä on *quanxi* (luottamus), joka määrittää erilaisia vuorovaikutussuhteita (niin virallisia kuin epävirallisiakin). Suomessa muiden eurooppalaisten maiden tavoin korostuu yksilöllisyys.

Kolmas ulottuvuus liittyy kulttuurien tapaan suhtautua sukupuolten välisiin suhteisiin. Maskuliinisissa kulttuureissa vallitsevat vahvat normit, mieskeskeisyys ja kilpailullisuus. Feminiinisissä kulttuureissa arvostetaan sukupuolten tasa-arvoa ja sukupuoliroolit ovat joustavia ja yksilöllisesti rakentuvia. Suomi muiden Pohjoismaiden tavoin lukeutuu feminiinisiin kulttuureihin, kun taas kiinalaista kulttuuria luonnehditaan maskuliiniseksi.

Neljäs ulottuvuus on epävarmuuden sietokyky, joka mittaa uusiin ja yllätyksellisiin tilanteisiin sopeutumista. Kyseessä on eräänlainen jäykän ja notkean kulttuurisen jännitteen erottelu. Tätä ulottuvuutta tutkiessaan Hofstede tutkimusryhmineen törmäsi kulttuuriin eroihin erityisesti länsimaiden ja Aasian maiden välillä. Tutkimustyön pohjalta syntyi viides ulottuvuus, konfutselainen dynaamisuus, joka kuvaa nopeasti kehittyviä aasialaisia talousmahteja: Japania, Taiwania, Etelä-Koreaa ja Kiinaa. Tässä dynaamisuudessa heijastuu uuden aasialaisen ja kiinalaisen elämänmuodon kiihkeä

murrosprosessi, joka yhtäältä nojautuu vanhaan yhteisöllisyyteen ja lojalisuuteen mutta samanaikaisesti tukee yksilöllistä sitkeyttä ja yritteliäisyyttä.

Tätä ulottuvuutta on myös kutsuttu siihen liittyvän aikaperspektiivin mukaan lyhyt- vs. pitkäjänteisyydeksi. Länsimainen aikäkäsitys on lineaarinen, lyhyt ja nopeatemppoinen. Sen sijaan

kiinalainen kulttuurin aikajänne on pitkä, nykyisyys hahmottuu osana suurempaa kokonaisuutta. Pitkäjänteisyyttä luonnehtii yksilö- ja yhteisötasolla toisaalta menneisyyden kunnioitus ja toisaalta tulevaisuusoptimismi.

Tutkijat ovat nähneet yhtäläisyyksiä ”konfutselaisen dynamiikan” ja protestanttisen työetiikan välillä, joka oli länsimaissa keskeinen tekijä teollisuuden vallankumouksen aikainsaattajana ja sen ylläpitäjänä.

Hofsteden teoria on saanut paljon kritiikkiä osakseen ja esitetyt ulottuvuudet tuleekin nähdä yleistyksinä. Jiehua Huang on väitöskirjassaan soveltanut teorian sallimia mahdollisuuksia kiinnostavalla tavalla.

Tutkimuksessa paneuduttiin it-alalla toimivien naisjohtajien urakokemuksiin ja työmotivaation lähteisiin. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä, teema-haastattelua ja Suomessa vähän tunnettua *Q sort* -menetelmää. *Q sort* on moniaineksinen menetelmä, joka käsittää sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen tutkimukseen liitettyjä piirteitä. Mahdollisuuksistaan huolimatta sitä on käytetty Suomessa vähän – Huangin väitöskirja saattaa lisätä kiinnostusta menetelmää kohtaa.

Kaikkiaan teemahaastatteluilta oli mukana 21 it-alan naisjohtajaa kummastakin maasta. Suomessa haastattelukieli oli englanti, Kiinassa mandariinikieli, joka litteroitiin jälleen käännettiin englanniksi.

Taustatekijöiden osalta naisryhmät poikkesivat toisistaan merkittävästi; kiinalaiset olivat keskimäärin 34-vuotiaita suomalaisten ollessa keskimäärin 43-vuotiaita. Tämä ilmentää it-alan luonnetta Kiinassa; ala on uusi ja nopeasti kehittyvä, jolloin myös työntekijät sukupuolesta riippumatta ovat nuoria. Osittain ikäerosta johtuen suomalaiset naisjohtajat olivat edenneet urallaan pitemmälle kuin kiinalaiskollegansa, joiden joukossa oli johtajauran alussa olevia hieman yli kolmikymppisiä nuoria naisia.

Q sort on menetelmä, joka faktorianalyysin tapaan tuottaa aineistosta toisiaan erottelevia ulottuvuuksia. Tässä tutkimuksessa Q sort -menetelmällä tutkittiin naisjohtajien urakokemuksia 75 väittämän pohjalta. Osallistujat erottelivat väittämät niihin, joista he olivat eniten samaa mieltä ja vastaavasti niihin, joista he olivat eniten eri mieltä. Tuloksissa kiinalais- ja suomalaisvastaajien urakokemukset poikkesivat toisistaan varsin selkeästi.

Kiinalaisten naisjohtajien urakokemukset olivat optimistisia ja niistä huokui vahva eteenpäin haluamisen pyrkimys. Monelle työ it-alan yrityksessä oli toiveiden täyttymys ja näytön paikka omista kyvyistä. Lisäksi maskuliinisessa työkuultuurissa naisen tuli osoittaa pärjäävänsä siinä missä mieskollegat.

*”Työni on minulle tärkeää ja johtajana voin kokea ylpeyttä siitä mitä teen.”*

*”Pistän itseni likoon ja haluan näyttää että suoriudun uudesta työtehtävästä aina paremmin ja paremmin.”*

*”Työtehtäväni vastaavat kykyni.”*

*”Sain tämän työn koska olen pätevä (en suhteiden tai quanxin takia).”*

Eniten kiinalaisvastaajat olivat eri mieltä väittämän kanssa jonka

mukaan ”työn tulisi olla hauskaa”. Kiinalaisvastauksissa korostui palkan merkitys urakehityksen ja arvostuksen osoituksena.

Suomalaisten naisjohtajien urakokemukset olivat erilaisia. Niissä ilmeni halu itseohjautuvuuteen, vaikuttamiseen ja itsensä kehittämiseen. Työssä arvostettiin tekemisen vapautta ja työltä odotettiin haasteellisuutta.

*”Vapaus tehdä ja johtaa työtä on minulle tärkeää.”*

*”Työni pitää olla ’hauskaa’ niin että tekisin sitä vaikka en saisi siitä palkkaa.”*

*”Pidän työstäni sen tarjotessa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun. Kysyn jatkuvasti itseltäni missä määrin kehityn tässä työssä.”*

Suomalaisten vastaukset olivat myös pragmaattisia ja organisaatioiden käytäntöihin liittyviä.

*”Kokemukseni erilaisissa johtajan tehtävissä antaa minulle pohjaa päästä urallani eteenpäin vaativampiin tehtäviin.”*

*”Naiset vaikuttavat johtamiskulttuuriin korostamalla yhteistyön ja sosiaalis-emotionaalisten tekijöiden merkitystä.”*

*Eniten suomalaiset naisjohtajat olivat eri mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan ”naisjohtajilla ei ole yhtä hyvää itsetuntoa kuin mieskollegoilla”.*

Suomalaisten ja kiinalaisten naisjohtajien kokemukset erosivat myös sikäli, että suomalaiset rajasivat työn ja perhe-elämän tiukasti toisistaan. Kiinalaisten vastauksissa elämä muodosti kokonaisuuden, jossa työ, perhe ja muu aika limittyivät toisiinsa. Perheen hyvinvoinnista, jos perheessä oli lapsi(a), huolehti ulkopuolinen hoitaja tai sukulainen, usein oma äiti. Työ oli niin vaativaa, ettei naisjohtajalta odotettu paneutumista lasten hoitoon tai kotitöihin. Toisaalta moni naisjohtaja takasi omien vanhempiansa elintason ja

turvallisen vanhuuden. Tutkimukset osoittavatkin hyvin koulutettujen ja työelämässä hyvin pärjäävien nuorten naisten sukupolven kohottaneen naisten arvovaltaa niin perheissä kuin kiinalaisessa yhteiskunnassa laajemmin.

Vaikka suomalaiset naisjohtajat pitivät työn ja perheen toisistaan erillään, he odottivat työpaikaltaan joustavuutta perheasioiden niin vaatiessa. Harva koki uhratuneensa työlle perheen hyvinvoinnin kustannuksella. Suomalaisten haastatteluissa tuotiin esille, että hyvää johtajuutta osoittaa se, etteivät työpäivät veny ylittämiseksi. Kyse on delegoinnista ja alaisiin luottamisesta. ”Kaikkea ei tarvitse tehdä itse”, tuli monissa vastauksissa esille.

Tämä kurkistus kiinalaisen ja suomalaisen työkuultuurin sisäpiiriin it-alan naisjohtajien kokemusten kautta toi esille eroja mutta myös yhtäläisyyksiä. Työlle omistautuminen oli kiinalaisille kokonaisvaltaisempaa, työ kuvattiin näytön ja yrittämisen paikaksi, joka imaisee mukaansa. Suomalaisten suhtautuminen oli pragmaattisempaa ja yksilöllisempää, mikä osittain selittyy sekä ikä- että hierarkiaerolla: suomalaiset naisjohtajat olivat reilut yhdeksän vuotta vanhempia ja olivat myös hierarkisesti edenneet pidemmälle kuin kiinalaiset kollegansa. Suomalaiset korostivat itsensä toteuttamisen ja työssä kehittymisen tärkeyttä, mitä ei samalla tavalla tuotu kiinalaisten vastauksissa esille.

Kiinalaisten naisjohtajien vastauksissa voi nähdä merkkejä Hofstedin tutkimuksissa esille tuodusta ”konfutselaisesta dynamiikasta”. Työssä menestymisen kautta voi saavuttaa tavoitteita ja samalla kohottaa omaa (ja läheisten) elintasoa. Työura on kokonaisvaltainen prosessi tai ”matka, jota ei voi erottaa muusta elämästä”, kuten yksi osallistuja kuvasi.

*Kaisa Kauppinen*

Perehdyttäminen oli aiemmin välitöntä työhön opastamista. Muuttumatomissa ja yksinkertaisissa työympäristössä laajempaa organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämistä ei pidetty tärkeänä. Nykyisin työntekijöiden tulisi ymmärtää, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan epä tietoisuus siitä, mitä kunkin työntekijän tulee työssä tehdä, mihin tulisi pyrkiä ja mitä on odotettavissa, kasvattaa merkittävästi sydänkohtausriskiä.

Organisaation yhteiskuntavastuuta kuvataan Kupiaksen ja Peltolan teoksessa organisaation vastuuksi toimintaympäristössään. Vastuullinen organisaatio ei tyydy vain lainsäädännön ja muiden säädösten minimivaatimusten noudattamiseen, vaan vastuu osataan nähdä laaja-alaisena. Vastuu voidaan kirjoittajien mukaan jakaa taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Näistä sosiaalinen vastuu liittyy muun muassa henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. Monissa kotimaisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa, joita kirjoittajat olisivat hyvin voineet tuoda esiin, on saatu viitteitä työhyvinvoinnin ja luottamuksen myönteisestä vaikutuksesta tuottavuuteen.

Muistutus organisaatioiden vastuun moninaisuudesta on paikallaan, koska taloudellinen vastuu on ylikorostunut. Jakke Holvaksen marraskuussa 2009 ilmestyneen väitöskirjan mukaan kyse on paitsi talousfundamentalismista myös talousmetafysiikasta. Talouden avulla voi selittää kaiken, mutta taloutta itessään ei tarvitse selittää. Supercapitalism -kirjan kirjoittajan Robert Reichin sanoin yritykset osaavat enää ”tehdä rahaa kuten nakkikone osaa tehdä vain nakkeja”. Julkisella puolella työntekijät ovat saaneet arvilla organisaation ja oman tehtävänsä muuta tarkoitusta kuin

## PEREHDYTYSTODENTUU VUOROVAIKUTUKSESSA

*Päivi Kupias & Raija Peltola: Perehdyttämisen pelikentällä.  
Helsinki, Palmenia 2009. 186 s.*

”suoritteiden” tuottamista mahdollisimman vähin kustannuksin. Kuka tällöin osaa sanoa, mihin tulokasta tulisi perehdyttää?

Teos on yleistajuinen, varmasti hyödyllinen perehdyttäjän ja esimiehen opas ja muistilista. Teoreettisia tai kriittisiä näkökulmia uuteen työelämään ei avata. Vaikka tällaista keskustelua kaipaisi, ei kirjalta kai voi odottaa sellaista, mikä ei ole sen tavoitteena.

Pelikenttämätaforalla tekijät alleviivaavat perehdyttämisen moninaisuutta. Taustaksi ja uloimmaksi kentälle asetuvat yhteiskunnalliset tarpeet ja keskustelu, lainsäädäntö, historia ja tausta. Sisemmillä kalkkiviivoilla tarkastellaan organisaation strategiaa sekä toiminta- ja perehdyttämiskonseptia. Kentän ytimessä ovat perehtyjä ja nimetty perehdyttäjä, henkilöstöammattilaiset, esimies ja koko työyhteisö.

Näistä alueista yhteiskunnalliset tarpeet – mitä ne sitten voisivatkin olla – eivät saa paljoa huomiota, sen sijaan alaan liittyvä lainsäädäntö tulee kiitettävän perusteellisesti ja selkokielisesti selostetuksi. Kirjan toinen kirjoittaja Raija Peltola onkin paitsi työnohjaaja myös juristi.

Vaikka perehdyttämisen rakenteet organisaatioissa olisivatkin tarkkaan mietittyjä, perehdytys todentuu tai jää todentumatta yksittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Kirjoittajat muistuttavat siitä, ettei perehdyttäminen voi olla yksisuuntainen toimenpide, vaan se voi hyvin hoidettuna ja laajimmillaan kehittää perehtyjän lisäksi myös työyhteisöä.

Useinhan tämän ajatuksen kuulee, mutta harvoin sitä muistetaan soveltaa. Työpaikan hyllystä voi kyllä löytyä perehdyttämismappi, joka on peräisin niiltä vuosilta, jolloin yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa ehdittiin toteuttaa muitakin tehtäviä kuin organisaatiomuutoksia.

Kirjoittajat jaottelevat perehdyttämiskäytäntö sopeuttaviin ja vuorovaikutteisiin. Eri organisaatioissa näiden suhde vaihtelee. Jos halutaan molemminpuolista kehittymistä, sille on raivattava myös mahdollisuuksia. Perehdyttämiskäytäntöjä jäsennetään työn historiallisten kehitysvaiheiden pohjalta.

Käsityömaista perehdyttämiskonseptia Kupias ja Peltola nimitävät vierihoidoperehdyttämiseksi. Tällöin esimies tai muu sopiva työntekijä ottaa tulokkaan siipensä suojaan. Kun perehdyttäminen on yhden henkilön varassa, hänen ohjauksensa ja ajankäyttönsä korostuvat. Kun käytäntöjä halutaan yhtenäistää, perehdyttämistä voi standardoida massatuotantomaiseksi (malliperehdyttäminen). Keskitetysti tuotettuja materiaaleja voivat olla muun muassa erilaiset oppaat ja muistilistat. Laatuperehdyttämisessä vastuuta on siirretty takaisin tiimeille ja työyksikölle. Esimiehen vastuu korostuu, mutta parhaimmillaan kaikki osallistuvat. Standardoinnin sijasta korostuu perehdyttämisprosessin kuvaus.

Niin sanottu räätälöity perehdyttäminen liittyy tuotannon asiakas kohtaamiseen. Huomio kiinnittyy vuorovaikutteisuuden sekä perehtyjän tarpeisiin ja aiempaan osaamiseen. Perehtyjä on ikään kuin asiakkaan asemassa. Viidentenä perehdyttämiskonseptina dialoginen perehdyttäminen on kirjoittajien mukaan tulokkaan ja työyhteisön yhteiskehittelyä ja se soveltuu yhteiskehittelyn toimintakonseptiin. Eri osapuolet kehittyvät ja oppivat

kehittelyn eri vaiheissa. Perehdyttämistä ei tällöin voi standardoida, vaan perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhteistyössä tulokkaan kanssa ja vastuuta siirtyy hänelle itselleen. Perehtyminen ja oppiminen ovat tällöin koko organisaation ja työyksikön käytäntöjä.

Perehdyttämisessä kuten osamista muutenkin kehitettäessä on hyvä asettaa rinnakkain organisaation ja yksittäisen työntekijän osaaminen ja tarpeet. Yksittäisten työsuoritusten oppimista tärkeämmäksi tulee ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, kenen kanssa ja miksi.

Kiitettävän monipuolisesti kirjassa käsitellään muun muassa esimiehen roolia perehdytyksen erilaisissa

vuorovaikutustilanteissa. Liitteiksi on koottu käyttökelpoisilta vaikuttavia esimiehen ja perehdyttäjän työkaluja. Henkilöjohtaminen eli leadership tarkoittaa monenlaisissa tilanteissa toimimista. Esimerkiksi kun tulokas on nuori ja kokematon, esimies ei voi pitää mitään itsestään selvänä. ”Työelämätaidot saattavat olla vielä nupullaan, kun verokortti lähtee tärkeiden papereiden laatikosta ensimmäiselle matkalleen”, Kupias ja Peltola kirjoittavat. Perehdytykseksi ei tällöin riitä se, että kerrotaan tavoitteena olevan ”yhä syvenevä kumppanuus asiakkaiden kanssa”. On tarkasteltava, miten strategia todentuu juuri kyseisen tulokkaan tehtävän kannalta.

Kun työelämälähtöinen koulutus lisääntyy entisestään (esimerkiksi oppisopimukset tulevat myös korkeakouluihin), eduksi kirjalle olisi ollut työelämän ja koulutuksen rajapintojen tarkempi tutkiminen sekä työssä oppimisen ja työssä oppimisen ohjauksen tarkastelu. Työssä opitaan Kaija Collinin mukaan parhaiten silloin, kun yksittäisen työntekijän aikaisempi kokemus, työhön liittyvät tavoitteet ja ohjaustarpeet pystytään huomioimaan tilannekohtaisesti. Jotta työprosessien ja oppimisen ohjausta voitaisiin kehittää, työtehtäviä ja -prosesseja tulee analysoida jatkuvasti ja johdon tulisi tukea tätä toimintaa.

*Jussi Onnismaa*

Konferenssien ja seminaarien esitelmistä koostuvat artikkelijulkaisut poikkeavat muista artikkelikokoelmista lukijan näkökulmasta yhdellä tärkeällä tavalla: lukija tulee mukaan keskusteluun, josta vain osa on kirjallisessa, hänelle saavutettavissa olevassa muodossa. Keskustelun raamit ja taustat ovat ainoastaan konferenssiin osallistujien tiedossa, ja siten artikkelikokoelman arvioinnissa lukijan on otettava annettuna kokoelman fragmentaarisuus. Lukijan roolissa olen tarkastellut tätä julkaisua lähinnä sen käsitteiden ja kokonaiskehityksen pohjalta.

Konferenssijulkaisu painottuu kasvatustieteeseen, mutta myös hallintotieteelliset ja sosiologisesti orientoituneet näkökulmat ovat mukana. Korkeakoulupolitiikka, korkeakoulupedagogiikka ja opiskelijavirrat ovat kokoelman kolme teemakokonaisuutta; tässä konferenssijulkaisussa ei ollut korkeakoulututkimuksen piiriin kuuluvia tieteen tutkimuksen esitelmäpapeireita. Tiedettä on tutkittu tiedepolitiikan ja toisaalta tieteen tekemisen prosessien ja organisatoristen kehysten näkökulmasta lähinnä hallintotieteissä ja sosiologiassa.

Timo Aarrevaara ja Taina Saarinen avaavat julkaisun puheenvuorollaan ”Kilpailun ja kilvoittelun lataukset korkeakoulutuksessa”. He toteavat kilpailun olevan keskeinen nyky-yliopistojen toimintaa leimaava toimintamalli tai ajattelu-tapa. He tuovat esille myös yliopistojen toimintaan sisäsyntyisesti kuuluvan kilvoittelun eräällä tavalla vaihtoehtoisena jäsenyyksenä tai toimintamallina kilpailulle, mutta toteavat avauksessaan, että julkaisuun ei tullut mukaan yhtään kilvoittelusta kiinnostunutta kirjoittajaa. Syyinä tälle on todennäköisesti ollut hankaluus hahmottaa tätä käsitettä, sillä se on epämääräinen ja merkityseroa kilpailun ja kilvoit-

## ARTIKKELEITA KORKEAKOULUTUKSESTA

*Timo Aarrevaara & Taina Saarinen (toim.) Kilvoittelusta kilpailuun? Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen juhlasymposiumista 25.–26.2008. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos 2009. 235 s.*

telun välille on vaikea tuoda esille täsmällisesti.

Kilvoittelu-käsitteen voidaan ajatella viittaavan ”puhtaaseen” kilpailun muotoon, joka on elimellinen osa tutkimusta yliopistoissa esimerkiksi väittelyiden ja artikkelien julkaisemisen muodossa. Edelleen ajatusta jatkaen ideaalina on kilvoittelun kautta saavutettava tieteellisen toiminnan korkealaatuisuus, joka on lähellä kilpailua rahoitushakuineen ja kunniamainintoineen. Korkeakoulututkijat tietävät varsin hyvin, että tämä kilpailu ei aina ole jaloa ja puhdasta kilvoittelua tieteen parhaaksi.

Korkeakoulupolitiikkaa käsittelevät artikkelit pohtivat yliopistojen asemaa yhteiskunnassa. Rosemary Deem, Steve Fuller ja Jarkko Tirronen sekä Jussi Kivistö luonnostelevat yliopistojen strategioita rahoitusmallien, institutionaalisten muutosten ja kiristyvän kilpailun luomassa uudessa tilanteessa. Terhi Nokkala esittelee korkeakoulupolitiikassa lanseerattuja diskursseja kilpailussa pärjäämisen välttämättömyydestä, Sakari Ahola tarkastelee ranking-listoja ja niihin liittyvää valtataistelua ja Heli Koskinen tarkastelee yliopiston ja ammattikorkeakoulun välistä rajankäyntiä ja kilpailua koulutuksen alueella.

Useissa artikkeleissa keskustellaan välttämättömyydestä tarkastella ja arvioida yliopistojen toimintaa yliopistojen ja yhteiskunnan välisenä suhteena ja yhteiskunnallisten muutosten heijastumisena yliopistoon. Yliopistolaisten vaatimus on usein taloudellinen autonomia, mutta

korkeakoulututkijoiden on kyettävä katsomaan kriittisesti myös yliopistotoimimien autonomian vaatimusta ja autonomiaan liittyviä taloudellisia ehtoja. Tirrosen ja Kivistön esittelemä erilaisten rahoituslähteiden rinnakkaisuus vaihtoehtoisena ja autonomiaa vahvistavana mallina on hyvä vaihtoehtoinen keskustelunavaus yliopistojen aseman laajempaan tarkasteluun.

Useissa artikkeleissa käytetty määritelmä ”yliopiston ja ympäröivän yhteiskunnan suhde” on sinänsä keinoiteko, koska yliopisto on osa yhteiskuntaa. Yliopistossa toteutuvat prosessit heijastavat omalla tavallaan yhteiskunnan (ja laajemmin kansainvälisiä) virtauksia. Tutkijan on luonnollisesti välttämätöntä määritellä ja jollain tapaa erottaa itsensä ja tutkimuskohteensa, jotta hän pystyy ylipäättään toteuttamaan tutkimuksia, mutta on toinen asia analysoida yliopistoa irrallisena ja omalakisena maailmanaan.

Yliopiston ymmärtäminen osana yhteiskuntaa tekisi sen monia prosesseja ja käytäntöjä ymmärrettävämmäksi; erityisesti työelämän tutkimuksen piiriin kuuluvat lähestymistavat olisivat korkeakoulututkimuksessa käyttökelpoisia. Esimerkiksi kulttuurisessa organisaatiotutkimuksessa oletuksena on organisaation rajojen sopimuksenvaraisuus ja epämääräisyys, mikä erityisesti yliopistojen toiminnan ymmärtämisessä on keskeistä. Kirjoittajista Deem on hyödyntänyt artikkelissaan organisaatiotutkimusta hedelmällisellä tavalla keskustellessaan yliopisto-organisaatioiden yhdenmukaistumisesta institutionaalisen kehityksen puristuksessa.

Yliopiston toiminnan hahmotamisessa sen organisatoristen rajojen liukuvuuden havaitseminen valottaisi myös useita kilpailun, rahoitukseen ja institutionaaliseen asemaan liittyviä asioita. Yliopisto-

jen rahoitusta käsitellään yleensä ulkopuolelta määräytyvänä eli opetusministeriön kautta tulevana rahoituksena, mutta yliopistojen henkilökunnasta osa osallistuu myös välittömästi ja välillisesti tutkimusagendojen ja rahoituksen suunnitteluun esimerkiksi Akatemian tutkimusohjelmia varten. Rajojen liukuvuus yliopistoissa liittyy siten organisaation kaksoisrakenteeseen tieteellisenä ja institutionaalisenä kenttänä, jolloin tieteenalakohtainen toiminta kiinnittyy erityisellä tavalla institutionaaliseen toimintaympäristöön.

Arvioinnit ja ranking-listat ovat useissa artikkeleissa keskustelunaiheina – ovathan ne olennainen osa kilpailun välineitä ja itse kilpailuprosessia. Sakari Ahola tarkastelee ranking-listoja ja niiden liepeillä olevaa bisnestä. Aholan mukaan keskustelussa todetaan säännönmukaisesti, että ranking-listat mittaavat tarkoitushakuisesti vain joitakin aktiviteetteja ja tuloksia yliopistoissa, mutta ne ovat tulleet jäädäkseen. Listojen ulkopuolelle jääminen tarkoittaa kilpailussa häviämistä jo ennen sen alkamista. Hän tulkitsee ilmiön kansainväliseksi valtataisteluksi ranking-listakilpailuun osallistumisesta ja niiden määrittelyyn osallistumisesta. Suomalaiset tutkijat ovat verrattain vähän käyneet keskustelua teemasta, vaikka se on yksi keskeinen korkeakoulupolitiikan alue. Tässä yhteydessä voidaan tietysti kysyä, eikö Suomessa rahoiteta teemaa koskevaa korkeakoulututkimusta vai eikö se kiinnosta tutkijoita ja muita yhteiskunnallisia toimijoita?

Arviointi on sinänsä aina ollut osa modernien yliopistojen toimintaa, sillä se on liittynyt tutkimukseen sisäänrakennettuna, esimerkiksi tieteellisten julkaisujen ja väitöskirjojen arviointien kautta ja rahoitushakuun liittyvänä arviointina. Tällaisissa yhteyksissä se on koettukin asiaankuuluvana. Akateemisessa toiminnassa vedotaan myös hanakasti arviointituloksiin

ja kilpailuun jos se on omasta näkökulmasta hyödyllistä, kuten Terhi Nokkala tuo esille artikkelissaan. Heli Koskinen perääkin ammattikorkeakoulun opetukseen ja tutkintojen sisältöön arviointia ja arvioinnin arviointia, koska yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kesken on syntynyt uudenlaisia kilpailutilanteita opetuksen alueella.

Deem ja Fuller tulevat brittiläisestä korkeakoulumaailmasta ja heidän artikkelinsa heijastelevat siinä käytävää keskustelua. Kilpailu, rahoitus ja yliopiston omat strategiat ovat samat keskustelunaiheet kuin Suomessa, mutta brittiläiseen korkeakoulumalliin kuuluvat piirteet – korkeakoulujen sekä yksityinen että julkinen omistus ja heterogeisuus, erityinen historiallinen tausta ja institutionaalinen asema – näkyvät artikkeleiden muista kirjoituksista kiinnostavasti poikkeavissa jäsenyyksissä. Jos lukija ei tunne eri maiden tai korkeakoulukulttuurien eroja, nämä jäsenyykset voivat herättää hämmennystä. Erityisesti UPJ-mallin näkökulmasta katsottuna seuraavaa lausumaa voi olla vaikea tulkita: ”Yliopistoilla on nykyään usein taloudellisia ongelmia, koska akateemiset työntekijät odottavat, että heidän palkassaan yhdistyvät vakituisen viran ja markkinajärjestelmän parhaat puolet” (Fuller). Olisinkin kaivannut julkaisun avausartikkeliin muutama lauseen korkeakoulualueiden tai -kulttuurien välisistä eroista.

Anneli Sarja sekä Sirpa Janhonen ja Irma Kakkuri tarkastelevat artikkeleissaan korkeakoulupedagogisia tutkimusongelmia ja niiden ratkaisuja. Kummassakin artikkelissa esitellään tutkimusta, jossa on hyödynnetty erityisiä, perinteiseen kasvatustieteeseen kuulumattomia menetelmiä ongelmien ratkaisemisessa.

Opiskelijavirtoja käsittelevissä artikkeleissa pohditaan yliopisto-opiskeluajan ja työmarkkinoille siirtymisen välistä suhdetta. Satu Merenluoto ja Visa Tuominen, Juha-

ni Rautapuro sekä Antero Puhakka esittelevät tutkimuksiaan, joiden mukaan nopea valmistuminen on usein yhteydessä nopeaan työllistymiseen valmistumisen jälkeen. He ovat hyödyntäneet kvantitatiivisessa analyysissään myös muita muuttujia, kuten opintoalan luonne (professionaalinen/generalisti) ja vanhempien tausta sekä kulttuurinen pääoma. Merenluoto on löytänyt erilaisia ryhmiä valmistujista: korkeasti koulutetuista kodeista tulevat nopeat valmistajat, jotka ovat välinpitämättömiä opintojen tieteellisten sisältöjen suhteen ja toisaalta hitaat valmistajat, jotka ovat ”liian” kiinnostuneita tieteellisistä sisällöistä ja kulttuurisista aktiviteeteista.

Tuominen, Rautapuro ja Puhakka tarkastelevat koulutusajan ja työllistymisen välistä suhdetta ja havaitsevat generalistialoilla pitkään opiskelleiden työllistyvän hitaasti ja vähemmän menestyksellisesti. Näitä ilmiöitä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista riippuen aina siitä, mikä on politiikan laji. Koulutus- ja työllisyyspolitiikan näkökulmasta tuloksista voidaan leipoa ongelmia tai hyviä ratkaisuja riippuen suhdanteista. Hyvän työllisyystilanteen vallitessa hidasta valmistumista ongelma ja huonon työllisyystilanteen vallitessa voidaan hiljaisesti olla sitä mieltä, että on parempi opiskella pitkään. Kvantitatiivisilla menetelmillä tuotetut analyysit tuottavat näissäkin tapauksessa kiinnostavia tuloksia, jotka kaipaavat tulkitusten tueksi muuta empiriaa ja jatkotutkimusta.

Lopuksi Hannu Perhon artikkelissa tarkastellaan luokanopettajien alavalinnan, motivaation ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta ja lähestytään asiaa motivaatiopsykologisesta näkökulmasta. Perho toteaa, että korkeakouluun valitsemisen prosessilla on merkitystä alalla viihtymisessä persoonallisten piirteiden lisäksi.

Arja Haapakorpi



On hyvä kokemus päästä lukemaan juuri omaa työtään käsittelevää tutkimusta. Tämä kokemus oli meille mahdollinen, sillä Kristiina Brunila tutki omaa työtään ja kirjoitti kokemuksistaan kasvatustieteen väitöskirjan ”Parasta ennen: tasa-arvotyön projektitapaistuminen”. Tutkimus käsittelee julkisrahoitteisia tasa-arvoprojekteja työn ja ammattina. Erityisen antoisaa oli lukea Brunilan analyysia siitä, millaisia haasteita liittyy tasa-arvosta ”oikein” puhumiseen. Hänen tutkimuksensa luettuaamme hahmotimme entistä paremmin, miksi ja miten tämä työ on muotoutunut sellaiseksi kuin se on.

Brunilan aineisto koostuu 99 julkisrahoitteisen tasa-arvoprojektin dokumentista sekä 30:n eri puolilla Suomea tasa-arvotyötä tehneen henkilön haastattelusta. Näissä projekteissa on edistetty tasa-arvoa työelämässä, kasvatuksessa ja koulutuksessa. Tutkimuksen aikajänne ulottuu 1970-luvulta noin vuoteen 2005. Pääpaino on 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvulla, jolloin EU-rahoituksella on ollut merkittävä rooli tasa-arvotyön suuntaajana. Brunila käsittelee tutkimuksessaan sitä, miten tasa-arvotyö ja siihen liittyvä sukupuoli ovat Suomessa muotoutuneet, minkälaisia jännitteitä tasa-arvotyöstä on ollut löydettävissä sekä minkälainen toimijuus on ollut tasa-arvotyössä tarjolla ja mahdollista.

Brunilan tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu foucault’laiseen ajatukseen todellisuuden diskursiivisesta muotoutumisesta sekä feministiseen jälkistrukturalistiseen teoriaan. Hän lukee aineistoaan käyttämällä foucault’laista diskurssianalyttistä ja genealogista lähestymistapaa sekä dekonstruktivistista luentaa. Feministisen tutkimuksen

## EN OLE FEMINISTI, MUTTA...

*Kristiina Brunila: Parasta ennen. Tasa-arvotyön projektitapaistuminen. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 222. Helsingin yliopisto 2009. 221 s.*

tradition mukaisesti hän pyrkii mahdollisimman tarkasti asemoimaan itsensä tutkijana osaksi tutkimustaan. Brunila muistuttaa useaan kertaan, ettei paikkaa vallan ulkopuolella ole olemassa. Tähän kysymykseen törmäsimme kirjaa lukiessamme, kun pohdimme, kannattaako kaltaistemme pätkittäisestä projektirahasta riippuvaisten tasa-arvotutkijoiden referoida muille tutkimusta, jossa tulee kuuluviin projektityötä koskevia kriittisiä äänenpajinoja.

Brunila lanseeraa väitöskirjassaan kehittämänsä käsitteen projektitapaistuminen, joka pienen totuttelun jälkeen alkaakin tuntua toimivalta. Hän päätyi kehittämään oman käsitteen, koska halusi väistää haltuun ottamista ja liiketaloudellisia määrittelyjä, joista projekteja koskeva kirjallisuus on koostunut. Brunila määrittelee projektitapaistumisen kulttuuriseksi vallan muodoksi, jonka kanssa tasa-arvotyössä neuvotellaan. Projektitapaistuminen ohjaa sitä, miten tasa-arvosta pitää puhua tullakseen kuulluksi. Projektitapaistuminen on tuonut tasa-arvotyölle jatkuvuutta, mutta samalla toistanut heteronormatiivisuutta ja taloudellisten intressien mukaan toimimista.

Eryteisesti 1990-luvun laman ja Suomen EU-jäsenyyden myötä tasa-arvotyötä alkoi leimata markkinoiden kieli. Oman lisänsä toivat valtionosuus- ja tulosohjauisuudistukset, julkishallinnon hajautuminen ja uusi julkishallintoajattelu. Samalla tasa-arvotyö muuttui yhä

projektikeskeisemmäksi. Tasa-arvon edistäminen sinällään ei riitä legitimoimaan tasa-arvotyötä, vaan myös tästä julkisen sektorin hyvinvointityöhön lukeutuvasta toiminnasta tulee seurata (ainakin välillistä) taloudellista hyötyä. Brunilan mukaan esimerkiksi EU:n mukanaan tuoma hyvien käytäntöjen käsite on vaikuttanut siihen, että

tasa-arvotyöstä tuli tulostietoista ja käytännönläheisyyttä tavoittelevaa toimintaa. Mutta siinä missä hyvien käytäntöjen kieli on teknirationalaista, taloutta palvelevaa ja yksinkertaistettua kieltä, on sukupuoleen liittyvät monimutkaiset valtasuhteet ”lähestulkoon mahdotonta pukea kehottavaksi, jämäkäksi, yksinkertaiseksi ja tilanteesta toiseen helposti sellaisenaan siirrettäväksi käytännöksi”. Näitä ongelmia Brunila kuvaa osin omakohtaisten kokemustensa kautta, mikä tekee tutkimuksen kielestä elävää.

Tutkimuksen pääotsikko ”Parasta ennen” viittaa siihen, että projekteissa tuotetulla tiedolla ja hyvillä käytännöillä on parasta ennen -päiväyksensä. Rahoituksen rakenteet vaativat jatkuvasti uusia innovaatioita. Tutkijat ja kehittäjät vastaavat vaatimukseen tuottamalla yhä uusia omaperäisiä helposti levitettäviä hyviä käytäntöjä, joista moni kuitenkin unohtuu varsin nopeasti – ehkä tullakseen taas keksytyksi uudelleen hieman muuntuneessa muodossa. Tämä ei liene vierasta myöskään muille kuin tasa-arvotyötä tekeville työelämän tutkijoille ja kehittäjille. Brunila kuvaa, miten samat ongelmat, kuten koulutuksen ja työelämän jakautumisen naisten ja miesten aloihin sekä naisiin kohdistuva palkkasyrjintä toistuvat hankesuunnitelmissa ja raporteissa yli kolmenkymmenen vuoden ajan. Jokaisen projektisukupolven ja

yksittäisen projektin tulee keksiä näihin massiivisiin rakenteellisiin ongelmiin ratkaisu.

Tasa-arvotyön projektitapaistuminen pitää sisällään neuvottelutaidon, jonka Brunila nimeää diskurssitaituruudeksi. Tämän ilmiön tunnistamme paremmin kuin hyvin. Markkinoiden kielellä puhuminen on yksi osa diskurssitaituruutta, minkä muutkin työelämän kehittäjät tunnustanevat. Kukapa ei olisi koskaan hankesuunnitelmassaan vedonnut tuottavuuden kasvuun, kilpailukykyyn tai työvoimapulan / työttömyysongelman ratkaisemiseen, vaikka hankkeen tarpeellisuuden olisi voinut perustella myös ”pelkällä” hyvinvoinnin tai työelämän laadun parantamisella. Tasa-arvotyössä diskurssitaituruuteen liittyy myös sukupuolten tasa-arvosta ”oikein” puhuminen. Pitää esimerkiksi välttää vihaiseksi tai feministiksi leimautumista. Brunila nimeää ilmiön tunnekuriksi. Kuulluksi tullakseen tasa-arvotyön tekijöiden on tavoiteltava neutraalia tunnetilaa, vaikka mitätointi ja häirintä ovat Brunilan haastateltavien mukaan tasa-arvotyöntekijän arkipäivää. Kenties tästä syystä Brunilan haastateltavat kuvasivat myös työhön väsymistä ja siitä luopumista.

Brunila kuvaa, miten projektidokumenteissa tasa-arvotyö näyttäytyy kuitenkin menestystarinana, jossa ei ilmaannu suuria ongelmia – ainakaan sellaisia, joihin projektista itsestään ei löydy ratkaisua. Menestystarinan juonessa vastusten ja niiden voittamisen kuvaamisen tarkoitus on vain vahvistaa projektien menestystarinaa. Menestystarina toimii sulkemalla tarkastelun ulkopuolelle projektiin sisältyvät valtasuhteet. Kontrastina

Brunila kertoo tutkimuksessaan toisenlaisen tarinan tasa-arvotyöstä: ”Käytännössä projektit koostuvat toisilleen vieraista puhetavoista, eri paikkoihin hajaantuneista ihmisistä ja keskenään erilaisista intresseistä, jotka eivät välttämättä kohtaa, vaan synnyttävät sen sijaan konflikteja”.

Brunilan analyysissä keskeistä on paradoksaalisuus. Tasa-arvotyöhön sisältyy keskenään jännitteisiä vastakkainasetteluja, jotka kilpailevat kuulluksi tulemisesta. Esimerkiksi sukupuolten tasa-arvo saatetaan tasa-arvotyössä asettaa toissijaiseksi vaikkapa ikään liittyvään tasa-arvoon nähden. Tällainen joko-tai -ajattelu peittää alleen sen, että ikätasa-arvoon liittyvät kysymykset ovat usein sukupuolittuneita. Brunila pyrkii ylittämään vastakkainasettelun etsimällä aineistostaan paradoksaalisuuksia, samaan aikaan läsnä olevia keskenään vastakkain asettuvia ja toisistaan riippuvaisia vastinpareja. Paradoksaalisuuksiin juuttumisen sijaan Brunila tarkastelee, millä tavalla ne toimivat.

Yksi tällainen paradoksaalisuus on, että projektitapaistuminen on samanaikaisesti tehnyt tasa-arvo-ongelmia sekä näkyväksi että peittänyt niitä alleen, jopa tuottanut sukupuoleen perustuvaa eriarvoisuutta. Esimerkiksi teknologiaprojekteille tyypillinen kehäliike on Brunilan mukaan ollut tyttöjen ja naisten toiseuttaminen ja toiseudesta nostaminen. Nostaminen on vuosikymmenten ajan tapahtunut auttamalla tyttöjä ja naisia kohti miehekkäänä pidettyjen asioiden hallintaa. Sen sijaan, että tarkasteltaisiin sukupuolistuneita valtasuhteita laajasti, on ongelmaksi

pääsääntöisesti määritelty nainen ja naiseus, ratkaisuksi naiseen kohdistuva muutostyö.

Brunila vastaa tutkimuskysymyksiinsä elävästi. Esityksestä tulee hyvin ilmi, että hänellä on kokemusta tasa-arvoprojekteissa tehtävästä työstä ja siihen liittyvistä neuvotteluista ja paradokseista, joiden kuvaamisessa ja analysoinnissa näemme tutkimuksen erityisen vahvuuden.

Brunilan mukaan 2000-luvun tasa-arvoprojektit ovat pitkälti irrallaan naistutkimuksesta, toisin kuin 1980-luvun vastaavat hankkeet. Vaikka emme pidä nykyistä tilannetta näin vieraantuneena tutkimuksesta, tunnistamme Brunilan kuvaaman naistutkimuksen ja käytännön tasa-arvotyön rajapinnalla taiteilun: projektissa ja sen raportissa ei saa käyttää liian paljon eikä liian vaikeita käsitteitä. Tällaista rajankäyntiä tosin harrastaa epäilemättä lisäksemme moni muikin kehittäjä-tutkija. Tutkimusavusteisen kehittämisen tai toimintatutkimuksen näkökulmat eivät tule Brunilan väitöskirjassa esiin. Toimintatutkimuksen teoriasta olisi saattanut löytyä peilauspintaa Brunilan ongelmallisessa valossa esittele mille tasa-arvotyötä tekevän ”tietäjän” ja kohteena olevan ”valistettavan” positioille.

Kaikki projekti- ja kehittämis-työtä tehneet löytänevät Brunilan tutkimuksesta jotakin tuttua, mutta tämän foorumin lukijoista työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja erityisesti sukupuolten tasa-arvon kehittämiseen osallistuneet voivat löytää yhtymäkohtia omaan työhönsä liittyviin ilmiöihin. Tätäkin useampi lienee pohtinut omien tutkimusintressiensä suhdetta ajankohtaisiin rahoitusmahdollisuuksiin.  
*Hanna-Leena Autio & Hanna Ylästalo*

Richard Donkin on tullut tunnetuksi ennen kaikkea Financial Times -lehden pitkäaikaisena työelämäkolumnistina, joka on nyt kirjoittanut kirjan työn tulevaisuudesta. Teos on tarkoitettu erityisesti yritysjohtajille ja organisaatioiden henkilöstöasioista vastaaville henkilöille, mutta työelämästä ja sen muutoksista ollaan nykyisin kiinnostuneita myös laajemmin.

Tällaisen kirjan kirjoittaminen on riskialtis hanke aihepiirin laajuuden ja siitä esitettyjen näkemysten runsaan tarjonnan vuoksi. Mitä muuta kirjoittaja voi tehdä ilman uusia tutkimustuloksia kuin toistaa jälleen kerran tutut teesit globalisaation, teknisen kehityksen, teollisuusmaiden väestön ikääntymisen, organisaatioiden muuttuvien johtamis- ja henkilöstöstrategioiden, ympäristöongelmien sekä arvo- ja kulttuuri-muutosten kaltaisten ”makrotrendien” vaikutuksista työn kehittymiseen? Ehkä tulkiten ja painottaen eri tekijöitä omien mieltymystensä mukaisesti ja rakentaen niiden pohjalta omat ehdotuksensa esiin nousevien ongelmien ratkaisemiseksi?

Donkin ei edes yritä rakentaa mitään systemaattista kokonaisanalyysia, vaan hänen kirjansa koostuu johdannon lisäksi kolmesta toista työelämän muutoksia eri näkökulmista tarkastelevasta noin 15–25 sivun laajuudesta esseestä. Niissä käsitellään muun muassa tietotekniikan ja maailmanlaajuisten tietoverkkojen avaamia mahdollisuuksia uusien työn tekemisen tapojen omaksumiseen, niitä ongelmia joita nykyaikaiset johtamismenetelmät työsuoritusten jatkuvine mittaamisineen tuovat mukanaan, väestön ikääntymisen mukanaan tuomia haasteita eurooppalaisille yhteiskunnille, työn ja muun elämän suhteita, nuorten sukupolvien uudenlaista asennoitumista työntekoon, johtamisen

## UUSI TULKINTA TYÖN LOPUSTA

*Richard Donkin: The Future of Work. London, Palgrave MacMillan 2009. 262 s.*

ja palkitsemisen vaikeuksia sekä ihmisten oman ajan merkityksen kasvua. Donkin päättää kirjansa fiktiiviseen hahmotelmaan elämästään Skotlannissa vuonna 2059, jolloin hän itse on 101-vuotias ja jolloin ihmiset ovat lakanneet puhumasta työstä erillisenä inhimillisen toiminnan alueena.

Viimeinen luku onkin ehkä kirjan hauskinda luettavaa. Ihmisten elämää leimaavat tuolloin ennen muuta kokonaan uusiin ulottuvuuksiin yltävät virtuaalisen vuorovaikutuksen mahdollisuudet sekä tarve puristaa ihmisten toiminnot ekologisesti kestäviin rajoihin. Näinä yhdessä vaikuttavat siihen, että liikkumisesta on tullut paljon nykyistä harvinaisempaa. Ihmisillä ei ole tuolloin enää mitään varsinaisia ammatteja tai työuria eivätkä he myöskään sijoitu työskentelemään nykyisenkaltaisiin byrokraattisiin organisaatioihin. Kaikki organisaatiot ovat luonteeltaan virtuaalisia, talous ja raha ovat menettäneet nykyisen merkityksensä, ja oleellista on miten ihmiset elävät elämänsä ja millaisista toiminnoista heidän elämänsä kulloinkin rakentuu. Terveysteknologia on tuolloin kehittynyt jo niin pitkälle, että on pitkälti ihmisten itsensä päätettävissä kuinka kauan he haluavat oikeasti jatkaa elämäänsä ja milloin he antavat luonnon huolehtia sen päättymisestä. Toki yhteiskunnalla on käytössä omat insenttiivinsä, joiden odotetaan ohjaavan ihmisten valintoja yhteiskunnan kannalta tarkoituksenmukaisiin suuntiin.

Donkin on erinomaisen sujuva kirjoittaja joka osaa liittää taitavasti omaa henkilökohtaisia kokemuksiaan, työelämäkirjallisuudessa esitettyjä tutkimustuloksia, viime aikoina julkisuudessa esillä olleita tapahtumia ja kulttuurihistoriallisia pohdintoja luontevasti eteneviksi päättelyketjuiksi. Joka luvussa on mukana sen verran uusia ajatuksia

ja kiinnostavia kehittelyjä että kirjan myös jaksaa lukea, vaikka viimeaikaisia työelämäkeskusteluja systemaattisesti seurannut lukija toki joutuu törmäämään moniin sellaisiin asioihin jotka on esitetty aika monesti jo aiemminkin. Suomalaisen lukijan kannalta on kiinnostava havaita miten Donkin hyödyntää esimerkiksi eräitä Työterveyslaitoksella tehtyjä työaikaergonomiaa käsitteleviä tutkimuksia sekä miten arvostavasti hän kirjoittaa suomalaisista ikäjohtamisen käytännöistä. Toisaalta monen suomalaisen henkilöstöjohtajan toivoisi lukevan esimerkiksi Whatever happened to lunch -luvun pohdinnat suurten organisaatioiden nykyisistä johtamiskäytännöistä ja niiden kehittämismahdollisuuksista.

Entisenä Financial Timesin työelämäkolumnistina Donkin ei tietenkään kuulu modernin työelämän radikaaleimpiin kriittikkoihin, vaan hän haluaa selvästi uskoa paremman työelämäkehityksen mahdollisuuksiin. Tätä kuvastavat kirjan lopussa olevat kahdeksantoista yritysjohtajille ja päätöksentekijöille kohdistettua ohjetta, joiden noudattamisen kirjoittaja uskoo edesauttavan työn nykyisten ongelmien ratkomista. Ohjeet ovatkin sinänsä sekä lukemisen että toteuttamisen arvoisia. Mutta tämä konstruktivisuus ei kykene kokonaan peittämään niitä suhteellisen kitkeriä sävyjä, joilla Donkin kommentoi paikoin työelämän nykyisiä valtatrendejä ja niihin liittyviä patologisia piirteitä. Näitä täydentää Donkinin omakohtainen

epävarmuus tulevaisuudestaan vapaana kirjoittajana sen jälkeen, kun hän jäi pois Financial Timesin hyvää kuukausipalkkaa ja muita henkilötöetuja nauttivien vakinaisten toimittajien joukosta.

Mutta onko Donkin kyennyt ottamaan kirjassaan huomioon kehitty-

neiden teollisuusmaiden työelämän kehitykseen olennaisesti vaikuttavat tekijät vai onko hän jättänyt joitakin merkittäviä muutosvoimia liian vähälle huomiolle? Yksi tällainen on mielestäni se valtaisan laaja resurssimobiliisaatio, joka on parhaillaan käynnissä kehittyvän maailman piirissä ja joka

tulee asettamaan myös teollisuusmaiden työelämän paljon suurempien sopeutumispaineiden eteen kuin aiemmin olemme osanneet arvioida. On turha väittää ettei Donkin olisi tietoinen ilmiöstä, mutta itse painotaisin sen merkitystä huomattavasti enemmän kuin hän tekee.

*Antti Kasvio*

Töissä tunturissa -kirja on Suomen Akatemian rahoittaman Turismi työnä -tutkimusprojektin julkaisu. Yhtenä aineistonkeruumenetelmän projektissa oli Lapin turismityöläisille suunnattu kirjoituskutsu. Matkailualan sesonkityöläiset eivät taida olla innokkaita kirjoittajia, sillä kirjoituksia saatiin vain kymmenen.

Kirjan esseemäisessä pääluvussa tutkijaryhmä analysoi väljästi kirjoitusaineistoa yhteiskuntateorioihin ja turismi- sekä palvelutyön tutkimuksiin viittaillen. Kirjassa julkaistaan myös osa kirjoituskutsun niukasta sadosta. Myös matkailutyön määrät ja jakaumat saavat oman lyhyen lukunsa. Tilastot kertovat, että yli 60 prosenttia Lapin matkailuyritysten työvoimasta on sesonkityöntekijöitä. Juuri työn kausiluonteisuus lyhyine, määräaikaisine työsuhteineen vaikeuttaa matkailutyön vuositilastointia. Matkailutyön volyymin mittaaminen saati töiden monenlaisten sisältöjen tavoittaminen on hankalaa.

## TURISMITYÖNÄ

*Jarno Valkonen & Soile Veijola (toim.) Töissä tunturissa. Ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä. Rovaniemi, Lapin yliopistokustannus 2008. 129 s.*

Tutkijat etsivät Lapin matkailutyöstä toisaalta palvelutyön yleisiä piirteitä, toisaalta ympäristöstä ja toimialasta seuraavia erityispiirteitä. Matkailutyön vastinparina kummittelee perinteinen työ, vakiintuneet työt, tehdas- ja toimistotyöt. Edellä luetelluista töistä matkailutyön väitetään eroavan esimerkiksi sesonkiluonteisuutensa ja työskentelyympäristönsä suhteen. Yhteistä löydetään agraariyhteiskunnan työn sisältöjen kanssa. Tuntuu siltä, että tunturitöissä todella on omalakisuuuttaan ja ominaispiirteitään. Niiden ympärillä pyöritään, mutta niistä ei vielä tässä jutussa oikein kunnolla saada kiinni.

Luen tutkijoiden tulokintaosuutta mielekkäiden tutkimusnäkökulmien ja sopivien käsitteiden etsintänä. Kirjoitusaineisto ryhmitellään neljäksi teemaksi: vuodenvieritys, protestanttinen etiikka, työn imago ja emotionaalinen työ. Luulen, että vuodenvieritys, sääolosuhteet tai maantieteellinen, fyysinen ympäristö ovat merkittäviä työnteon ehtoja. Ne ovat – globaalin talouden tai paikallisen sosiaalisen järjestyksen ohella – osin vaihtuva, osin kiinteä rakenne, johon Lapin turismi väistämättä kiinnittyy. Niistä on saatu irti harmillisen vähän. Ilmeisesti kirjoitusaineisto ei tarjoa kovin paljon aineksia näiden teemojen analyysiin. Kenties niitä ei myöskään osata käsitellä sosiaalisina faktoina, vaan ne jäävät luonnontieteelliseksi lainalaisuuksiksi?

Sympaattisen pokkarin lukuja rytmittävät Soile Veijolan ja Seija Tuulentien ottamat valokuvat. Työn tutkijalle pieni, nätti kirja tarjosi lukuiltoa ja virikettä, tuoreita avauksia ja käsitteellisiä oivalluksia.

*Silva Tedre*

## Ohjeita kirjoittajille

Työelämän tutkimus julkaisee artikkeleita, katsauksia ja kirja-arvioita.

Suosittelava artikkelin pituus on 4000–6000 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. & KORVAJARVI, P. TOIM. (1996). *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino.

VIKKI, 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.

