

TYÖELÄMÄN TUTKIMUS – ARBETSLIVSFORSKNING 2/2010

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

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

Päätoimittaja

Pasi Pyöriä, Sosiaalitutkimuksen laitos,
33014 Tampereen yliopisto, 03 3551 6573 / 040 5013 097,
pasi.pyoria@uta.fi

Toimitussihteeri

Raisa Aho, 050 366 0357, raisa.aho@uta.fi

Toimituskunta

Annikki Järvinen, puheenjohtaja, kaanja@uta.fi

Timo Anttila, antiei@yfi.jyu.fi

Jan-Erik Johanson, jan-erik.johanson@helsinki.fi

Irja Kandolin, irja.kandolin@ttl.fi

Aki Kangasharju, aki.kangasharju@vatt.fi

Anneli Pulkkis, anneli.pulkkis@hut.fi

Keijo Räsänen, keijo.rasanen@hse.fi

Graafinen suunnittelu ja taitto

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

Toimitukselle osoitettava posti

Työelämän tutkimus

Pasi Pyöriä

Sosiaalitutkimuksen laitos

33014 Tampereen yliopisto tai 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

- 99 Anna Maija Lehto: Miksi päättäjät eivät kuuntele työelämän tutkijoita?

Artikkelit

- 101 Arja Jolkkonen, Pertti Koistinen & Arja Kurvinen: *Irtisanomisen uhan kohteeksi joutuneiden uudelleen työllistyminen ja sitä ennustavat tekijät*
- 117 Minna Janhonen: *Tiedonkulun hallinta vallankäytön mahdollistajana tiimityössä*
- 131 Teemu Kauppi & Maili Pörhölä: *Peruskoulun opettajat oppilaidensa kiusaamina: kiusaamisen muodot, kohteena olevat opettajat ja kiusaavat oppilaat*
- 145 Elias Pekkola: *Nuorten yliopistolaisten työn palkitsevuus ja sen merkitys akateemisen uran houkuttelevuudelle*
- 160 Simo Järvelä & Kai Luotonen: *Tuotantoprosessin rationalisointi ja ulkomaisille markkinoille murtautuminen taylorismin käyttöönoton ehtona Arabia-yhtiössä 1930-luvun alussa*
- 176 Jenni Rantala, Kai Savolainen, Virpi Väänänen & Marita Luotamo: *Uutta teknologiaa ihmisten ja ympäristön ehdoilla? Asiantuntijoiden näkemyksiä teknologisesta kehityksestä ja tulevaisuuden riskeistä*

Katsauksia ja keskustelua

- 188 Janne Sinisammal & Arto Reiman: *Räätälöity palautejärjestelmä työturvallisuuden kehittämistyökaluna paperiteollisuudessa – seurantatutkimus yhdeksästä mittaristosta*
- 196 Jukka Sirén: *Johtajaidenteetin hidas muutos edesauttaa inhimillisesti tehokasta johtamista organisaatioiden yhdistämisessä*
- 201 Leila Nisula & Päivi Vuokila-Oikonen: *Työelämän kehittäminen muutostilanteessa: esimerkkinä kahden kunnan yhdistyminen*

TeTu tiedottaa

- 208 Tapio Rissanen & Pasi Pyöriä: *Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenkysely 2009*

Lectio praecursoria

- 212 Arja Haapakorpi: *Sulkeuman ja neuvottelun ehdoilla – asiantuntija-aseman rakentuminen työelämässä*

Kirjasto

- 215 Ari Ojapelto: *Armosta ja työstä (Antti Kylliäinen: Armoa työhön)*
- 217 Hannu Piironen: *Kirja hoivatyön tutkijoille ja kehittäjille (Anneli Anttonen, Heli Valokivi & Minna Zechner toim.: Hoiva: tutkimus, politiikka ja arki)*
- 218 Iiris Aaltio & Tuomo Peltonen: *Johtamisen juurilla – oppeja ja opettajia (Hannele Seeck: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin)*
- 220 Jaakko Koivumäki: *Jotta kokonaiskuva ei unohtuisi (Anna-Maija Lehto & Hanna Sutela: Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977–2008)*

- 222 **Tätä on tutkittu Työsuojelurahaston tuella**

- 224 **Ohjeita kirjoittajille**

MIKSI PÄÄTTÄJÄT EIVÄT KUUNTELE TYÖELÄMÄN TUTKIJOITA?

Suomessa tehdään hyvää työelämän tutkimusta. Sitä tehdään monilla eri tasoilla, työpaikkakohtaisesti, alakohtaisesti ja myös valtakunnallisesti. Tutkimus on ollut jo pitkään hyvin monitieteistä ja hyvin monenlaisia menetelmiä soveltavaa. Jos-sain on kuitenkin vikaa, kun viesti työelämän ongelmista ei tahdo mennä perille poliittisten päättäjien ja vastuullisten virkamiesten päätöksiin.

Mieleeni tulee ainakin kolme aluetta, joissa tutkimusviesti ei kulje: (1) ikään-tyneiden asema ja eläkkeelle siirtyminen; (2) julkisella sektorilla työskentelevien asema; (3) vastavalmistuneiden nuorten asema ja työelämään pääsy.

On olemassa huomattavan paljon tutkimus- ja tilastotietoa siitä, että yli 55-vuotiaat ovat selkeästi myöhentäneet eläkkeelle siirtymistään tai työskentelevät vielä eläkkeellä ollessaan. Näitä tosiasioita ei kuitenkaan haluta uskoa. Sen sijaan luodaan julkisen talouden kestävyysvajeesta kauhukuvia, jotka tällä hetkellä perustuvat eläkeikänäkemysten lisäksi varsin epämääräisiin oletuksiin eliniän huomattavasta pidentymisestä.

Tutkimusten avulla on myös moneen kertaan tuotu esiin se, että vielä pitkään yli 60-vuotiaissa on suuri joukko niin raskaassa työssä olleita, että he tuskin jaksavat vaadittuun 63 ikävuoteenkaan. Pelkkä eläkkeelle pääsyn alarajan lakisääteinen nostaminen ei auta näitä ihmisiä jaksamaan yhtään pidempään.

Tutkimustietoa julkisella sektorilla työskentelevien asemasta on tarjottu vieläkin kauemmin kuin eläkkeelle siirtymisestä. Varsinkin kuntasektorilla työskentelevien asema on tutkimusten mukaan ollut erittäin huono 1990-luvun lamasta lähtien. Henkilöstön riittämättömyys, huonot palkat, työsuhteiden epävarmuus ja työn turvattomuus koskevat niin terveydenhoitoalaa, sosiaalialaa kuin opetusalaakin.

Ei mene perille näitäkään ongelmia koskeva tutkimustieto. Poliitikassa puhutaan vain kuntasektorin tuottavuusongelmista tai syytetään huonosti järjestettyjä tietojärjestelmiä. Myös valtiosektorin työntekijät ovat aivan viime vuosina kokeneet romahduksen työoloissaan: henkilöstöä on liian vähän suhteessa työmääriin ja tieto edessä olevista muutoksista ei kulje. Silti niin sanottua tuottavuusohjelmaa jatketaan jääräpäisesti.

Nykyisen taantumun aikana työmarkkinoita koskeva tutkimus ja tilastointi ovat kertoneet paljon nuorten työmarkkinaongelmista. Myös näitä tuloksia on päätöksentekijöiden ollut vaikea hahmottaa. Kun kahden taantumavuoden aikana – vuoden 2008 ensimmäisestä neljänneksestä vuoden 2010 ensimmäi-

seen neljännekseen – työllisten määrä on Suomessa vähentynyt 86 000:lla, on opiskelun ohessa työskentelevien määrä vähentynyt 39 000:lla.

Lähes puolet työllisten määrän vähennyksestä on siis ollut opiskelijoita. Tämä ei sinänsä ole huolestuttavaa, sillä monet ovat jatkaneet opintojaan tai opiskelleet entistä intensiivisemmin. Huolestuttavaa on sen sijaan ollut se, että opinnoistaan valmistuneet eivät ole päässeet juuri mihinkään töihin. Valtion tuottavuusohjelma on estänyt pääsyn valtiolle ja kuntien talousvaikeudet ovat vähentäneet tuntuvasti nuorten työllistämistä.

Valtiolla ja kunnissa kuitenkin tarvittaisiin kipeästi uusia työntekijöitä korvaamaan eläkkeelle siirtyneitä. Ainoa asia, mihin poliittiset päättäjät ovat puuttuneet, on lisäsäästövaatimusten esittäminen julkiselle sektorille, jotta voitaisiin siirtää rahaa nuorten työllistämistukeen ja -koulutukseen. Eikö paljon järkevämpää olisi ollut palkata nuoria oikeisiin töihin ja estää siten syrjäytymistä? Onhan koulutukseen myös satsattu jo paljon valmistuneiden kohdalla.

Nämä muutamat esimerkit kuvastavat sitä, että työelämää koskeva tutkimus ei saa ääntään kuuluville nykyisissä oloissa. Tästä herää varsin luontevasti kysymys, miksi näin on?

Vikaa on myös työelämän tutkimuksessa. Vaikka se on erittäin ansiokasta Suomessa kansainvälisesti vertaillen, on työelämän tutkimukselle myös tyypillistä, että siinä ei analysoida riittävästi ilmiöiden syitä eikä paljasteta työelämään vaikuttavia valtarakenteita.

Suomalainen työelämän tutkimus on voimakkaasti neutraaliuteen pyrkivää ja teoreettinen ajattelu omaksutaan suoraan kansainvälisistä malleista, kyseisen tieteenalan sisällä visusti pysytellen. Tärkeämpää olisi suomalaisten erityisolosuhteiden hahmottaminen erilaisten tutkimusongelmien yhteydessä.

Pitäisin tärkeänä muun muassa sen selvittämistä, miten pohjoismaiseen hyvinvointivaltiolliseen työelämän hallintamalliin sopii se, että kansainväliset, kilpailua ylikorostavat työvoiman käyttötavat ja työn organisoinnin mallit ovat rantautuneet myös Suomeen. Kiinnostavaa on, mitä tästä yhteentörmäyksestä on seurannut ja mitä siitä on jatkossa odotettavissa. Jos näitä syy-seuraussuhteita pystyttäisiin järkevästi esittelemään poliittisille päättäjille, voisimme ehkä toivoa työelämän tutkimuksen parempaa vaikuttavuutta.

Anna-Maija Lehto

Työelämän tutkimusyhdistyksen varapuheenjohtaja

Arja Jolkkonen, Pertti Koistinen & Arja Kurvinen
**Irtisanomisen uhan kohteeksi
 joutuneiden uudelleen
 työllistyminen ja sitä
 ennustavat tekijät***

Artikkelissa käsitellään irtisanomisen uhan kohteeksi joutuneiden työntekijöiden uudelleen työllistymistä, työllistymisen laatua sekä työllistymiseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä. Artikkelin perustuu tutkimushankkeeseen, jossa tutkittiin Perlos Oyj:n Pohjois-Karjalan tehtaiden toiminnan lakkauttamisia, joissa 1 243 työntekijää menetti työpaikkansa. Artikkelin aineistona on käytetty henkilöstökyselyä, jonka kautta tavoitettiin yrityksen koko irtisanomisen uhan kohteeksi joutunut henkilöstö. Tulosten mukaan työpaikan menetyksen jälkeinen uudelleen työllistyminen, koulutukseen lähteminen ja työttömyysriski olivat sosiaalisesti valikoivia prosesseja, joissa työntekijän ikä, sukupuoli, ammattiasema ja työsuhteen kesto osoittautuivat keskeisimmiksi selittäviksi tekijöiksi. Rakenteellisista tekijöistä irtisanottujen työllistymiseen vaikutti olennaisesti se, että tehtaiden lakkauttamisen aikaan paikkakunnalla oli vielä kysyntää työvoimasta ja että yrityksestä vapautuneet työntekijät olivat haluttua työvoimaa. Muutosturva puolestaan kannusti erityisesti naisia ja työntekijäasemassa olevia ammatilliseen työvoimakoulutukseen.

Johdanto

Yksilölle työpaikan menetys on aina riskitilanne. Irtisanomisen riskit voivat tarkoittaa työttömyyttä, uudelleentyöllistymisen ongelmia, ansiotason laskua ja taloudellisia vaikeuksia, mutta työn menetyksellä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia terveyteen, hyvinvointiin ja perhe-elämään. Irtisanomistilanne on myös sosiaalisesti valikoiva prosessi, jossa riskien kohdentumiseen vaikuttavat yhteiskunnalliset, yksilölliset ja alueelliset tekijät. (Erikson 2002; Frederiksen & Westergaard-Nielsen 2007; Jolkkonen 1998; Kurvinen 1999, 2001; Jolkkonen & Kurvinen 2009; Melin & Mamia 2010.)

Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että irtisanottujen uudelleen työllistymiseen

ja tulokehitykseen vaikuttaa pitkällä aikavälillä se, minkälaiseen taloussuhdanteeseen irtisanomiset osuvat. Irtisanottujen uudelleen työllistymiseen vaikuttavat myös vapautuvan työvoiman osaaminen, preferenssit ja voimavarat sekä eri työnhakijaryhmien väliset kilpailuasetelmat työmarkkinoilla avautuvista mahdollisuuksista. (Kletzer 1998; Houle & von Audenrode 1995; Jolkkonen & Koistinen 2002; Korkeamäki & Kyyrä 2008.)

Artikkelin tutkimuskohteena ovat Perlos Oyj:n Pohjois-Karjalan tehtaat lakkautettiin vuonna 2007, jolloin työmarkkinoilla oli vielä kysyntää työvoimasta.¹ Työvoiman kysynnän odotettiin helpottavan irtisanottujen uudelleen

* Artikkelin pohjautuu ”Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteessa” -tutkimushankkeeseen (Jolkkonen & Kurvinen 2009). Hanke toteutettiin Itä-Suomen yliopiston Karjalan tutkimuslaitoksessa ja sitä rahoittivat Työsuojelurahasto, työ- ja elinkeinoministeriö sekä Karjalan tutkimuslaitos.

¹ Perlos Oyj oli muun muassa elektroniikka- ja lääketieteellisuuden tarvitsemia tarkkuutta vaativia muoviosia valmistava alihankintayritys, joka työllisti Joensuun seudulla enimmillään noin 2 000 työntekijää vuonna 2005. Perlosen tärkein asiakas oli 1990-luvulta lähtien Nokia, jonka vetämänä yritys kasvoi nopeasti, laajensi tuotantoaan globaalisti ja listautui pörssiin. Globaalisti toiminut pörssiyritys, jolla oli tuotantoa neljässä maanosassa ja joka työllisti maailmanlaajuisesti enimmillään yli 13 000 työntekijää lopetti vaiheittain tuotannollisen toiminnan Suomessa 2005–2007. Pohjois-Karjalassa tuotanto päättyi syksyllä 2007 ja samana vuonna Perlos myytiin Lite-On Technologylle.

työllistymistä, mutta toisaalta paikallisten työmarkkinoiden pienuus ja eristyisyys antoivat aiheen epäillä uudelleen työllistymisen mahdollisuuksia alueella. Tieto yrityksen ammattitaitovaatimusten spesifistä laadusta johti hypoteesiin, jonka perusteella irtisanottujen uudelleen työllistyminen olisi vaikeaa. Aikaisempien tutkimusten perusteella oletettiin, että yksilöiden resurssit sekä työmarkkinakäyttäytyminen – kuten työmarkkinoille osallistuminen, koulutukseen hakeutuminen, työnhaku, muuttohalukkuus ja asetetut palkkatavoitteet – vaikuttavat uudelleen työllistymiseen.

Tukitoimien ohella irtisanottujen uudelleen työllistymistä oletettiin helpottavan se, että Perlokseen henkilöstö oli keski-ikältään nuorta ja ammatilliselta koulutukseltaan heterogeenista. Yritys oli 1990-luvun lopun ja 2000-luvun nopean kasvun vuosinaan rekrytoinut lähiympäristöstään ammatillisen koulutuksen saanutta henkilöstöä ja kouluttanut sitä edelleen yrityksen työtehtäviin. (Linnakangas 1997; Jolkkonen 1998; Kurvinen 1999, Pekkala & Kangasharju 2002; 2001; Myrskylä 2006; Jolkkonen & Kurvinen 2009; Melin & Mamia 2010.)

Uudelleen työllistymiseen ja tulokehitykseen vaikuttavat tekijät

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että työpaikan menetyksellä on sekä pitkä- että lyhytaikaisia vaikutuksia työntekijöiden työuraan, tuloihin ja hyvinvointiin (Eliaison 2004; Gallo ym. 2001; Martikainen ym. 2007; Sullivan & von Wachter 2006; Lucas ym. 2004). Tutkimusten määrä, toimialakohtainen suuntautuminen ja kysymyksenasettelu heijastavat kiinnostavasti sitä, miten joukkoirtisanomiset ja niistä aiheutuvat sosiaaliset riskit yhteiskunnassa on nähty. Suomessa tehty irtisanomistutkimukset ovat olleet lähes poikkeuksetta tapaustutkimuksia (Koistinen & Suikkanen 1988; 1990; Koistinen 2009; Jolkkonen & Kurvinen 2009), mutta viime vuosina Tilastokeskuksen yhdistetty työnantaja-työntekijä-aineisto (ns. FLEED-aineisto) on mahdollistanut myös rekisteripohjaiset pitkittäisanalyysit. Esimerkiksi Alankomaissa, Ranskassa ja Tanskassa on 1990-luvun lopusta lähtien tutkittu työnantaja-työntekijä-aineistoilla työntekijöiden työmarkkinasiirtymiä. USA:ssa on tilastoitu irtisanottujen työllistymiseen ja tulokehitykseen liittyviä tekijöitä (Displaced Worker Survey) vuodesta 1984

lähtien osana kansallista väestökyselyä (Kletzer 1998; Carrington 1993; Frederiksen ym. 2007.)

Suomessa tehtyjen tapaustutkimusten perusteella irtisanottujen uudelleen työllistymiseen vaikuttavat taloussyörien lisäksi paikallisten työmarkkinoiden rakenne, työllisyystilanne, työnhakijaryhmien välinen kilpailu avautuvista työpaikoista sekä työnhakijoiden yksilölliset tekijät. Uudelleen työllistymisen valikoivuuteen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä ovat osaaminen, ammatiasema, aikaisempi työhistoria, koulutus, ikä ja sukupuoli. Tapaustutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikan menetyksen riski ja uudelleen työllistymisen todennäköisyys ovat sosiaalisesti valikoivia prosesseja. Työvoiman vähennyksissä yleensä ensimmäisenä jätetään uusimatta määräaikaiset työsopimukset sekä pyritään ohjaamaan ikääntyneet työntekijät eläkejärjestelyjen piiriin. Osa irtisanoutuu itse, kun löytää nopeasti uuden työpaikan. Myös toimintojen jatkuminen uuden tai entisen työnantajan palveluksessa voi tarjota osalle työtä. Irtisanotuksi tulleista osalla työttömyys – erityisesti ikääntyneillä – on väistämättä pitkittänyt, osa on siirtynyt työvoiman ulkopuolelle, osa täydentänyt opintojaan tai opiskellut kokonaan uudelle alalle. Muutto työn perässä tai pendelöinti ovat merkinneet toisille uralla etene mistä ja toisille ne ovat olleet vaihtoehtoja ammatilliselle liikkuvuudelle. Myös yrittäjäyys tarjoaa joillekin uuden työuran. (Koistinen & Suikkanen 1990; Linnakangas 1997; Jolkkonen 1998; Kurvinen 1999; Rouvinen 2003; Jolkkonen & Kurvinen 2009; Melin & Mamia 2010.)

Ansiotason vajoamista on selitetty erityisesti inhimillisen pääoman, mutta myös palkkamuodostuksen teorioilla. Inhimillisen pääoman teorian mukaan työssä karttuu työnantajakohtaista osaamista ja inhimillistä pääomaa, joka ei ole siirrettävissä muuhun työhön. Työpaikan menettämisen tilanteessa irtisanottu voi menettää myös inhimillistä pääomaansa niin, että sillä ei ole vaihtoarvoa irtisanovan yrityksen ulkopuolella. Tämä aiheuttaa sen, että irtisanotun kilpailuasemat työmarkkinoilla heikkenevät, hänen ammatiasemansa heikkenee ja hänen tulokehityksenä vajoaa. Useat irtisanomiset ja työttömyysjaksot aiheuttavat sen, että työntekijälle syntyy pysyvä inhimillisen pääoman vajoaminen, mutta työttömyys voi merkitä myös hyvinvoinnin alenemista. Toistuvat työttömyysjaksot näyttävät vaikuttavan kumulatiivisesti

yksilön työllistymismahdollisuuksiin ja siten myös myöhempään tulotasoon heikentävästi. (Stevens 1997; Kletzer 1998; Malo & Muñoz-Bullón 2007.)

USA:ssa irtisanotuille tehtyihin väestökyselyihin (DWS) pohjautuvien tutkimusten mukaan erityisesti koulutustaso vaikuttaa irtisanotuksi tulemisen riskin lisäksi myös työllistymisen todennäköisyyteen siten, että korkeammin koulutetut tulevat muita harvemmin irtisanotuiksi ja työllistyvät todennäköisemmin kuin ne, joilla on alempi koulutustaso. Aiemmin tuotannollista työtä tekevät menettivät työpaikkansa muita useammin, mutta 1990-luvulla työpaikkansa menettivät yhä useammin myös muihin työntekijäryhmiin kuuluvat. Uudelleen työllistyminen näytti eriytyvän myös sukupuolen mukaan siten, että naisten työllistyminen oli epätodennäköisempää kuin miesten. Suurimmat tulonmenetykset kohdistuivat erittäin kokeneisiin työntekijöihin riippumatta työmarkkinatilanteesta ja työvoiman kysynnästä. Tätä voivat selittää ikään-tyneiden heikentynyt työmarkkina-asema sekä se, että aikaisemmassa työssä hankitut ammatilliset kvalifikaatiot eivät ole siirrettävissä muualle. Näin pitkään saman työnantajan palveluksessa olleille työntekijöille irtisanominen usein johtaa ansiotason menetykseen riippumatta talouden tai työmarkkinoiden tilanteesta. Paikallisten työmarkkinoiden ja taloudellisen tilanteen vaikutus irtisanottujen tulokehitykseen vaihtelee ammatteittain ja toimialoittain työvoiman kysynnän ja ammattitaidon siirrettävyyden mukaan.

Tutkimuksissa on myös osoitettu, että irtisanomisen jälkeinen ansiotaso jää yleensä alemmaksi niillä, jotka vaihtavat alaa kuin niillä, jotka työllistyvät uudelleen samalle alalle. Tämä voi johtua alakohtaisista sopimuksista ja palkkatasoista, mutta myös siitä, että samalle alalle työllistyvät pystyvät todennäköisemmin hyödyntämään kertyneen inhimillisen pääoman uudessa työssään kuin alan vaihtajat. Myös irtisanottujen ansiotason on todettu jäävän pitkällä aikavälillä pysyvästi alemmalle tasolle kuin niiden, joita ei ole irtisanottu. (Kletzer 1998; Carrington 1993.) Miguel A. Malo ja Fernando Muñoz-Bullón (2007) käyttivät Ison-Britannian kotitalouskyselyn pitkästä työhistoria-aineistoa ja he osoittivat, että irtisanominen vaikuttaa negatiivisesti irtisanotuksi tulleiden ammattiasemiin sekä tulokehitykseen ja tämä negatiivinen vaikutus on pitkä-

kestoista ja kumuloituvaa. Tuloksia vertailtaessa on otettava huomioon, että Pohjoismaissa tulonsiirrot vaikuttavat merkittävästi tulonjakoon.

Suomessa on tutkittu työpaikan menetyksen vaikutuksia myöhempään tuloihin laajoilla rekisteriaineistoilla. Ossi Korkeamäki ja Tomi Kyyrä (2008) ovat arvioineet, että Suomessa laman oloissa työpaikkansa menettäneillä (vuonna 1992) tulonmenetykset olivat suuremmat, jakautuivat laajemmin eri tuloluokkiin ja tasoittuivat hitaammin kuin noususuhdanteen (vuonna 1997) aikana työpaikkansa menettäneillä. Lamavuosina työpaikan menettäneiden ansiot olivat vielä seitsemän vuoden kuluttua miehillä noin 15 prosenttia ja naisilla 20 prosenttia alhaisemmat kuin ennen irtisanomista. Myös noususuhdanteen aikana irtisanotuksi tulleet kokivat tulonmenetyksiä, ja ne kohdistuivat lähinnä alempiin tuloluokkiin kuuluviin työntekijöihin. Pitkällä aikavälillä tarkasteluna tuloerot säilyivät, vaikka analyysiin otettiin mukaan tulonsiirtojen vaikutukset. Jukka Appelqvist (2007) totesi, että irtisanotuksi tulemisella on pitkäkestoinen ja suuruudeltaan huomattava vaikutus sekä vuosiansioihin että uudelleen työllistyneiden työntekijöiden kuukausipalkkoihin ja että menetykset ovat suuremmat lama-aikana kuin noususuhdanteen aikana irtisanotuilla. Jouko Verho (2008) vertasi 1990-luvun laman aikana toimipaikan sulkemisen vuoksi irtisanottuja miehiä taustaltaan samankaltaiseen työllisinä pysyneiden ryhmään ja totesi, että laman aikana työttömyyttä kokeneiden vuosiansiot olivat vielä vuonna 1999 keskimäärin 25 prosenttia alemmat kuin vertailuryhmässä. Irtisanottujen tulojen menetykset johtuivat sekä alhaisemmasta työllisyydestä että palkkatasosta.

USA:n tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että erityisesti joukkoyrityksissä työntekijöiden ansiotaso voi vajota jo ennen irtisanomista johtuen tuotannon lopettamisesta ennakoivista lomautuksista, palkkojen laskusta tai työmäärän vähenemisestä (Stevens 1997; Kletzer 1998). Pohjoismaissa, missä irtisanomismenettely pohjautuu yhteistoimintalakiin, irtisanomistiedon vaikutukset ovat ilmeisesti erilaiset. Ruotsissa Wigblad ym. (2007) vertailivat seitsemää joukko-irtisanomistapausta. He totesivat, ettei tietoa toiminnan lopettamisesta johdakaan tulojen alenemiseen, vaan pikemminkin siihen, että yritykseen aivan viime hetkeen jääneiden työntekijöiden työn tuottavuus ja tulot kasvavat niin sanotun

”management by absence” -efektin seurauksena. Tulojen kasvu perustuu siihen, että lopettavassa yrityksessä ei enää pidetä kiinni entisistä toimintavoista ja irtisanomisen uhan alaiset työntekijät pyrkivät nostamaan tulojaan saadakseen korkeampaa sosiaaliturvaa. Lyhyen aikavälin tarkasteluissa on havaittu, että irtisanomisen jälkeen ansiot ovat jääneet alhaisemmiksi kuin ennen irtisanomista. Kolmasosalla ansioiden lasku oli 25 prosenttia tai enemmän, kun taas 30–40 prosenttia tienasi uudessa työpaikassa enemmän kuin irtisanoneessa yrityksessä. Tulotason muutos riippui siitä, miten irtisanotut kykenivät löytämään itselleen kokoaikaista työtä (Kletzer 1998). Yksi uudelleen työllistymisen ja ansiotason eriytyymiseen vahvasti kytkeytyvä seikka näyttää olevan se, onko työnantaja irtisanonut työntekijän vai onko työntekijä irtisanonut työstään. Waltersin (2007) mukaan vapaaehtoisesti yrityksestä irrottautuneet kokevat vähemmän deprivatiota, työllistyivät paremmin ja heidän tulo- ja urakehityksensä on nousujohteisempi kuin irtisanotuilla. Suomessa tehdyssä tutkimuksessa työnantajan taholta irtisanotuksi tulleiden ja yrityksestä vapaaehtoisesti irrottautuneiden työntekijöiden työllisyydessä ja tulokehityksessä ei havaittu merkittäviä eroja (Korkeamäki & Kyyrä 2008).

Edellä sanotun perusteella voidaan olettaa, että työpaikan menetys ja uudelleen työllistyminen ovat sosiaalisesti valikoivia prosesseja, joihin vaikuttavat muun muassa yksilön ikä, sukupuoli, koulutus, työhistoria, ammattiasema ja sosiaaliset verkostot. Sen lisäksi asuinpaikka, työmarkkinoiden rakenne ja työvoiman kysyntätekijät määrittävät työllistymisen edellytyksiä. Voidaan olettaa, että vaikka irtisanotut työllistyisivätkin, niin uudesta työstä saatava ansiotulo jää osalla työllistyneitä aiempaa alhaisemmaksi. Kuinka nopeasti tuloerot tasoittuvat muihin työntekijöihin tai entiseen työpaikkaan nähden, riippuu siitä, työllistyykö henkilö ammattitaitoaan vastaavaan työhön ja kuinka nopeasti ja pysyvästi työllistyminen onnistuu.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Irtisanomisen uhan kohteena olleille Perlos Oyj:n Pohjois-Karjalan tehtaiden työntekijöille ja toimihenkilöille tehtiin kesällä 2008 kysely yhteistyössä Kemianliiton, Toimihenkilöunionin sekä Uuden Insinööriliiton kanssa. Tavoitteena oli selvittää ir-

tisanomisen selektiivisiä prosesseja, uudelleensi joittumista, tukitoimien kohdentumista ja käyttöä sekä yksilöiden kokemuksia riskeistä, joustoista ja turvajärjestelmistä. Tutkimuksen aineistot koostuvat irtisanomisen uhan kohteeksi joutuneelle henkilöstölle tehdystä kyselystä, informanttihaastatteluista sekä työhallinnon rekisteriaineistoista, mutta tämän artikkelin aineistona on käytetty pelkästään henkilöstölle tehtyä kyselyä, sillä sen kautta tavoitettiin yrityksen koko irtisanomisen uhan kohteeksi joutunut henkilöstö. Kyselyaineistolla pystyttiin kattavimmin tutkimaan joukkoi-rtisanomistilanteen selektiivisiä prosesseja.

Kysely tehtiin vuosina 2006 ja 2007 Perloksen tehtailla työskennelleille Kemianliiton (811), Toimihenkilöunionin (336) ja Uuden Insinööriliiton (69) jäsenille. Kyselylomake lähetettiin 1 217 henkilölle postikyselynä ja sähköisenä kyselynä. Vastauksia saatiin yhteensä 519, joista 508 henkilön vastaukset hyväksyttiin. Vastausprosentti oli 42,6, mitä voidaan pitää hyvänä. Kysely sisälsi 70 kysymystä koskien vastaajien taustatietoja, työtä Perloksessa, irtisanomista, toimintaa ja työnhakua työsuhteen päättymisen jälkeen, koulutukseen hakeutumista, uudelleen työllistymistä, muuttoa, tyytyväisyyttä työhön, ansiotason muutosta, toimeentuloa sekä kokemuksia tukitoimista ja muutosturvasta.

Kyselyllä haluttiin tavoittaa vapaaehtoisesti irtisanoutuneet, jatkaviin yrityksiin työllistyneet sekä määräaikaisissa työsuhteissa työskennelleet, joista ei rekisteri- tai dokumenttiaineistojen perusteella olisi saatu tietoa. Tässä tavoitteessa myös onnistuttiin, sillä kyselyyn vastanneista irtisanotuksi tulleita oli 355, irtisanoutuneita 63, jatkaviin yrityksiin työllistyneitä 60 ja määräaikaisissa työsuhteissa olleita 21. Pääosa kyselyyn vastanneista (88 %) asui Pohjois-Karjalassa eikä ollut muuttanut työpaikan menetyksen jälkeen. Maakunnan ulkopuolelle oli muuttanut 37 vastaajaa (7,3 %) ja maakunnan sisällä kunnasta toiseen oli muuttanut 23 henkilöä (4,5 %).

Kyselyyn vastanneista työntekijäasemassa Perloksessa oli 64,4 %, toimihenkilöitä 28,8 % ja ylempiä toimihenkilöitä 6,8 %. Naisia kyselyyn vastanneista oli puolet, ja vastanneiden keski-ikä oli 39,8 vuotta. Kyselyssä naiset olivat jonkin verran yliedustettuina ja vastanneiden keski-ikä oli hieman korkeampi verrattuna vuoden 2007 Perloksen koko henkilöstörakenteeseen. Kyselyaineisto

edustaa kuitenkin hyvin Perloksen irtisanomisen uhan kohteena ollutta henkilöstöä.

Kyselyaineiston analysoinnissa on käytetty suoria jakaumia, ristiintaulukoita, merkitsevyystestejä sekä monimuuttujamenetelmistä logistista ja multinominaalista regressioanalyysiä. Logistisen ja multinominaalisen regressioanalyysin avulla on tutkittu työllistymisen, koulutukseen lähtemisen ja työttömäksi jäämisen sekä tulotason muutosta ennustavia tekijöitä. Logistisessa regressioanalyysissä selitettävä muuttuja on aina kaksiluokkainen eli esimerkiksi työllistymistä tutkittaessa: työllinen ja ei-työllinen. Kun logistisessa regressioanalyysissä käytetään pakottavaa menetelmää, niin silloin malliin otetaan mukaan kaikki potentiaaliset selittäjät yhdellä kertaa. Askelta- vassa menetelmässä ohjelma poimii malliin mukaan ne selittävät muuttujat, jotka lisäävät mallin selitystasetta valitun kriteerin mukaan, ja karsii pois turhia selittäjämuuttujia, jotka eivät nosta riittävästi mallin selitystasetta. Multinominaalisessa regressioanalyysissä puolestaan selitettävä muuttuja voi olla kolmi- tai useampiluokkainen. Multinominaalisella regressiolla voidaan testata samassa mallissa esimerkiksi irtisanomisen kohteeksi joutuneiden työmarkkinoille sijoittumista – työllistymistä, koulutukseen pääymistä tai työttömäksi jäämistä – ennustavia tekijöitä.

Analyysin tuloksista on raportoitu niin sanottu vedonlyöntisuhde (odds ratio, OR) ja vaihtelut 95 prosentin luottamusvälillä (pakottavassa regressioanalyysissä). Vedonlyöntisuhdetta verran

taan referenssikategoriaan, jonka arvo on yksi. Vedonlyöntisuhde ilmaisee kuinka moninkertainen tapahtuman todennäköisyys on verrattuna referenssikategoriaan. Jos vedonlyöntisuhde on pienempi kuin yksi, tapahtuman todennäköisyys on pienempi kuin referenssikategorian ja päinvastoin. Analyysissä on käytetty logistista pakottavaa ja eteenpäin askeltavaa regressioanalyysiä sekä multinominaalista regressioanalyysiä (0.05 merkitsevyystasoa käyttäen). Vedonlyöntisuhteen jälkeen merkityillä tähdillä on ilmaistu tilastollista merkitsevyyttä siten, että * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. (Jokivuori & Hietala 2007.)

Irtisanottujen sijoittuminen työmarkkinoille

Perloksen Pohjois-Karjalan tehtailla oli vuoden 2007 alussa yt-neuvottelujen piiriin kuuluneita työntekijöitä 1 243, joista irtisanotuksi tuli 975 henkilöä. Tuotannollinen toiminta tehtailla päättyi syyskuussa 2007. Vuoden kuluttua tuotannollisen toiminnan päättymisestä työvoimatoimiston asiakkuuteen oli tullut 921 henkilöä (taulukko 1). Irtisanotuista 54 henkilöä ei tarvinnut työvoimatoimiston palveluja ja he olivat todennäköisesti työllistyneet omin avuin. Osa yt-neuvottelujen piiriin kuuluneita irtisanoutui itse ja osa työllistyi toimintoja jatkaneisiin yrityksiin. Tuossa vaiheessa Perloksen palvelukseen jääneet 200 työntekijää tulivat uudestaan yt-neuvottelujen piiriin kesällä 2008, kun Perloksen omistaja ilmoitti aikeistaan siirtää pääkonttori ja loput toiminnot Suomesta.

Taulukko 1. Perloksen Pohjois-Karjalan tehtailta irtisanottujen sijoittuminen työmarkkinoille poikkileikkajaksajakohtina 3, 5, 7 ja 11 kuukautta tuotannollisen toiminnan loppumisen (30.9.2007) jälkeen (lähde: Joensuun seudun työvoimatoimisto).

Asema	Seuranta-aika tuotannollisen toiminnan päättymisestä							
	3 kk		5 kk		7 kk		11 kk	
	Määrä	%	Määrä	%	Määrä	%	Määrä	%
Irtisanotut yhteensä:	965	100	965	100	965	100	975	100
Ei työvoimatoimiston asiakkaana	80	8,3	58	6,0	48	5,0	54	5,5
Työvoimatoimiston asiakkaana	885	91,7	907	94,0	917	95,0	921	94,5
Työvoimatoimiston asiakkaista:								
Työllistyneitä, joista	386	43,6	425	46,9	474	51,7	524	57,0
- työllistynyt itse	270	30,5	290	32,0	299	32,6	362	39,3
- välitetty työhön tai tukitoimissa	116	13,1	135	14,9	175	19,1	162	30,9
Edelleen työssä Perloksessa	11	1,2	11	1,2	5	0,5		
Koulutuksessa	244	27,6	275	30,3	275	30,0	203	22,0
Sairaus- tai äitiyslomalla, eläkkeellä, yms.	25	2,8	39	4,3	39	4,3	28	3,0
Työttömänä	219	24,7	157	17,3	124	13,5	166	18,0
Yhteensä	885	100	907	100	917	100	921	100

Työvoimatoimiston asiakkaiksi tulleista irtisanotuista 57 % oli vuoden jälkeen työssä, ja heistä suurin osa oli löytänyt työpaikan itse (työllistyneistä 69 %). Työttömänä oli irtisanotuista 18 % ja koulutuksessa 22 %. Työllistyneiden määrä ja osuus kasvoivat seurannan aikana, koulutuksessa olevien osuus oli suurin viisi kuukautta tehtaan sulkemisen jälkeen, mutta laski sen jälkeen. Uudelleen työllistyminen oli siis ennako-oletusten vastaisesti nopeaa, mikä johtunee siitä, että elettiin vielä talouden kasvun vaihetta. Alueen työvoiman kysyntä kohdentui hyvin irtisanottuun työvoimaan, irtisanotut olivat joustavia uuden työpaikan valinnassa ja yhteiskunnalliset tukitoimet auttoivat osaltaan työllistymisessä. Kuitenkin vuosien 2007–2008 seurantatietojen mukaan suurin osa irtisanotuksi tulleista ja työnhakijoiksi ilmoittautuneista oli jossain vaiheessa ollut työttömänä (Jolkkonen & Kurvinen 2009). Työttömien määrä ja osuus kääntyivät nousuun syksyn 2008 aikana, kun taloudellisen taantuman seurauksena työllistymisen mahdollisuudet vähenivät. Joensuun seudun työvoimatoimiston poikkileikkaustietojen mukaan irtisanotuksi tulleista ja työnhakijoiksi ilmoittautuneista 24 % (219 henkilöä) oli työttömänä työnhakijoina maaliskuussa 2009.

Alkuvaiheen hyvää työllistymistä voi selittää työvoiman voimakkaan kysynnän ohella se aikaisemmissa tutkimuksissakin (Gibbons & Katz 1991) tehty havainto, että joukkoirtisanomistilanteissa työnsä menettäneet ovat muiden työnantajien silmissä halutumpaa työvoimaa kuin muiden syiden vuoksi irtisanotut. Joukkoirtisanomistilanteissa työnsä menettäneiden tulotaso ei myöskään laske yhtä paljon kuin muista syistä irtisanotuksi tulleiden. Tämän on oletettu johtuvan siitä, että muista syistä irtisanottujen työn menetys tulkitaan työntekijästä johtuvaksi ja kertovan irtisanotun työntekijän alentuneesta työkyvystä ja heikentyneestä tuottavuudesta. Ilmiötä on kutsuttu sitruunaefektiksi. Tulkinnoissa on oltava kuitenkin varovainen, sillä tulokset tulotasojen vajoamisen eroista voivat johtua myös muista tekijöistä (Song 2007).

Uudelleen työllistymistä ennustavat tekijät

Työhallinnon poikkileikkaustilanteisiin perustuva seuranta antoi tietoa irtisanottujen ja työvoimatoimistoon työnhakijoiksi ilmoittautuneiden

työntekijöiden työmarkkinoille sijoittumisesta. Irtisanomisen uhan kohteeksi joutuneelle henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla haluttiin kuitenkin tutkia valikoitumisprosessia ja tavoittaa myös se osa henkilöstöstä, joka oli irtisanoutunut itse eikä ollut missään vaiheessa työvoimatoimiston asiakkaana.

Kymmenen kuukautta tehtaiden tuotannollisen toiminnan lakkauttamisen jälkeen kyselyyn vastanneista (508 henkilöä) pääasiallisen toiminnan mukaan määriteltynä oli työllisiä 61 %, koulutuksessa 19 %, työttömänä 14 %, yrittäjänä 1 % ja työvoiman ulkopuolella 5 %. Työllistyneistä 16 % oli määräaikaisissa työsuhteissa. Naisista määräaikaisessa työsuhteessa oli 28 % ja miehistä vain 9 %. Naisilla viimeisten määräaikaisten työsuhteiden kesto oli keskimäärin puoli vuotta ja miehillä 10 kk. Kyselyyn vastanneista työllisistä 83 % oli työllistynyt toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin. Työsuhteiden laadun ja keston perusteella arvioiden naiset olivat joustaneet uusien työsuhteiden laadussa enemmän kuin miehet. Työllistyneistä 96 % teki kokoaikatyötä, joten työaikajoustoa osa-aikaiseen työhön siirtymisen kautta oli vähän. Teollisuudessa jatkoi 70 % ja muut jakautuivat melko tasaisesti eri toimialoille: sähkö- kaasu- ja vesihuoltoon, tietoliikenne-, viestintä- tai mediatyöhön, terveydenhoitoon ja sosiaalipalveluihin, rakentamiseen, tukku- ja vähittäiskauppaan, julkiseen hallintoon sekä muihin yhteiskunnallisiin ja henkilökohtaisiin palveluihin. Kaksi kolmasosaa työllistyi suuriin tai keskisuuriin yrityksiin ja neljäsosa pieniin yrityksiin. Julkiselle sektorille siirtyi noin 6 % työllistyneistä. Ylemmät toimihenkilöt säilyttivät myös uudessa työssään ylemmän toimihenkilön aseman ja työntekijöistä vain muutama nousi alemmaksi toimihenkilöksi. Sen sijaan alemmista toimihenkilöistä samassa asemassa pysyi vain 63 %, ylemmäksi toimihenkilöksi nousi 19 %, työntekijäasemaan siirtyi 16 % ja muutama ryhtyi yrittäjiksi.

Kyselyaineistolla oli mahdollista analysoida työmarkkinoille sijoittumiseen vaikuttavia tekijöitä rekisteriaineistoa kattavammin. Aiempien tutkimusten perusteella oletimme seuraavaa (Koistinen & Suikkanen 1990; Linnakangas 1997; Jolkkonen 1998; Kurvinen 1999; Rouvinen 2003; Jolkkonen & Kurvinen 2009; Melin & Mamia 2010):

- Ikä vaikuttaa uudelleen työllistymiseen niin, että nuoret työllistyvät iäkkäämpiä todennä-

köisemmin. Yli 40 vuoden ikä vaikuttaa epäsuotuisasti työllistymiseen.

- Koulutus vaikuttaa työllistymiseen niin, että paremmin koulutetut työllistyvät vähemmän koulutettuja helpommin.
- Pitkä työura saman yrityksen palveluksessa vaikuttaa epäsuotuisasti uudelleen työllistymiseen. Yksipuolinen ja vaikeasti muualle siirrettävä ammattitaito haittaa uudelleen työllistymistä.
- Toimihenkilöasema on etuna työllistymisessä. Muuttoalttius edesauttaa uudelleen työllistymisessä.
- Omistusasunto ja perhe vähentävät muuttoalttiutta ja ovat siten epäsuotuisa asia uudelleen työllistymisen kannalta.

Logistisen regressioanalyysin pakottavan mallin avulla ennustettiin työllistymisen todennäköisyyttä ja selittävinä muuttujina käytettiin sukupuolta, ikää, muuttoa maakunnan ulkopuolelle, asemaa ja työsuhteen kestoa yrityksessä, asumismuotoa, perheellisyyttä sekä koulutusta (taulukko 2). Testien mukaan käytetty malli selitti vaihtelusta 26 prosenttia (Negelkerke R Square 0.260) ja sopi aineistoon (Hosmer and Lemeshow Test oli 0.141 / eli > 0.05). Malli pystyi ennustamaan

parhaiten työllistymistä (78,7 %), ja kokonaisuutena mallin selitysvaste oli 69,3 prosenttia.

Tarkasteltaessa irtisanotun henkilöstön uudelleen työllistymistä tärkeimmiksi selittäviksi tekijöiksi nousivat sukupuoli ja aiempi ammatiasema yrityksessä. Miesten työllistymisen todennäköisyys oli lähes kolme kertaa suurempi kuin naisten ja toimihenkilöiden työllistymisen todennäköisyys 2,8 kertaa suurempi kuin työntekijöiden. Näiden kahden selittävän muuttujan lisäksi parhaiten työllistymistä ennustivat ikä ja työsuhteen kesto yrityksessä. Yli 50-vuotiaiden todennäköisyys työllistyä oli 2,8 kertaa pienempi kuin alle 35-vuotiaiden. Yrityksessä kertynyttä osaamista ja työkokemusta näyttivät muut työnantajat arvostavan, sillä 4–9 vuotta yrityksessä työskennelleiden todennäköisyys työllistyä oli 2,4 kertaa suurempi kuin alle neljä vuotta yrityksessä työskennelleiden, ja yli kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleidenkin todennäköisyys työllistyä oli lähes kaksinkertainen verrattuna alle neljä vuotta yrityksen palveluksessa olleisiin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työkokemus yrityksessä pystyi ainakin osittain kompensoimaan ikääntymisen tuomia työllistymisen esteitä.

Taulukko 2. Irtisanomisuhan kohteeksi joutuneiden työllistymistä ennustavat tekijät (logistinen pakottava regressioanalyysi, riskisuhteet ja tilastolliset merkitsevyydet).

Työllistymistä ennustavat tekijät	Exp(B) + sig. / Odds ratio + sig.	Luottamusväli 95 %
Sukupuoli		
Nainen	1	
Mies	2,98***	(1,96–4,54)
Ikä		
Alle 35 v.	1**	(0,42–1,30)
35–49 v.	0,74	(0,17–0,71)
yli 50 v.	0,35**	
Muutto		
Muutto P-K:n ulkopuolelle	1	
Ei muuttoa	0,69	(0,29–1,66)
Asema Perloksessa		
Työntekijä	1	
Toimihenkilö	2,84***	(1,66–4,84)
Työsuhteen kesto Perloksessa		
1–3 v.	1*	(1,31–4,30)
4–9 v.	2,38**	(0,98–3,76)
10 v. tai enemmän	1,92	
Omistusasunto		
Ei ole	1	
Kyllä on	1,56	(0,92–2,62)
Perheellisyyys		
Ei ole alle 16-v. lapsia	1	
Kyllä on alle 16-v. lapsia	0,79	(0,50–1,25)
Koulutus		
Ei ammatillista koulutusta	1	
Ammattikoulu tai opisto	1,19	(0,65–2,19)
Korkeakoulututkinto	1,66	(0,69–3,97)

Merkitsevyystaso: * p<.05 **p<.01 ***p<.001

Aineistossa kokeiltiin myös eteenpäin askeltavaa regressioanalyysiä. Askeltava malli poimi ensimmäisenä mukaan selittävästä muuttujista sukupuolen, toisessa vaiheessa ammattiaseman, kolmanneksi työsuhteen keston ja neljänneksi iän. Muut malliin selittäviksi tekijöiksi tarjotut muuttujat kuten koulutus jäivät ulkopuolelle, sillä ne eivät nostaneet riittävästi mallin selitystasetta. Ammattiasema ja työsuhteen kesto muodostuivat näin tärkeämmiksi työllistymistä ennustaviksi tekijöiksi kuin koulutus. Analyysissä kokeiltiin myös muun muassa työnhakemisen intensiteettiä työllistämistä ennustavana muuttujana, mutta se ei selittänyt työllistymisen todennäköisyyttä. Niinpä työnhaun väyliä ja intensiteettiä tarkastellaan erikseen.

Käytetyt mallit pystyivät ennustamaan parhaiten työllistymistä. Työttömäksi jäämisen tai

koulutukseen siirtymisen suhteen mallien ennustuskyvyt olivat heikommät. Työttömyyden ennustamisessa logistisella regressioanalyysillä ikä muodostui kaikkein tärkeimmäksi selittäjäksi. Kun ikä otettiin pois mallista, eivät mitkään muut muuttujat kyenneet ennustamaan työttömyyttä tilastollisesti merkitsevästi.

Työ- ja koulutusmarkkinoille sijoittumista ennustavat tekijät

Työmarkkinoille sijoittumisen analysoimista jatkettiin multinominaalisella regressioanalyysillä, jossa viiteluokaksi valittiin työllistyneet. Mallissa tarkasteltiin koulutukseen – ammatilliseen työvoimakoulutukseen tai omaehtoiseen opiskeluun – osallistumista ja työttömäksi jäämistä ennustavia tekijöitä suhteessa työllistyneiden ryhmään (taulukko 3).

Taulukko 3. Irtisanomisuhan kohteeksi joutuneiden koulutukseen osallistumista tai työttömäksi jäämistä ennustavat tekijät verrattuna työllistyneisiin (multinominaalinen regressioanalyysi, riskisuhteet ja tilastolliset merkitsevyydet).

Selittävät tekijät	Koulutuksessa vs. työssä	Työttömänä vs. työssä
Sukupuoli		
Nainen	3,30***	1,57
Mies		
Ikä		
Alle 35 v.	0,60	0,09***
35–49 v.	0,88	0,31**
yli 50 v.		
Perhe		
Ei alle 16 v. lapsia	0,87	1,21
On alle 16 v. lapsia		
Muutto		
Muutto P-K:n ulkopuolelle	0,21(*)	0,55
Ei muuttoa		
Omistusasunto		
Ei ole	1,61	2,3*
On		
Koulutus		
Ei ammatillista koulutusta	2,12	0,72
Ammattikoulu tai opisto	1,69	0,84
Korkeakoulu		
Asema Perloksessa		
Työntekijä	4,05***	2,38*
Toimihenkilö		
Työsuhteen kesto Perloksessa		
1–3 v.	2,21*	2,47*
4–9 v.	0,98	0,64
10 v. tai enemmän		

Merkitsevyytaso: * p<.05 **p<.01 ***p<.001

Testien mukaan myös multinominaalinen malli sopii hyvin aineistoon ja sen selityksaste on 28 % (Nagelkerke 0.283). Jälleen malli ennusti parhaiten työllistymistä (90 % tapauksista pystytään ennustamaan oikein) ja heikommin työttömyyttä ja koulutukseen osallistumista. Kokonaisuudessaan malli pystyi ennustamaan oikein 65 prosenttia tapauksista. Ilmeisesti koulutukseen osallistumista ja työttömäksi jäämistä selittävät muutkin tekijät kuin kyselyn perusteella käytössä olleet muuttajat kykenevät mittaamaan.

Kun vertailukohtana pidetään työllisiä, niin naisten todennäköisyys koulutukseen osallistumiseen oli 3,3-kertainen miehiin verrattuna. Työntekijöiden todennäköisyys olla koulutuksessa oli yli nelinkertainen verrattuna toimihenkilöihin. Vertailu osoitti myös sen, että Pohjois-Karjalaan jääneet osallistuivat todennäköisemmin koulutukseen kuin maakunnan ulkopuolelle muuttaneet. Yrityksessä alle neljä vuotta työskennelleet olivat koulutuksessa yli kaksi kertaa todennäköisemmin kuin yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleet. Sen sijaan ikä tai aiempi koulutus eivät nousseet tilastollisesti merkitseviksi koulutukseen osallistumista ennustaviksi tekijöiksi, kun vertailukohtana pidettiin työllisten ryhmää.

Kun vertaillaan työllistyneitä työttömäksi jääneisiin, niin merkittävimäksi työttömyyttä ennustavaksi tekijäksi nousee ikä. Alle 35-vuotiaiden todennäköisyys jäädä työttömäksi oli 11 kertaa pienempi kuin yli 50-vuotiaiden ja 35–49-vuotiaidenkin riski oli 3,2 kertaa pienempi kuin yli 50-vuotiaiden. Työntekijäasemassa olevien työttömyysriski oli 2,4-kertainen verrattuna toimihenkilöihin. Yrityksessä alle neljä vuotta työskennelleiden todennäköisyys jäädä työttömäksi Perloksen työsuhteen päättymisen jälkeen oli lähes 2,5 kertaa suurempi verrattuna yli kymmenen vuotta yrityksessä työssä olleisiin. Lisäksi muussa kuin omistusasunnossa asuvien riski jäädä työttömäksi oli yli kaksinkertainen verrattuna omistusasunnossa asuviin. Sen sijaan muutto, koulutus, perheellisyys tai sukupuoli eivät nousseet tilastollisesti merkitseviksi työttömäksi jäämis-

tä ennustaviksi tekijöiksi, kun vertailukohtana oli työllistyneiden ryhmä.

län merkitys työllistymisen esteenä tuli selvästi esille myös yrityksen tuotannon lopettamisen yhteydessä tehdyissä informanttihaastatteluissa. Työhallinnon rekisteriaineiston analyysit vahvistavat kyselyn tuloksia. Naiset, yli 50-vuotiaat, työntekijät sekä henkilöt, joilla oli työkyvyn rajoitteita, jäivät muita useammin työttömiksi ja työttömyys myös pitkittyi näillä ryhmillä. Ammatilliseen työvoimakoulutukseen osallistui hieman alle kolmasosa työnhakijoina olleista irtisanotuista. Muutosturvan toimintamalli kannusti koulutukseen, johon naiset ja työntekijäasemassa olleet osallistuivat muita enemmän. Ammatillinen liikkuvuus toimikin vaihtoehtona alueelliselle liikkuvuudelle. Työntekijän ikä ja terveydelliset rajoitteet saavat aivan eri merkityksen irtisanomisen jälkeen uutta työpaikkaa etsittäessä kuin ennen irtisanomista vakiintuneessa työsuhteessa, jossa tehtäviä ja työaikoja yleensä pystytään muokkaamaan työntekijän työkykyä vastaaviksi. (Jolkkonen & Kurvinen 2009.)

Työllistyneiden ansiotason muutos

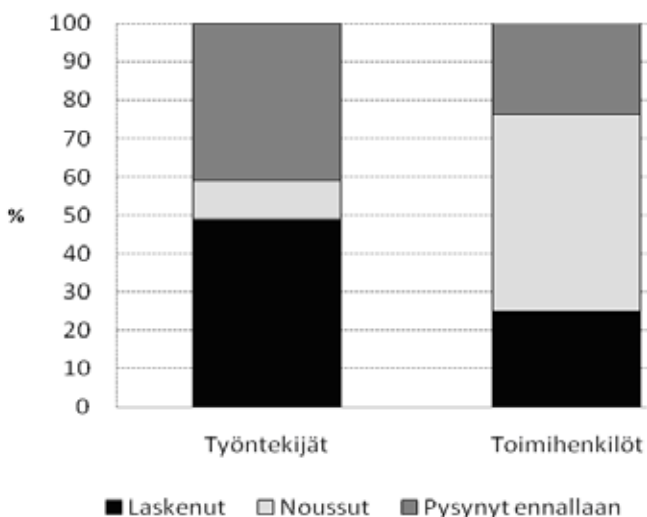
Työpaikan menetys on moniulotteinen prosessi, joka voidaan kokea uutena mahdollisuutena tai haasteena, mutta myös menetyksenä, joka kärjistää eriarvoisuutta, lisää turvattomuuden ja tarpeettomuuden tunnetta sekä johtaa katkokseliselle työuralle, toistuviin työttömyysjaksoihin ja alentuneeseen tulokehitykseen. Kyselyn avulla kartoitettiin yrityksessä irtisanomisen uhan kohteeksi joutuneen henkilöstön kokemuksia muutostilanteesta, työnhakua sekä uudelleen työllistyneiden kohdalla ansiotulojen muutosta ja tyytyväisyyttä uuteen työhön. Ansiotason muutoksia käsitelleiden aiempien tutkimusten perusteella voitiin olettaa, että irtisanomisen seurauksena työnsä menettäneiden ansiot voivat laskea sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, mutta ansiotason kehityksessä voi olla suurta vaihtelua eri henkilöstöryhmien välillä. Lisäksi aiempien tutkimustulosten perusteella voitiin olettaa, että irtisanotuksi tulleilla riski ansiotason laskuun on suurempi kuin irtisanoutuneilla.

Taulukko 4. Uudelleen työllistyneiden ansiotason muutos työsuhteen päättymissyyden mukaan.

Ryhmä	Ansiotason muutos							
	Laskenut		Nousut		Ennallaan		Yhteensä	
	Määrä	%	Määrä	%	Määrä	%	Määrä	%
Irtisanotut	65	41,4	38	24,2	54	34,4	157	100
Irtisanoutuneet	14	29,8	24	51,1	9	19,1	47	100
Määräaikaiset työsuhteet päättyneet	6	60,0	4	40,0	0	0,0	10	100
Jatkaviin yrityksiin työllistyneet	0	0,0	2	20,0	8	80,0	10	100
Yhteensä	85	37,9	68	30,4	71	31,7	224	100

Uudelleen työllistyneitä kyselyyn vastaajia pyydettiin arvioimaan kuukausibruttotulojensa muutosta uudessa työssä verrattuna Perloksen työsuhteeseen. Tulosten mukaan uudelleen työllistyneiden ansiotulojen muutos oli eriytynyt, sillä kyselyyn vastanneista 38 prosentilla ansiot ovat laskeneet, lähes kolmanneksella pysyneet ennallaan ja 30 prosenttia ansaitsi uudessa työs-

sä enemmän kuin Perloksessa. Työsuhteen päättymissyyden mukaan irtisanoutuneista yli puolet ilmoitti ansiotulojensa nousseen, kun taas irtisanotuksi joutuneista yli 40 prosenttia ja määräaikaista työntekijöistä 60 prosenttia ilmoitti ansioidensa laskeneen. Jatkaviin yrityksiin työllistyneiden ansiotaso oli pääsääntöisesti pysynyt ennallaan (taulukko 4).



Kuvio 1. Uudelleen työllistyneiden ansiotason muutos ammattiaseman mukaan.

Ammattiaseman mukaan tarkasteltuna työntekijäasemassa olleiden ansiotulot laskivat selvästi useammin kuin toimihenkilöiden. Työntekijöistä lähes puolella ansiotulot olivat laskeneet ja toimihenkilöistä neljäsosalla. Toimihenkilöistä yli puolet ilmoitti ansiotulojensa nousseen uudessa työssä, kun taas työntekijöistä ansiot olivat nousseet vain 10 prosentilla (kuvio 1).

Uudelleen työllistyneiden ansiotason muutosta ennustavia tekijöitä analysoitiin multinominaalisella regressiomallilla, jossa ansiotason muutos oli luokiteltu kolmeen luokkaan: ansiot nousseet, ansiot laskeneet ja ansiotaso säilynyt ennallaan. Viiteluokaksi valittiin ryhmä, jolla ansiotaso oli säilynyt ennallaan. Toisin sanoen ansiotason nousua ja laskua ennustavia tekijöitä

verrattiin suhteessa niihin, joilla ansiotaso oli pysynyt ennallaan (taulukko 5). Testien mukaan multinominaalinen malli sopi aineistoon riittävän hyvin ja ansiotason muutoksen vaihtelusta malli kykeni selittämään 44 prosenttia

(Nagelkerke 0.436). Selittävinä muuttujina olivat: sukupuoli, ikä, muutto maakunnan ulkopuolelle, työsuhteen päättymissy, koulutus, asema Perloksessa sekä työsuhteen kesto Perloksessa.

Taulukko 5. Perloksen työsuhteen päättymisen jälkeen työllistyneiden ansiotason muutosta ennustavat tekijät, kun vertailuryhmänä ovat ne, joiden ansiotaso säilyi ennallaan (multinominaalinen regressioanalyysi, riskisuhteet ja tilastolliset merkitsevyydet).

Selittävät tekijät	Ansiot laskeneet vs. ansiot säilyneet ennallaan	Ansiot nousseet vs. ansiot säilyneet ennallaan
Sukupuoli		
Nainen	2,30*	0,57
Mies	1	1
Ikä		
Alle 35 v.	2,16	6,03*
35–49 v.	2,08	5,40*
yli 50 v.	1	1
Muutto		
Muutto P-K:n ulkopuolelle	2,14	5,43
Ei muuttoa	1	1
Työsuhteen päättymissy		
Irtisanottu	8,85	2,13
Irtisanoutunut	1,12	5,13
Määräaikainen työsuhde	1,66	3,86
Jatkavassa yrityksessä	1	1
Koulutus		
Yleissivistävä tai väh. ammattikoulu	0,88	1,48
Vähintään opistotasoinen	1	1
Asema Perloksessa		
Työntekijä	1,24	0,07***
Toimihenkilö	1	1
Työsuhteen kesto Perloksessa		
1–3 v.	1,26	4,43*
4–9 v.	1,36	2,01
10 v tai enemmän	1	1

Merkitsevyytaso: * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Kun vertailuryhmänä ovat ne, joiden ansiot olivat säilyneet ennallaan, niin naisten todennäköisyys saada uudessa työssä heikompaa ansiota kuin Perloksessa oli yli kaksinkertainen miehiin nähden. Ero oli myös tilastollisesti merkitsevä. Sukupuoli oli ainoa tilastollisesti merkitsevä selittävä muuttuja ennustettaessa ansiotason laskua. Irtisanotuksi tulleilla oli yli kahdeksan kertaa suurempi todennäköisyys heikompaan ansiotasoon verrattuna jatkaviin yrityksiin työllistyneisiin tai irtisanoutuneisiin, kun vertailuryhmänä olivat ansiotasonsa ennallaan säilyttäneet (tulos ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä). Ansiotason nousua selittivät tilastollisesti merkitsevästi ammattiasema, työsuhteen pituus Perloksessa sekä työntekijän ikä. Kun vertailukohtana olivat ansiotasonsa ennal-

laan säilyttäneet, niin työntekijöiden todennäköisyys suurempiin ansioihin Perloksen työsuhteen jälkeen oli 14 kertaa pienempi kuin toimihenkilöiden. Alle 35-vuotiaiden todennäköisyys saada parempaa ansiotuloa Perloksen jälkeen oli kuusinkertainen verrattuna yli 50-vuotiaisiin. Alle neljä vuotta Perloksessa työskennelleiden todennäköisyys ansiotulojen nousuun uudessa työssä oli nelikertainen verrattuna yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleisiin. Perloksen työsuhteen päättymisen jälkeen työllistyneillä ansiotaso oli noussut todennäköisimmin nuorilla, suhteellisen lyhyen aikaa Perloksessa työskennelleillä ja toimihenkilöillä. Vastaavasti ansiotaso oli todennäköisimmin laskenut naisilla ja irtisanotuksi tulleilla, kun vertailuryhmänä olivat ansiotulonsa ennallaan säilyttäneet.

Ansiotason muutosta voivat selittää erilaiset tekijät. Inhimillisen pääoman teorian mukaan työpaikan menetyksen yhteydessä irtisanotulla on riski menettää myös yritykseen kytköksissä olevaa inhimillistä pääomaa. Yrityksessä pitkään työskennelleille kertyy yritys kohtaista osaamista, josta palkitaan vaativammilla tehtävillä ja paremmalla palkkauksella, mutta yritys kohtainen osaaminen ei ole suurelta osalta siirrettävissä. Työn menettämisen myötä irtisanottu menettää myös inhimillistä pääomaansa. Yleensä enemmän koulutetuilla ja toimihenkilöillä on työntekijöitä enemmän osaamista, mikä on siirrettävissä muihin työpaikkoihin. Tästä osaamisesta myös muut työnantajat ovat valmiita palkitsemaan. Ansiotason muutos voi selittyä myös työajan muutoksilla, jolloin ansiotason lasku ei johdu sinänsä palkan vaan työajan muutoksista. Ansiotason laskuun johtava työajan muutos voi tarkoittaa siirtymistä vuorotyöstä päivätyöhön tai kokoaikaisesta työstä osa-aikaiseen työhön. Ansiotason muutokseen voidaan löytää selityksiä myös työpaikan menettämisen yhteydessä tapahtuvista toimialan tai ammatin vaihdoksista.

Perloksen tapauksessa toimihenkilöiden ja työntekijöiden ansiotason muutoksen eriytmistä voisi selittää inhimillisen pääoman teoriolla. Voidaan olettaa, että toimihenkilöille on koulutuksen ja työkokemuksen kautta kertynyt sellaista inhimillistä pääomaa, jolla on käyttöä ja vaihtoarvoa muissa yrityksissä ja josta muut työnantajat ovat olleet valmiita palkitsemaan Perlostaa vaativimmilla työtehtävillä ja paremmilla palkoilla. Multinominiaalisen regressiomallin tulosten perusteella voidaan sanoa, että muut työnantajat ovat olleet kiinnostuneita erityisesti nuorista toimihenkilöistä, jotka olivat työskennelleet vasta lyhyen aikaa Perloksessa ja joiden ura- ja tulokehitys yrityksessä olivat vasta alkuvaiheessa. Tästä työvoimasta ja osaamisesta muut työnantajat kilpailivat ja olivat valmiita palkitsemaan Perlostaa haastavammilla tehtävillä ja paremmilla palkoilla. Työntekijöiden inhimillinen pääoma on toimihenkilöitä selvemmin yritys kohtaista osaamista, millä ei samalla tavalla ole kysyntää ja merkitystä muille työnantajille. Työntekijöiden kohdalla tulotason laskua voi kuitenkin selittää ensisijaisesti työajasta johtuva ansiotason muutos. Työntekijöiden ansiotasoa nosti Perloksessa tehty vuorotyö, jota ei välttämättä tehdä samassa

määrin muissa yrityksissä. Perloksen tapauksessa suurin todennäköisyys alentuneeseen ansiotason kehitykseen uudelleen työllistymisestä huolimatta oli naisilla ja irtisanotuilla. Erityisesti naisten kohdalla ansiotason muutos voi johtua myös uudelleen työllistymisen yhteydessä tapahtuneista toimialan muutoksista ja ammatin vaihdoksista.

Työnhaku ja työllistymisen väylät

Kyselyn avulla selvitettiin niitä keinoja, joita irtisanomisen uhan kohteeksi joutuneet olivat käyttäneet uutta työtä hakiessaan ja mitkä keinot olivat johtaneet työllistymiseen. Yritysten rekrytointimenetelmiä ja työttömien työnhakua koskevien tutkimustulosten perusteella tiedettiin, että epävirallisilla kontaktiverkostoilla on suuri merkitys työnantajien ja työnhakijoiden kohtaamiseen (Klingvall 1998).

Lähtöoletuksena oli, että pitkään samassa työpaikassa työskennelleillä ei ole kokemusta työnhakemisesta, mutta heillä voi olla sellaisia sosiaalisia verkostoja, jotka auttavat uudelleen työllistymisessä. Irtisanomistilanteen selektiivisyys voi näkyä myös työnhakemisen keinoissa ja intensiteetissä. Aiemmissa irtisanomistutkimuksissa on esitetty jopa väitteitä, että osa irtisanomisen kohteena olevista jää odottelemaan eikä hae aktiivisesti uutta työtä, mikä lisää todennäköisyyttä työttömäksi jäämiseen (Rouvinen 2003). Kyselyssä selvitettiin virallisia työnhaun väyliä kuten avointen työpaikkojen hakua, rekrytointitapahtumiin osallistumista tai työvoimatoimistojen ja työvoiman vuokrausfirmojen käyttöä sekä epävirallisten väylien käyttöä, kuten henkilökohtaisia suhteita tai suoria yhteydenottoja entisiin työnantajiin.

Yritystoiminnan lakkauttamisen seurauksena työmarkkinoille vapautuu työvoimaa, jota toiset yritykset voivat tavoitella aktiivisesti ottamalla yhteyttä irtisanovaan yritykseen, työvoimatoimistoon tai suoraan irtisanomisuhan alla oleviin henkilöihin. Yritykset voivat käyttää myös niin sanottua passiivista rekrytointia, jolloin ne odottavat työnhakijoita suoria kontakteja ja työpaikkahakemuksia ja saattavat palkata lisätyövoimaa, kun sopiva työnetsijä ottaa yhteyttä työnantajaan. Kun tarjolla on sopivaa työvoimaa, yritykset voivat palkata lisähenkilöstöä. Ennakoivalla rekrytoinnilla yritykset voivat varautua tulevaan työvoimantarpeeseensa tai suunnitella toimintonsa laajentamista. Toimintonsa lopettavan yrityksen mukana häviää työpaikko-

ja alueelta, mutta vapautuvan työvoiman palkkaaminen merkitsee myös uusien työpaikkojen syntymistä. (Klingvall 1998.)

Työnhakua ja sen väyliä koskevien tutkimusten mukaan työnhakijat saavat useimmin tietoa vapaista työpaikoista suorien kontaktien avulla joko ottamalla itse yhteyttä työnantajaan tai niin, että työnantaja ottaa yhteyttä työnhakijaan. Uudelleen työllistymistä edesauttaa, jos henkilö on työskennellyt aiemmin työnantajan palveluksessa. Yrityksissä työskentelevät tuttavat toimivat tärkeinä tiedonvälittäjinä avoimista työpaikoista. Tutkimusten mukaan epäviralliset työnhakuväylät ovat merkittäviä työllistymisen kannalta, sillä suurin osa saa uuden työpaikan juuri epävirallisten kanavien kautta. Monien tutkimusten mukaan epäviralliset työnhakukanavat ja kontaktiverkostot ovat erityisen tärkeitä työttömien työnhakijoiden työllistymisessä. (Klingvall 1998; Korpi 1997; Harkman & Johansson 1995; Rieucan 2008).

Perloksessa irtisanomisen uhan kohteeksi joutuneiden työnhakukäyttäytymistä ja työllistymisen väyliä selvitetessä eriteltiin irtisanoutuksille tulleiden (269 vastaajaa), itse irtisanoutuneiden (54 vastaajaa) sekä määräaikaisten työntekijöiden (19 vastaajaa) ryhmät, koska oletettiin, että näiden ryhmien välillä olisi eroja työnhakemisen keinoissa ja työllistymisen väylissä. Kaikissa ryhmissä suorat yhteydenotot työnantajiin sekä hakemusten lähettäminen avoimiin työpaikkoihin olivat käytetyimpiä työn hakemisen väyliä, mutta määräaikaissa työsuhteissa olleet tai itse irtisanoutuneet olivat löytäneet irtisanoutuksille tulleita useammin uuden työpaikan näillä keinoin (liitetaulukko 1). Lähes puolet (48 %) itse irtisanoutuneista oli työllistynyt ottamalla suoraan yhteyttä työnantajaan ja neljänneksen (26 %) kohdalla työllistyminen oli tapahtunut työnantajan otettua yhteyttä työnhakijaan. Lisäksi 46 prosenttia vastaajista ilmoitti lähettäneensä hakemuksen avoimeen työpaikkaan ja työllistyneen sen avulla.

Tulokset kertovat siitä, kuinka työnetsimisprosessissa käytetään samanaikaisesti useita keinoja esimerkiksi siten, että työmahdollisuuksia voidaan kysyä aluksi työnantajalta suoraan tai työnantaja voi ottaa yhteyttä irtisanottavaan, minkä jälkeen uuden työn etsijä voi jättää hakemuksen avoimeen työpaikkaan. Kyselyn tuloksista ilmeni myös, että irtisanoutuksille tulleet olivat käyttäneet intensiivisemmin ja muita ryhmiä useampia työnhakuväyliä,

mutta tästä huolimatta työnhaku oli muita harvemmin johtanut uudelleen työllistymiseen. Irtisanoutuksille tulleista vain alle kolmasosa ilmoitti, ettei ollut käyttänyt suoria yhteydenottoja työnantajiin etsiessään uutta työtä. Irtisanoutuksille tulleista yli 70 prosenttia oli lähettänyt hakemuksia avoimiin työpaikkoihin ja lähes puolet oli lähettänyt myös avoimia hakemuksia työnantajille ilman tietoa avoimista työpaikoista.

Määräaikaissa työsuhteissa olleet olivat yrittäneet työllistyä muita ryhmiä useammin henkilökohtaisten suhteiden avulla tai ottamalla suoraan yhteyttä entisiin työnantajiin. Lähes kolmannes oli onnistunut työllistymään ottamalla yhteyttä entisiin työnantajiin. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että määräaikaissa työntekijöillä oli muita ryhmiä parempi kontaktiverkosto, jota he pyrkivät hyödyntämään uudelleen työllistymisessä. Irtisanoutuksille tulleet ja työsuhteen päättymisen jälkeen työttömäksi jääneet olivat aktiivisesti hakeneet uutta työtä käyttäen monia kanavia, mutta olivat muita harvemmin onnistuneet uuden työn löytämisessä. Työnhakemisen intensiteetti ja käytetyt väylät eivät analyysissä ennustaneet työllistymisen todennäköisyyttä. Perloksen tuotannollisen toiminnan lopettaminen tapahtui korkeasuhdanteen oloissa, jolloin työvoimasta oli laajasti kysyntää alueen työmarkkinoilla ja joillakin aloilla koettiin jo osittaista osaajapulaa. Talouden noususuhdanteessa, kun työvoiman kysyntä on hyvää, irtisanotut hakevat aktiivisesti uutta työtä, eikä odottelu ylimääräisen erorahan turvin näyttäisi työnhauksen perusteella olevan yleistä. Siihen tällä tutkimuksella ei voida ottaa kantaa, että missä määrin tapahtuu uuden työn valikointia, jolloin työnhakijat eivät hyväksy mitä tahansa työtä, vaan jäävät odottelamaan tavoitteitaan vastaavaa työpaikkaa.

Työhallinnon rekisteritietojen perusteella muiden yritysten reagointi vapautuneeseen työvoimaan näkyi työnhakijoina olleiden uudelleensijoittumisessa siten, että pitkälle koulutetut ja kansainvälisissä tehtävissä toimineet asiantuntijat työllistyivät nopeasti muihin yrityksiin ja osa heistä myös muutti pois paikkakunnalta työn perässä. Paikkakunnalla Perloksen toimintaa jatkaaviin yrityksiin tai muihin yrityksiin, joissa tarvittiin kokoonpanotyöhön erikoistuneita työntekijöitä, oli mahdollista työllistyä työssä opitun ammattitaidon varassa. Uusiin korvaaviin työpaikkoihin

ja muihin teollisuusyrityksiin työllistyneillä oli usein teknisen alan ammatillinen tutkinto, jota he täydensivät rekrytointi- tai päivityskoulutuksen kautta. Työnantajien rekrytointikäytännöissä oli nähtävissä myös se, että uusia työntekijöitä hankittiin henkilöstövuokrausyritysten kautta. (Jolkkonen & Kurvinen 2009.)

Johtopäätöksiä

Perlos oli usean vuoden ajan jatkuneen kasvu- ja laajentumiskauden aikana rekrytoinut nuorta työvoimaa lähiympäristöstään ja yrityksen tarjoama ammattitaidon kehittyminen oli suuntautunut spesifille alalle. Tällä perusteella oletettiin, että irtisanomisen kautta vapautuvalla työvoimalla olisi rajoitetut uudelleen sijoittumisen mahdollisuudet alueella. Irtisanomisen jälkeinen nopea työllistyminen oli kuitenkin yllätys, mitä selittää paitsi työvoiman hyvä kysyntä ja työvoiman piilevä tarve alueella, niin myös henkilöstön ikä- ja ammattirakenne sekä muiden työnantajien arvostama Perloksessa hankittu työkokemus. (Jolkkonen & Kurvinen 2009.)

Perloksen tapaustutkimus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia ja osoittaa, että ammattiaseman merkitys työllistymisessä oli merkittävä. Toimihenkilöasemassa olevilla oli muita paremmat työllistymisen mahdollisuudet. Tutkimus myös osoitti, että sukupuoli nousi ammattiaseman rinnalla tärkeäksi työllistymistä ennustavaksi tekijäksi. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että muut työnantajat arvostivat Perloksessa saatua työkokemusta. Sen sijaan koulutus, muuttoaaltius ja perheellisyys eivät muodostuneet tilastollisesti merkitseviksi selittäviksi tekijöiksi arvioitaessa irtisanottujen uudelleen työllistymistä. Työnhakijan ikä muodostui myös odotusten mukaisesti yhdeksi merkittävimmäksi työttömäksi jäämistä ennustavaksi tekijäksi. Yli 50 vuoden ikä lisäsi merkittävästi työttömyysriskiä.

Lyhyellä aikavälillä ansiotason laskeminen oli yleisempää kuin ansioiden nouseminen tai pysyminen ennallaan. Lähes puolella työntekijäasemassa ja neljäsosalla toimihenkilöistä ansiotulot laskivat. Toimihenkilöistä puolet ilmoitti ansioidensa nousseen, kun työntekijöistä ansiotason

nousun koki vain 10 prosenttia. Ansiotulojen kehitys riippui merkittävästi ammattiaseman ohella sukupuolesta, iästä ja työsuhteen pituudesta Perloksessa. Naisten riski saada pienempää ansiotuloa kuin Perloksessa oli kaksinkertainen miehiin verrattuna ja irtisanotuiksi tulleilla riski saada pienempää ansiota oli yli kahdeksankertainen verrattuna irtisanoutuneisiin. Tämän voi tulkita siten, että ne, jotka olivat muita paremmassa asemassa työmarkkinoilla, sanoutuivat itse irti ja päätyivät myös parhaiten palkattuihin työtehtäviin. Ansiotason nousun todennäköisyys oli suurin nuorilla, vain lyhyen aikaa Perloksessa työskennelleillä ja toimihenkilöillä. Carringtonin (1993) hypoteesi, että tulonmenetykset olisivat suurimmat kokeneilla työntekijöillä, ei näyttäisi kaikilta osin saavan vahvistusta tässä tapauksessa. Tämä kyselyaineistoon perustuva analyysi ei vielä kerro sitä, miten pitkävaikutteisia työpaikan menetyksen riskit ovat, mutta mielestämme se kuitenkin kuvaa hyvin työntekijöiden työllistymistä ja tulokehitystä sekä niitä ennustavia tekijöitä joukkoirtisanomistilanteessa.

Perloksen jälkihoitoon oli käytettävissä poikkeuksellisen paljon resursseja, ja lisäksi irtisanotuille osoitettiin eri tahojen järjestämää muuta tukea. Irtisanotuille kohdennettuja jälkihoito-toimenpiteitä organisoitiin myös ripeästi (Jolkkonen & Kurvinen 2009). Tehtaan lopettamisen aikoihin taloudessa elettiin vielä nousun vaihetta ja työvoiman kysyntä oli hyvä. Monet alueen yrityksistä hyödynsivät tilanteen rekrytoimalla uutta työvoimaa, ja perloslaiset olivat haluttua työvoimaa. Myöhemmin taloudellisen tilanteen heikkeneminen on vaikuttanut kielteisesti myös Perloksesta irtisanottujen työllisyyteen. Yrityksestä irtisanottujen kohtaloita arvioitaessa on tärkeä erottaa lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutukset. Lyhyellä aikavälillä irtisanottujen uudelleen työllistyminen vaikutti onnistuvan ennakoitua paremmin, mutta pidemmällä aikavälillä useimmille irtisanotuista työpaikan menetys on ollut taloudellinen ja sosiaalinen riski. Yhteiskunnallisissa tukitoimissa olisikin varauduttava siihen, että tuotannon lakkauttamisesta aiheutuu merkittäviä pitkävaikutteisia sosiaalisia ja yhteiskunnallisia kustannuksia.

Kirjallisuus

- APPELQVIST, J. (2007). *Wage And Earnings Loses Of Displaced Workers In Finland*. VATT-Keskustelualoitteita 422.
- CARRINGTON, W.J. (1993). *Wage Losses for Displaced Workers: Is it Really the Firm that Matters?* *Journal of Human Resources*, 28, 435–462.
- EUROPEAN RESTRUCTURING MONITOR (2009). *Issue 1. European Foundation for the Improvement of Work and Living Conditions.*
- ERIKSON, S. (2002). *The Persistence of Unemployment: Does Competition Between Employed and Unemployed Job Applicants Matter?* *Dissertation Series 4:2002*, Uppsala University: IFAU – Institute.
- ELIASON, M. (2004). *Lost Jobs, Broken Marriages. ISER Working Papers, Number 2004-21.* University of Essex: Institute for Social & Economic Research.
- FREDERIKSEN, A. & WETERGAARD-NIELSEN, N. (2007). *Where did they go? Modelling Transitions out of Jobs.* *Labour Economics*, 14, 811–828.
- GALLO, W.T., BRADLEY, E.H., SIEGEL, M. & KASL, S.V. (2001). *The Impact of Involuntary Job Loss on Subsequent Alcohol Consumption by Older Workers.* *The Journal of Gerontology Series B: Psychological Science and Social Sciences* 56, 3–9.
- GIBBONS R. & KATZ, L.F. (1991). *Layoffs and Lemons.* *Journal of Labor Economics*, 9, 351–380.
- HARKMAN, A. & JOHANSSON, L. (1995). *Vad bestämmer sökaktiviteten? Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 1, 99–112.
- HOULE, M. & VON AUDENRODE, M. (1995). *Job Displacement, Wages, and Unemployment Duration in Canada.* *Labour Economics*, 2, 77–91.
- JOKIVUORI, P. & HIETALA, K. (2007). *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta.* Helsinki: WSOY.
- JOLKKONEN, A. (1998). *Paikan vaihto. Tutkimus irtisanomisuhan alaisten naisten työmarkkinastrategioista ja paikallisista työmarkkinoista.* Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 29.
- JOLKKONEN, A. & KOISTINEN, P. (2002). *Short-term Employment – a Stepping Stone or Obstacle to Permanent Employment?* Teoksessa P. Koistinen & W. Sengenberger (toim.) *Labour Flexibility – a Factor of Economic and Social Performance of Finland in the 1990s* (s. 205–226). Tampere: Tampere University Press.
- JOLKKONEN, A. & KURVINEN, A. (2009). *Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteissa - Tapaustutkimus Perlos Oyj:n tuotannon lopettamisesta Joensuun seudulla.* Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 72/2009.
- KLETZER, L.G. (1998). *Job Displacement.* *The Journal of Economic Perspectives*, 12, 115–136.
- KLINGVALL, M. (1998). *Företagens rekryteringsmetoder – hur arbetslösa får jobb.* *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 4, 291–303.
- KOISTINEN, P. (2002). *Long-Term Unemployment in the Competition and Selection Process of Labour Markets.* Teoksessa P. Koistinen & W. Sengenberger (toim.) *Labour Flexibility – a Factor of Economic and Social Performance of Finland in the late 1990s* (s. 181–204). Tampere: Tampere University Press.
- KOISTINEN, P. (2009). *Re(de)commodification of Employment and Social Risks in the Context Plant Closings.* Research plan for the Finnish Academy (manuscript).
- KOISTINEN, P. & SUIKKANEN, A. (1988). *Plant Closing and Functioning of Local Labour Markets: Theoretical and Empirical Findings in the Socio-Economic Context of Finland.* An ALC Conference at Vår Gärd, June 6–9. Stockholm: The Swedish Centre for Working Life.
- KOISTINEN, P. & SUIKKANEN, A. TOIM. (1990). *Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimus joukkoyrityksistä ja niistä suoriutumisesta.* Joensuun yliopisto: Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita N:o 2/1990.
- KOISTINEN, P., SALIN, O. & TIKKA, T. (1987). *Puh pah pelistä pois. Tutkimus irtisanottujen työnsaannista, ammatillisista mahdollisuuksista ja selviytymisestä.* Joensuun yliopisto: Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja N:o 82.
- KORKEAMÄKI, O. & KYRÄ, T. (2008). *A Distributional Analysis of Displacement Costs in an Economic Depression and Recovery.* http://www.vatt.fi/en/publications/latestPublications/publication/Publication_1345_id/805
- KORPI, T. (1997). *Good Friends in Bad Times? Social Networks, Selection Bias and Job Search Outcomes among Unemployed.* Stockholms Universitet: Department of Sociology.
- KURVINEN, A. (1999). *Tilinteon aika. Tutkimus pankista työnsä menettävien naisten identiteetin uudelleen arvioinneista.* Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja Nro 41.
- KURVINEN, A. (2001). *Resources and Labour Market Orientation of the Unemployed.* Teoksessa P. Koistinen & W. Sengenberger (toim.) *Labour Flexibility – a Factor of Economic and Social Performance of Finland in the late 1990s* (s. 227–253). Tampere: Tampere University Press.
- LINNAKANGAS, R. (1997). *Työpaikan menetykset: tutkimus työsuhteen jatkumisen ja loppumisen sosiaalisista ehdoista.* Acta Universitatis Lapponiensis 15. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- LUCAS, R. E., CLARK, A. E., GEORGE, Y. & DIENER, E. (2004). *Unemployment Alters the Set Point for Life Satisfaction.* *Psychological Science*, 15, 8–13.
- MELIN, H. & MAMIA T. TOIM. (2010). *Tapaustutkimus. Teollisuusyhteisö murroksessa. Tampereen yliopiston Porin yksikön julkaisuja 4.*
- MALO, M.A. & MUÑOZ-BULLÓN, F. (2007). *Long-term Effects of Involuntary Job Separations on Labour Careers.* *Journal of Socio-Economics*, 37, 767–88.
- MARTIKAINEN, P., MÄKI, N. & JÄNTTI, M. (2007). *The Effects of Unemployment on Mortality Following Workplace Downsizing and Workplace Closure: A Register-based Follow-up Study of Finnish Men and Women during Economic Boom and Recession.* *American Journal of Epidemiology*, 165, 1070–1075.
- MYRSKYLÄ, P. (2006). *Muuttoliike ja työmarkkinat.* Helsinki: Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 321.
- RIEUCAU, G. (2008). *Recruitment Channels and Labour Market Segmentation in Spain.* International Working Party of Labour Market Segmentation 29th Annual Conference, 8–10 September 2008.

- ROUVINEN, M. (2003). *Elämää pankkityön jälkeen. Tapaustutkimus liiketoimintaorganisaation rakennemuutoksen seurauksena työtä vaille jäävien ihmisten sopeutumisesta uuteen elämäntilanteeseen. Acta Universitatis Tamperensis 968. Tampere: Tampereen yliopisto.*
- SONG, Y. (2007). *Recall Bias in the Displaced Workers Survey: Are Layoffs Really Lemons? Labour Economics, 14, 335–345.*
- STEVENS, A., H. (1997). *Persistent Effects of Job Displacement: The Importance of Multiple Job Losses. Journal of Labour Economics, 15, 165–188.*
- SULLIVAN, D. & VON WACHTER, T. (2006). *Mortality, Mass-Layoffs, and Career Outcomes: An Analysis using Administrative Data. Federal Reserve Bank of Chicago. Revised November 2007. Working Paper Series WP-06-21.*
- VERHO, J. (2008). *Scars of Recession: The Long-Term Costs of the Finnish Economic Crisis. IFAU Working Papers 9.*
- WALTERS, L. (2007). *Experiential Differences between Voluntary and Involuntary Job Redundancy on Depression, Jobsearch Activity, Affective Employee Outcomes and Reemployment Quality. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80, 279–299.*
- WIGBLAD, R., TOWNSEND, K., HANSSON, M. & LEWER, J. (2007). *Cutting the String of Control: Managerial 'Retreat' During Plant Closures. In Work, Employment and Society Conference, 12–14 September, Aberdeen, Scotland. Conference Paper.*

Liitetaulukko I. Kyselyyn vastanneiden työnhaun ja työllistymisen väylät työsuhteen päättymisen syyän mukaan.

Työn haun keino	Irtisanotut (269)			Irtisanoutuneet (54)			Määräaikaiset (19)		
	Ei ole käyttänyt	Käyttänyt, ei työllistynyt	Käyttänyt, työllistynyt	Ei ole käyttänyt	Käyttänyt, ei työllistynyt	Käyttänyt, työllistynyt	Ei ole käyttänyt	Käyttänyt, ei työllistynyt	Käyttänyt, työllistynyt
Suorat yhteydenotot työnantajiin	30,9	36,8	32,3	46,3	5,6	48,1	10,5	31,6	57,9
Suorat yhteydenotot entisiin työnantajiin	84,0	12,3	3,7	83,3	1,9	14,8	57,9	10,5	31,6
Hakemusten lähettäminen avoimiin työpaikkoihin	27,9	51,7	20,4	29,6	24,1	46,3	15,8	42,1	42,1
Työnantaja otti yhteyttä	74,7	8,6	16,7	68,5	5,6	25,9	57,9	15,8	26,3
Henkilökohtaisten suhteiden kautta	68,8	19,3	11,9	77,8	5,6	16,7	47,4	21,1	31,6
Työvoimatoimiston kautta	44,6	48,3	7,0	87,0	9,3	3,7	47,4	36,8	15,8
Rekrytointitapahtumiin osallistuminen	72,5	25,3	2,2	92,6	7,4	0,0	78,9	15,8	5,3
Avoimen hakemuksen lähettäminen työnantajalle	54,6	39,8	5,6	70,4	18,5	11,1	42,1	36,8	21,1
Oman yrityksen kautta	96,7	1,9	1,5	100,0	0,0	0,0	94,7	5,3	0,0
Työvoiman vuokrausyritysten kautta	98,5	0,4	1,1	100,0	0,0	0,0	94,7	5,3	0,0

Minna Janhonen
**Tiedonkulun hallinta
 vallankäytön mahdollistajana
 tiimityössä**

Tiimityön avulla on pyritty vähentämään johtajavetoisuutta ja lisäämään tiimin jäsenten vaikutusmahdollisuuksia, ainakin periaatteessa. Tässä artikkelissa tutkitaan tämän periaatteen toteutumista käytännössä tarkastelemalla tiedonkulun hallintaa ja sen tuomaa vallankäytön mahdollisuutta tiimityössä. Aihetta tutkitaan epävirallisen ja virallisen johtajuuden, sekä tiimin sisäisen vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden kautta. Tarkastelun kohteena on 76 pysyvää työtiimiä, joista 42 on julkiselta ja 34 yksityiseltä sektorilta (yhteensä 499 henkilöä). Tutkimus osoittaa, että tiimien tietovaranto rakentuu sekä tiimin vetäjien että jäsenten linkkien kautta. Arvokkaampana pidetyt kontaktit organisaation ylempään johtoon ovat kuitenkin tiimin vetäjien hallussa, kuten myös tiimin toiminnan kannalta tärkeät neuvojen antamiseen liittyvät linkit. Tiimein organisoitu työ heijastelee hierarkkista rakennetta, vaikka vertaisuuhteiden hallinta on tiimin epävirallisten johtajien käsissä, ja keskeinen asema tiedon jakamisen verkostossa tarjoaa epävirallista ryhmäjohtajuutta tiimin rivijäsenille. Julkisen ja yksityisen sektorin tiimien erillinen tarkastelu nostaa esille kiinnostavia teemoja ja painottaa jatkotutkimuksen tarpeellisuutta.

Johdanto

Tiimityössä ei ole pidetty tehokkaina perinteisiä hallinnan muotoja, jotka perustuvat henkilön viralliseen asemaan tiimissä. Tätä on perusteltu sillä, että tiimityössä tehtävät ja ulkoiset vaatimukset ovat liian monimutkaisia, epävarmoja ja toisistaan riippuvaisia, jotta niitä voitaisiin keskitetyksi tai hierarkkisesti hallita (Edmondson 1999). Tiimeissä hallinta on osa sen jäsenten toimintaa, ainakin teoriassa. Tiimien toiminta perustuu jäsenten välisen keskinäisen sopimisen periaatteelle (esim. Minssen 2006). Tästä syystä tiedon jakaminen on muodostunut tiimien keskeisimmäksi toiminnaksi, jota ilman ne eivät voi suorittaa tehtäviään (Batt & Doelgast 2005). Varhaisempi tiimitutkimus piti tärkeänä sitä, että pysyviä tehtäviä suorittavat työtiimit (ks.

tarkemmin Cohen & Bailey 1997), jollaisia tässä tutkimuksessa tarkasteltavat tiimit ovat, ovat keskittyneet huolehtimaan sisäisistä toiminnoistaan tiimin vetäjän ohjauksessa. Myöhemmin johtajavetoisuutta on pyritty lieventämään ja tiimin jäsenten vaikutusmahdollisuuksia lisäämään.

Useissa tutkimuksissa tiimi onkin määritelty ryhmäksi yksilöitä, joiden työtehtävät riippuvat toisistaan. Nykyajattelun mukaisesti tiimillä on yhteinen päämäärä, ja sen jäsenet myös jakavat vastuun työnsä tuloksista. Lisäksi jäsenet osallistuvat päätöksentekoon, joka liittyy työn jakamiseen, tehtävien suorittamiseen ja aikatauluihin. Tämän tyyppisistä tiimeistä käytetään tutkimuksessa yleensä nimitystä (puoli)autonominen (semi-autonomous; autonomous) tai itseohjautuva

(self-managing; self-directing, empowered) tiimi¹ (ks. tiimin määritelmästä tarkemmin esim. Cohen & Bailey 1997; Hackman 1987; Kozlowski & Bell 2003.) Aivan viimeaikaisissa tutkimuksissa on tiimin sisäisen toiminnan sujuvuuden ohella alettu korostaa ulospäin suuntautuvien kontaktien merkitystä tiimin hyvän ja tuloksellisen toiminnan kulmakivenä (mm. Ancona & Bresman, 2007). Tiimien tulee yhä enenevässä määrin itse aktiivisesti huolehtia suhteistaan ulkomaailmaan, ilman johdon väliintuloa. Missä määrin tämä sitten toteutuu nykypäivän tiimityössä, on sidoksissa tiimin tehtäviin ja ympäristöön, jossa tiimi toimii. Joka tapauksessa hallinnan ja siihen keskeisesti liittyvän tiedon jakamisen tuleminen osaksi tiimin jäsenten toimintaa – liittyvä se sitten sisäiseen tai ulkoiseen toimintaan – on muuttanut myös valtasuhteita tiimissä. Virallinen johtaja ei välttämättä ole enää se henkilö, jolla on eniten valtaa.

Tiimityön yleisyyden on sanottu perustuvan uskomukseen, jonka mukaan tiimipohjainen työn organisaatiomuoto kykenee reagoimaan perinteistä hierarkkista rakennetta joustavammin muuttuvan työelämän vaatimuksiin (Manz & Sims 1993; Mohrman ym. 1995; Kirkman & Shapiro 1997; Stewart 2006). Tiimityön hyödyntäminen työnteon organisoinnin muotona on hyvin yleistä Suomessa. Vuoden 2009 Työ- ja terveys -tutkimuksen mukaan 45 prosenttia palkansaajista työskentelee pysyvässä työryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus suunnitella itse työtään ja päättää keskinäisestä työnjaosta. Tiimityön määrä on vähentynyt hie- man vuodesta 2006, jolloin sen osuus oli 52 prosenttia palkansaajista (Kauppinen ym. 2010, 76). Vastaavasti Pekka Ylöstalon (2005) tekemä eräiden Euroopan maiden välinen vertailu osoittaa, että tiimityön hyödyntäminen on Suomessa muita maita yleisempää.

Tiimityön yleisyys tekee kiinnostavaksi tutkia sen todellisia vaikutuksia työn organisointiin tiedon jakamisen näkökulmasta. Onko todella niin, että tiimin rivijäsenet voivat toimia yhtä

merkittävässä rooleissa tiimin sisäisissä tiedon jakamisen ja neuvonnan verkostoissa, joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan? Vai hallitsevatko niitä tiimien viralliset vetäjät? Lisäksi tarkastellaan sitä, onko tiimin jäsenen rooli sisäisen tiedonkulun ja neuvonnan verkostoissa yhteydessä sen ulkopuolelle ulottuviin suhteisiin. Tutkimuksen tiimit ovat luonteeltaan pysyviä. Projektitiimit ja ryhmien väliset tiimit on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi tarkastelun kohteena olevat tiimit ovat luonteeltaan puoliautonomisia. Aineisto koostuu 76 tiimistä (n=499), joista 42 (n=269 henkilöä) on julkiselta ja 34 (n=230 henkilöä) yksityiseltä sektorilta.

Verkostoperustainen näkökulma tiedonkulun hallintaan

Konfiguraationäkökulman taustalla olevan koherenssiajattelun mukaisesti tieto on uppoutuneena (engl. embedded) työn tekemisen sosiaaliseen ja fyysiseen järjestelmään (Birkinshaw ym. 2002). Tieto rakentuu sekä yksikön sisäisessä että sen rajat ylittävässä vuorovaikutuksessa. Tiimin sisäinen vuorovaikutus ylläpitää toimintoja, kun taas sen rajat ylittävällä vuorovaikutuksella on tärkeä uudistava ja eheyttävä merkitys. Nykyaikaisen mukaan merkitys on jopa tiimin elinkelpoisuuden kannalta kriittinen. (Ancona & Bresman 2007.) Voidaan sanoa, että samanaikainen tiimin sisäisen ja ulkoisen toiminnan huomiointi on muodostunut tiedon rakentumisen kannalta kriittiseksi tekijäksi. Tästä huolehtiminen on tiimin toiminnan tärkeimpiä tehtäviä, jotta tiimi ei erakoidu tai menetä identiteettiään (Choi 2002; Sundstrom ym. 1990; Janhonen 2009.)

Verkostoperustainen, toimijoiden asemaan organisaation sosiaalisessa verkostossa perustuva näkökulma tarjoaa vaihtoehdoisen lähestymistavan hierarkkisiin asemiin perustuvalla hallinnan tarkastelulle (Brass & Burkhardt 1993). Virallisiin asemiin perustuva valta hyväksytään helpommin kyseenalaistamatta sen oikeutusta. Sen sijaan epäviralliseen verkostoasemaan perustuvan vallan käyttö vaatii enemmän strategista toimintaa,

¹ Vaikka tiimityötä on pyritty useissa tutkimuksissa em. tavalla määrittelemään, on huomattava, että tiimityö ja tiimi -sanojen käyttö on todellisuudessa hyvin kirjavaa. Akateemisissa kirjallisuudessa tiimin ja työryhmän käsitteet vaihtelevat ja niitä käytetään organisaatio- ja johtamistutkimuksessa monella tapaa. Osassa kirjallisuutta tiimi merkitsee hyvin toimivaa työryhmää tai työryhmää, jonka vuorovaikutus on erityisen tiivistä. Osassa kirjallisuutta käsitteet tarkoittavat samaa. (mm. Kuittinen 2007; Richardson ym. 2008; Taittonen ym. 2008; Niemelä 2008.)

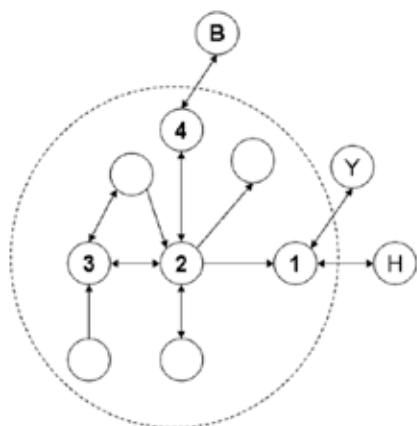
koska se ei automaattisesti tuo tiettyä valta-asemaa. Asema sosiaalisessa verkostossa voi antaa mahdollisuuden tiedonkulun hallintaan, joka voi toimia vallankäytön mahdollistajana (esim. Brass 1992). Tämä näkökulma liitetään usein Richard Emersonin (1962) resurssiriippuvuusteoriaan, jonka mukaisesti valta on käänteistä riippuvuudelle. Yksilöillä, jotka voivat kontrolloida tärkeitä resursseja ja sillä tavoin lisätä muiden riippuvuutta itsestään, on mahdollisuus kasvattaa valtaansa. Samalla kun muiden riippuvuus itsestä kasvaa, toimijoiden on vähennettävä omaa riippuvuuttaan toisista. On oman toiminnan kannalta epäedullista mikäli toiset toimijat voivat kontrolloida pääsyä tärkeisiin resursseihin.

Kaikki vuorovaikutus ei kuitenkaan tuo valtaa, sillä sosiaaliset kontaktit voivat tuoda myös sellaista informaatiota, joka ei vaikuta tiedon saajan asemaan vallan näkökulmasta (Reagans & Zuckerman 2008, 935–936). Myös verkostossa kulkevan tiedon sisältö on tärkeää. Harvinaiset resurssit, joita tiedonkulun näkökulmasta kuvaa tavalla tai toisella harvinainen tieto, ovat näin ajateltuna muuta tietoa tärkeämpää (vrt. Brass 1992). Tämä on tärkeää ottaa huomioon, kun pohditaan valtaa verkostoperusteisesta näkökulmasta. James Colemanin (1988; ks. myös Borgatti & Cross 2003, 435) mukaan tiedon harvinaisuuden ohella mahdolliset kustannukset vaikuttavat siihen, kuinka halukkaita ollaan hankkimaan tietoa. Tämä liittyy vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden periaatteeseen: mikäli kommunikaatio ja neuvonta ovat vastavuoroisia, ei synny velkasuhdetta, jossa osapuolet ovat epätasa-arvoisessa asemassa. Kulttuuriset tekijät voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, missä määrin tieto on tiimin jäsenten saavutettavissa. Organisaation toimintatavat voivat määrittää joidenkin asioiden kuuluvan vain virallisille johtajille kuten tiimien vetäjille, tai epävirallisille johtajille, joita keskeiset henkilöt tiimin tiedonkulun verkostossa ovat (ks. Astley & Sachdeva 1984, 105–106). Tällöin tieto ei ole kulttuurisista syistä tiimin kaikkien jäsenten saavutettavissa.

Keskeisyys ja välittäjäys tiedonkulun verkostossa vallan näkökulmasta

Verkostopohjainen tarkastelutapa esittää, että tiettyjen keskeisten asemien hallinta tiimin tiedonkulun verkostoissa luo potentiaalisen mahdollisuuden suurempaan vallankäyttöön kuin muut asemat (esim. Burt 2004, 349–350; Brass 1992, 296). Henkilön keskeisyyteen liittyvässä verkostanalyttisessä tutkimusperinteessä erotetaan tyypillisesti kolmenlaista keskeisyyttä. Nämä ovat keskeisyysasteeseen perustuva (centrality degree), läheisyyteen perustuva (closeness) ja välittäjäasemaan nojaava keskeisyys (betweenness) (Brass 1992). Tässä artikkelissa tarkastellaan näistä ensin ja viimeksi mainittua.

Keskeisyysasteeseen perustuva näkökulma, josta käytetään tässä artikkelissa nimitystä ”keskeisyys”, antaa mahdollisuuden tarkastella niin sanottuja vahvoja sidoksia. Niillä tarkoitetaan usein toistuvia, suoria vuorovaikutussuhteita verkoston toimijoiden, tässä tapauksessa siis tiimin jäsenten, välillä. Vahvoja linkkejä pidetään voimakkaina tiedon välityksen kanavina, jotka tuovat usein vanhaa tietoa vahvistavaa informaatiota tiimin toimintaan (esim. Nonaka & Takeuchi 1995). Sitä vastoin uuden tiedon nähdään rakentuvan heikkojen linkkien avulla. Uusi tieto muokkaa verkoston nykyistä tietoa ja voi olla sikäli arvokasta. (Granovetter 1973.) Heikot linkit yhdistävät muutoin toisistaan irrallaan olevia henkilöitä tai ryhmiä. Niitä hallitsevien henkilöiden sanotaan toimivan välittäjäasemassa. Ronald Burtin (esim. 1992) mukaan he samalla hyötyvät tästä asemasta kahdella tavalla. He saavat muita enemmän informaatiota ja toisaalta he pystyvät asemansa perusteella kontrolloimaan tiedon eteenpäin levittämistä. Välittäjäasemassa toimimisesta käytetään tässä artikkelissa nimitystä ”välittäjäys”. Oheisessa kuvassa (Kuva 1.) on havainnollistettu keskeistä ja välittäjäroolia tiimin sosiaalisessa verkostorakenteessa.



- 1= tiimin vetäjä**
2= epävirallinen johtaja (keskeinen henkilö tiimin sosiaalisessa verkostossa)
3= välistäjä, tiimin sisäinen vuorovaikutus
4= välistäjä, tiimien välinen vuorovaikutus
B= henkilö toisesta tiimistä
Y= ylin johto
H= hallinto
 --- = tiimin raja

Kuvio 1. Keskeisyys ja välittäjäyys tiimin tiedonkulun verkostossa.

Vahvoja linkkejä ilmentävä keskeisyys jaetaan vastaanottajakeskeisyyteen ja lähettäjäkeskeisyyteen. Näistä ensimmäinen kertoo siitä, miten paljon verkoston muut toimijat ovat henkilöön yhteydessä. Jälkimmäinen termi puolestaan ilmentää sitä, miten paljon kyseinen henkilö on itse aktiivisesti yhteydessä muihin toimijoihin. (Freeman 1979; ks. myös Scott 2001.) Varsinkin verkoston vastaanottajakeskeisyys on todettu tiedonkulun hallinnan kannalta keskeiseksi ominaisuudeksi (esim. Brass 1992; Ibarra 1993). Mitä useammat henkilöt ilmoittavat olevansa yhteydessä tiettyyn henkilöön, sitä keskeisempi tämä henkilö on kyseisessä verkostossa (ks. esim. Scott 2001; Brass 1992). Vastaanottajakeskeisyydellä eli tiedon saajan roolilla on havaittu olevan myös yhteys tuottavuuteen. Raymond Sparrowen ja hänen tutkimusryhmänsä (2001, 321) mukaan yksittäisen työntekijän keskeisyys ryhmässä eli tähden keskustan asema sosiaalisessa verkostossa lisää keskeisessä asemassa olevan työntekijän tuottavuutta. On kuitenkin tärkeä muistaa jo edellisessä luvussa mainittu kommunikaation sisällön merkitys. Kaikki saatu tieto ei välttämättä lisää yksilön tuottavuutta. Verkostoteoria onkin valitettavan usein jättänyt linkin sisällön merkityksen huomiotta. Linkin sisällön näkökulmasta tiedon antajan rooli, verkostotermein lähettäjäkeskeisyys, voi olla tiedon saajan roolia kuvaavaa vastaanottajakeskeisyyttä merkittävämpi. Tästä on kysymys esimerkiksi neuvontaverkostossa. Mikäli tietyltä henkilöltä kysytään paljon neuvoja, voidaan tämän henkilön lähettäjäkeskeisyyttä pitää hänen vastaanottajakeskeisyyttänsä tärkeämpänä ominaisuutena.

Tiedonvälittäjän asemaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa kahdesta eri näkökulmasta. Tiimin jäsen voi ensinnäkin toimia tiedon välittäjänä niin tiimin sisäisessä (gatekeeper; Freeman 1979) kuin tiimin ja sen ympäristön välisessä toiminnassa (boundary spanner; ks. esim. Scott 2001). Välittäjärooliin liittyvä vallankäytön potentiaali perustuu tiedonkulun portinvartijuuteen: välittäjä voi jakaa tietoa haluamallaan tavalla, ja näin hallita tiedon kulkua sosiaalisessa verkostossa (ks. esim. Brass 1992; Scott 2001).

Tiimin sisäistä vuorovaikutusta hallitsevien henkilöiden vallan käytön mahdollisuudet lisääntyvät entisestään, mikäli he ovat välittäjäroolissa myös tiimin ja sitä ympäröivän sekä organisaation sisäisen että ulkoisen maailman välisessä kanssakäymisessä. Varhaisemman tutkimuksen mukaan yksiköiden väliset suhteet organisaatioissa muodostuvat pääsääntöisesti johtajien välityksellä, koska johtaja-asema edellyttää koordinoitiroolia alaisten ja alayksiköiden välillä (ks. tarkemmin Brass ym. 2004, 801). Korkea asema hierarkiassa ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita keskeistä asemaa tiedon välityksen verkostossa (ks. esim. Palonen ym. 2003, 24). Esimerkiksi ydinkyvykkyyksien näkökulman lähtökohta on erilainen. Sen mukaan voimavarojen ja taitojen joustava yhdistäminen hallinnollisten rajojen yli antaa mahdollisuuden keskittyä organisaation ydinosaamisalueisiin. Tämän keskittymisen kautta organisaatio voi jopa saavuttaa kilpailuetua suhteessa toisiin saman alan yrityksiin. (Pralhad & Hamel 1990, 89.) Samalla näkökulma painottaa tiimityön määritelmästä lähtevää tasavertaisuusperiaatetta.

Sen mukaan tiedon hallinnan tavoitteena on tiedon tasapuolinen jakaminen tiimin jäsenten kesken. (Minssen 2006.) Näiden seikkojen vuoksi on tärkeää tarkastella epävirallisten johtajien eli sosiaalisen verkoston keskushenkilöiden hallitsemia organisaatioyksiköiden välisiä kontakteja.

Organisaation sisäisen tiedonkulun portinvartijan roolin keskittyminen tiimin johdon käsiin voi aiheuttaa ongelmia. Keskittyminen voi estää tiimin jäsenten mahdollisuuksia kasvattaa tiimin yhteistä tietovarantoa ja haitata siten sen rakentumista. Sisäänpäin kääntyminen voi estää näkemästä organisaation muiden osien tarjoamia yhteistyömahdollisuuksia, mikä voi haitata toiminnan kehittymistä ja huonontaa organisaation elinkelpoisuutta. (Janhonen 2009, 54.) Sen sijaan yhtäaikaista tiimin sisäisellä ja ulkoisella verkostoitumisella on nähty olevan etua muun muassa tiimin suoriutumisen (Ancona & Bresman 2007), tietovarannon rakentumisen (Nonaka & von Krogh 2009) ja tiimin laadun (Janhonen 2009) kannalta.

Toisaalta yksikön johtajan siteillä voi olla sikäli suurempi merkitys, että niiden kohde voi olla yksikön toiminnan kannalta muiden tiimin jäsenten suhteita tärkeämpi. Johto yleensä solmii siteitä toisiin johtajiin ja muuhun organisaation hallintoon, jotka voivat olla tiimin olemassaolon turvaamisen kannalta tärkeitä. Ajay Mehra kumppaneineen (2006, 74) katsookin, että yksikön johtajan siteet toisten yksiköiden johtajiin ja ylempiin johtajiin lisäävät yksikön suorituskykyä. Kotimainen tutkimus (Janhonen 2009, 54) osoitti tähän liittyen, että tiimin laatuun vaikuttavissa tiimin ja sen emoorganisaation muiden osien välisissä verkostosuhteissa korostuu tiimin johdon merkitys sen jäsenten suhteita enemmän. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että tiimeissä johdon merkitys tiedonkulun portinvartijana on edelleen korostunut. Tiedon jakaminen tiimissä ei näin ollen näyttäisi noudattavan tasavertaisuusperiaatetta. (vrt. Minssen 2006.)

Organisaation ulkopuolelle ulottuvista suhteista on aiemmassa tutkimuksessa todettu, että organisaatioiden välinen yhteistyö voi olla perusteltua esimerkiksi voimavarojen näkökulmasta (Barney 1991, 2001; Dyer & Singh 1998; Das & Teng 2000). Yhteistoiminta toisten kanssa tuottaa organisaation käyttöön voimavaroja, joihin sillä ei olisi muuten pääsyä. Organisaatioiden toisiaan täydentävät voimavarat voivat yhdistyessään myös tuottaa uusia keksintöjä. (ks. Janhonen & Johanson

2007.) Steven Floyd ja Bill Wooldridge (1997, 479) havaitsivat, että johtajat jotka toimivat välittäjänä tiimin ja sen ympäristön välisessä toiminnassa, omasivat enemmän strategisia vaikutusmahdollisuuksia kuin johtajat, joilla ei ollut välittäjäroolia. Tiimin ja sen ympäristön välisessä välittäjäroolissa (boundary spanner) toimiva henkilö voi saada hyötyä siitä, että hänellä on verkostoasemansa nojalla pääsy arvokkaaseen organisaation ulkoiseen tietoon. Toisaalta välittäjärooli voi muodostua organisaation toiminnan eheyden kannalta kriittiseksi resurssiksi. On esitetty, että yksi tärkeä välittäjän tehtävä on rakentaa siltaa ulkoisen epävarmuuden ja sisäisen toimivuuden välille. (Floyd & Wooldridge 1997, 480–481.)

Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tiimin sisäisen ja sitä ympäröivän organisaation sisäisen ja ulkoisen tiedonjakamisen välistä yhteyttä tutkitaan monesta eri näkökulmasta. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen tarkastelu kohdistuu kahteen erilaiseen tiedonkulun verkostoon, kommunikaatio- ja neuvontaverkostoon. Näistä kommunikaatioverkosto kuvaa viestintää tiimin jäsenten välillä yleisesti. Neuvontaverkosto tarkoittaa tiedonvaihtoa työhön liittyvien neuvojen muodossa (ks. tarkemmat muotoilut luvusta Aineisto ja analyysit). Ensiksi tarkastellaan verkostoroolien (keskeisyys, välittäjyys) pysyvyyttä. Ovatko samat henkilöt keskeisiä kommunikaatio- ja neuvontaverkostossa? Tämän jälkeen tarkastellaan tiimin sosiaalisen verkoston keskushenkilöiden ja välittäjäroolissa toimivien henkilöiden suhteita tiimin ulkopuolisiin toimijoihin. Pyrin selvittämään, ovatko tiimin sisäisen toiminnan kannalta keskeiset henkilöt tärkeitä myös organisaation ulkopuolelle ulottuvassa toiminnassa. Lopuksi tarkastellaan tiimin vetäjän yhteyksiä ulkopuolelle ja kysytään, onko vetäjien ja jäsenten suhteissa eroa. Analyysit tehdään erikseen julkisen ja yksityisen sektorin tiimeille.

Aineisto ja analyysit

Artikkelissa hyödynnetään laajempaa tiimien toimintaan liittyvää tutkimusta, jonka kohdeorganisaatiot valittiin Työterveyslaitoksen Tykybarometri 2004 aineistosta. Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 101 tiimiä. Tiimit edustivat 56 eri toimipaikkaa sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Vastaajia oli yhteensä

595. Tiimien koko vaihteli 2 ja 15 jäsenen välillä. Tiimitutkimus piti sisällään sekä tiimien sisäisiä ja ulkoisia sosiaalisia verkostosuhteita kartoitettavan osion että survey-kyselyn. Tutkimuksen toteutuksesta ja sen tuloksista on kerrottu tarkemmin hankkeen aiemmissa julkaisuissa (Taittonen ym. 2008).

Tässä artikkelissa käsiteltyyn osa-aineistoon kuuluvat alkuperäisestä tiimiaineistosta ne tiimit, jotka olivat luonteeltaan pysyviä. Tilapäiset projekti- tai johtotiimit ja useamman toiminnon tiimit rajattiin analyysin ulkopuolelle. Lisäksi tutkimukseen valitut tiimit ovat puoliautonomia, mikä tarkoittaa sitä että niiden jäsenet osallistuvat päätöksentekoon. Tällaisilla tiimeillä on vapaus tehdä itsenäisesti päätöksiä koskien työn jakamista, tehtävien suorittamista ja aikataulutusta. Näissä tiimeissä tehtävät ovat usein vahvasti toisistaan riippuvaisia. Lisäksi aineiston ulkopuolelle rajattiin ne tiimit, joissa vähemmän kuin 80 prosenttia jäsenistä oli vastannut verkostokartoitukseen ja kyselyyn. Tätä pidetään kriittisenä rajana verkostoaineiston luotettavuudelle (Wasserman & Faust 1994). Näiden rajausten jälkeen artikkelin osa-aineistoon jäi 76 tiimiä, joissa oli yhteensä 499 henkilöä. Nämä sijoittuivat 49 eri organisaatioon. Tiimeistä 42 toimi julkisella ja 34 yksityisellä sektorilla. Niiden koko vaihteli 3 ja 15 henkilön välillä (julkinen sektori, ka. 8,78; yksityinen sektori, ka. 8,69). Vaihteluväli kolmesta viiteentoista vastaa Frank Muelllerin, Stephen Procterin ja David Buchananin (2000) määritelmää normaalin kokoisesta tiimistä.

Keskeinen asema: suhteellinen keskeisyysaste ja välillisuus

Tieto tiimien sisäisestä verkstorakenteesta (kommunikaatio- ja neuvontaverkostot) kerättiin kysymällä jokaiselta tiimin jäseneltä heidän suhteitaan toisiin jäseniin. Jäsenten nimet esitettiin luettelona. Kommunikaatioon liittyen kysyttiin ”Kuinka usein viestit muiden tiimin jäsenten kanssa suullisesti tai kirjallisesti?” ja neuvontaan liittyen ”Keneltä tiimin jäseneltä kysyt neuvoa työhön liittyvissä asioissa?”. Yhdistämällä yksittäisten tiimin jäsenten vastaukset saadaan rakennetuksi kuvaus tiimin verkstorakenteesta, jota voidaan edelleen analysoida eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita

yksittäisen tiimin jäsenen asemasta viestintään ja neuvontaan liittyvissä verkostoissa. Tähän liittyen henkilön keskeisyys (ks. Johanson ym. 1995) tiimin sisäisessä verkostossa on määritelty niin sanotun suhteellisen keskeisyysasteen perusteella. Tämä lasketaan jakamalla henkilön suorien yhteyksien määrä verkoston kaikkien muiden pisteitten määrällä. Toimija on sitä keskeisempi, mitä suurempi hänen suhteellinen keskeisyyslukunsa on. Laskemisessa hyödynnettiin verkostanalyysissa yleisesti käytettyä UCINET 6.0 -ohjelmaa, joka ilmoittaa suhteellisen keskeisyysasteen vaihteluvälillä 0–100. Vastaavasti henkilön välittäjyyys tiimin sisäisessä toiminnassa voidaan laskea niin kutsutun välillisyyssluvun avulla. Se ilmaisee, missä määrin henkilö sijoittuu muiden henkilöiden väliin. Väliin sijoittuvilla henkilöillä on asemansa perusteella mahdollisuus säädellä muiden toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Myös välillisyyksasteelle on kehitetty suhteellinen välillisyyysluku, joka mahdollistaa erisuuruisten tiimien vertailun (ks. välillisyyden laskemisesta tarkemmin Johanson ym. 1995). Suhteellisen välillisyyden laskemiseksi suoritettiin UCINET 6.0 -ohjelman avulla. Ohjelma ilmoittaa vaihteluväliksi 0–1.

Tiimin ulkoiset verkostosuhteet

Tutkimuksessa mitattiin myös tiimin jäsenten sellaisia verkostosuhteita, jotka suuntautuvat ylimpään johtoon, keskijohtoon, asiantuntijoihin, hallintoon, toisiin työryhmiin, toisiin työntekijöihin ja organisaation ulkopuolelle. Mittaus tehtiin niin sanotun egoverkosto-menetelmän avulla (ks. esim. Johanson ym. 1995). Suhteiden vahvuutta mitattiin kysymällä niiden toistuvuutta (4=päivittäin, 3=viikottain, 2=kuukausittain, 1=pari kertaa vuodessa, 0=ei ollenkaan). Egoverkoston perustana ovat yhden yksittäisen toimijan suhteet. Egoverkoston analyysin avulla saatiin muodostettua muuttuja, joka kuvaa tiimin jäsenen vuorovaikutussuhteita tiimistä ulospäin. Taulukossa I on esitetty suhteiden vahvuuksien keskiarvot ja hajonnat sektoreittain.

Tulokset

Muuttujien väliset erot sektorien välillä

Ennen varsinaisen analyysin aloittamista tehtiin keskiarvovertailut (t-testi) kaikista tutki-

muksessa tarkasteltavista verkostomuuttujista, jotta voitiin todeta, löytyisikö sektoreiden väliltä eroja. Kuten taulukosta I. voidaan nähdä,

joissain tiimin sisäisiä ja ulkoisia verkostoja kuvaavissa muuttujissa havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja.

Taulukko I. Tarkasteltavien muuttujien väliset erot sektoreittain.

	Julkisen sektori (n=186-269)	Yksityinen sektori (n=198-230)	T-testi
	ka (kh.)	ka (kh.)	F-arvo
Viestin saaja	59.09 (±23.54)	56.09 (±18.85)	9.333
Viestin antaja	63.50 (±27.65)	62.83 (±23.76)	0.733
Viestin välittäjä	0.36 (±1.16)	0.59 (±1.49)	10.208*
Neuvon saaja	47.22 (±33.17)	34.45 (±26.78)	11.771***
Neuvon antaja	50.57 (±33.78)	38.45 (±29.54)	9.905***
Neuvon välittäjä	0.47 (±2.04)	0.54 (±1.37)	0.228
Linkit ylimpään johtoon	1.12 (±1.17)	1.05 (±.97)	17.35
Linkit keskijohtoon	2.71 (±1.02)	2.78 (±.92)	3.96
Linkit asiantuntijoihin	1.92 (±1.23)	2.19 (±1.29)	1.48*
Linkit muihin tiimeihin	2.37 (±1.15)	2.58 (±1.14)	0.25*
Linkit muihin työntekijöihin	3.00 (±1.12)	3.10 (±1.00)	1.91
Linkit hallintoon	1.51 (±1.17)	1.85 (±1.14)	0.37**
Linkit organisaation ulkopuolelle	1.62 (±1.26)	1.83 (±1.19)	2.63

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Keskiarvovertailut osoittavat, että yksityisellä sektorilla on julkista sektoria enemmän viestien välittäjän roolissa toimivia henkilöitä. Julkisella sektorilla on puolestaan enemmän neuvon saajan ja antajan roolissa toimivia henkilöitä. Tiimin ulkopuolelle ulottuvista suhteista yksityisellä sektorilla on julkista enemmän linkkejä asiantuntijoihin, muihin tiimeihin ja hallintoon. (Taulukko I.) Tämä antoi tukea ajatukselle siitä, että on tarpeen tarkastella keskeisyyden ja välittäjyyden vaikutusta ja yhteyksiä sektoreittain.

Onko erilaisten tiedonhallinnan verkostoperustaisten roolien välillä havaittavissa yhteyksiä?

Julkisella sektorilla (Taulukko 2.) havaittiin vahva yhteys viestien saajan ja antajan roolien välillä koskien sekä kommunikaatio että neuvon-

taverkostoa. Edelleen havaittiin, että henkilön roolit eri verkostoissa näyttävät vakiintuneilta. Tästä kertoo vahva korrelaatio viestien saajan ja antajan rooleissa sekä kommunikaatio- (r=.559) että neuvontaverkostoissa (r=.352). Tulos kertoo myös suhteiden vastavuoroisuudesta (vrt. Coleman 1988). Vahva yhteys havaittiin myös tiedon välittäjärooleissa. Samat henkilöt näyttävät toimivan tiedon välittäjinä niin kommunikaatio- kuin neuvontaverkostoissa (r=.577). Edelleen julkisella sektorilla sekä kommunikaatio että neuvontaverkostoissa keskeinen asema oli negatiivisessa yhteydessä välittäjäroolin kanssa (kommunikaatioverkostossa r=-.254 ja r=-.147; neuvontaverkostoissa r=-.141 ja r=-.134). Tämä tarkoittaa sitä, että on tavanomaisempaa, että eri henkilöt toimivat näissä rooleissa.

Taulukko 2. Kommunikaatio- ja neuvonantoverkoston roolien yhteydet julkisella sektorilla.

	Viestin saaja	Viestin antaja	Viestin välittäjä	Neuvon saaja	Neuvon antaja
Viestin saaja	-				
Viestin antaja	.559**	-			
Viestin välittäjä	-.254**	-.147*	-		
Neuvon saaja	.440**	.500**	-.238**	-	
Neuvon antaja	.654**	.520**	-.160*	.352***	-
Neuvon välittäjä	-.204**	-.203**	.577**	-.141*	-.134*

*p<.05, **p<.01

Yksityisellä sektorilla (Taulukko 3.) havaittiin vahva, vastavuoroisuudesta kertova yhteys tiedon saajan ja antajan roolien välillä kommunikaatioverkostossa ($r=.477$), mutta ei neuvontaverkostossa. Edelleen havaittiin, että henkilön roolit eri verkostoissa eivät ole vakiintuneita. Viestien ja neuvojen saajan roolit eivät korreloi tilastollisesti merkittävästi ja viestien sekä neuvojen antajan roolit vain heikosti ($r=.164$). Sen sijaan erittäin

vahva yhteys ($r=0.910$) havaittiin tiedon välittäjärooleissa: samat henkilöt näyttävät toimivan keskeisinä tiedon välittäjinä niin kommunikaatio kuin neuvontaverkostoissa. Tältä osin tulokset ovat siis samansuuntaiset kuin julkisella sektorilla. Sen sijaan keskeinen asema ei yksityisellä sektorilla ollut yhteydessä välittäjäroolin kanssa kummassakaan tutkitussa verkostossa, julkisesta sektorista poiketen.

Taulukko 3. Kommunikaatio- ja neuvonantoverkoston roolien yhteydet yksityisellä sektorilla.

	Viestin saaja	Viestin antaja	Viestin välittäjä	Neuvon saaja	Neuvon antaja
Viestin saaja	-				
Viestin antaja	.477**	-			
Viestin välittäjä	-.047	-.099	-		
Neuvon saaja	.090	.269**	-.093	-	
Neuvon antaja	.396**	.164*	.050	.092	-
Neuvon välittäjä	.030	.008	.910**	-.109	.063

* $p<.05$, ** $p<.01$

Epävirallisen ja virallisen aseman suhde tiimin sisäisessä tiedon jakamisessa

Kommunikaatioverkostossa lähettäjä ja vastaanottajakeskeisyydellä ja virallisella asemalla tiimissä ei ollut yhteyttä kummallakaan sektorilla. Neuvontaverkostossa havaittiin kiinnostava tulos, jonka mukaisesti neuvonantajan rooli oli positiivisessa yhteydessä tiimin vetäjyteen. Tulos oli samanlainen sekä julkisella

($r=.208$) että yksityisellä sektorilla ($r=.307$). Lisäksi yksityisellä sektorilla tiimin sisäiseen tiedon jakamiseen liittyvän välittäjäroolin ja tiimin vetäjän roolin välillä havaittiin positiivinen mutta ei kovin vahva yhteys sekä kommunikaatio ($r=.149$) että neuvontaverkostossa ($r=.175$). (Taulukot 4 ja 5.)

Taulukko 4. Rooli kommunikaatioverkostossa: yhteydet tiimin ulkopuolisiin suhteisiin ja henkilön asemaan (julkinen ja yksityinen sektori).

	Julkinen sektori			Yksityinen sektori		
	Viestin saaja	Viestin antaja	Viestin välittäjä	Viestin saaja	Viestin antaja	Viestin välittäjä
Linkit ylimpään johtoon	-.179**	-.081	-.017	.037	.140*	-.012
Linkit keskijohtoon	.153*	.260**	-.061	.001	.117	.102
Linkit asiantuntijoihin	-.076	.069	-.032	-.031	-.058	-.002
Linkit muihin tiimeihin	.238**	.318**	-.130*	.127	.170*	.109
Linkit muihin työnte-kijöihin	.217**	.269**	-.028	.141*	.146*	.052
Linkit hallintoon	-.167*	-.069	.061	-.045	-.053	.104
Linkit organisaation ulkopuolelle	-.165*	-.049	-.096	.023	-.003	.052
Asema tiimissä	-.005	.050	.042	.104	.099	.149*

* $p<.05$, ** $p<.01$

Taulukko 5. Rooli neuvontaverkostossa: yhteydet tiimin ulkopuolisiin suhteisiin ja henkilön asemaan (julkinen ja yksityinen sektori).

	Julkinen sektori			Yksityinen sektori		
	Neuvon saaja	Neuvon antaja	Neuvon välittäjä	Neuvon saaja	Neuvon antaja	Neuvon välittäjä
Linkit ylipäähän johtoon	-.141*	-.059	.086	.076	.192**	-.011
Linkit keskijohtoon	.236**	.158*	-.049	.018	-.009	.104
Linkit asiantuntijoihin	-.038	.101	-.011	.051	.039	-.022
Linkit muihin tiimeihin	.332**	.219**	-.085	.113	.185**	.079
Linkit muihin työntekijöihin	.255**	.131*	-.007	.104	.153*	.029
Linkit hallintoon	-.116	-.095	.092	-.108	.079	.106
Linkit organisaation ulkopuolelle	-.040	-.044	-.113	-.031	.028	.053
Asema tiimissä	-.055	.208**	.102	-.064	.307**	.175**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Keskeisyys kommunikaatioverkostossa ja tiimin ulkopuoliset suhteet

Tiimin rajat rikkoviin vuorovaikutussuhteisiin liittyen julkisella sektorilla niillä henkilöillä, jotka olivat keskeisessä asemassa kommunikaatioverkostossa (sekä viestien saanti että antaminen) oli myös runsaasti suhteita keskijohtoon ($r = .153$ ja $r = .260$), organisaation muihin tiimeihin ($r = .238$ ja $r = .318$) ja muihin työntekijöihin ($r = .217$ ja $r = .269$). Lisäksi runsas viestien saanti tiimin sisällä oli negatiivisessa yhteydessä ylipäähän johtoon ($r = -.179$), organisaation hallintoon ($r = -.167$) sekä organisaation ulkopuolelle ($r = -.165$) suuntautuvan vuorovaikutuksen kanssa. Toimiminen välittäjänä tiimin sisäisessä viestintäverkostossa vähensi mahdollisuutta hallita suhteita muihin tiimeihin emo-organisaation sisällä ($r = -.130$). (Taulukko 4.)

Julkisen sektorin tuloksista poiketen yksityisellä sektorilla havaittiin vähemmän merkitseviä yhteyksiä keskeisen verkostoaseman ja ulkoisten linkkien välillä, kun tarkasteltiin kommunikaatioverkostoa. Keskeinen asema merkitsi vuorovaikutusta muiden työntekijöiden (sekä viestien saanti että antaminen; $r = .141$ ja $r = .146$) ja muiden ryhmien kanssa (viestien antaminen; $r = .170$). Yhteydet ovat kuitenkin heikkoja. Lisäksi viestien antajan roolissa olevalla oli yhteyksiä ylimmän johdon kanssa ($r = .140$). Välittäjärooli ei ollut yhteydessä ulkosuhteisiin kommunikaatioverkostossa. (Taulukko 4.)

Keskeisyys neuvontaverkostossa ja tiimin ulkopuoliset suhteet

Julkisella sektorilla niillä henkilöillä, jotka olivat keskeisessä asemassa neuvontaverkostossa (sekä neuvojen saanti että antaminen), oli paljon yhteyksiä keskijohtoon ($r = .236$ ja $r = .158$), organisaation muihin tiimeihin ($r = .332$ ja $r = .219$) ja muihin työntekijöihin ($r = .255$ ja $r = .131$). Lisäksi runsas neuvojen saanti vähensi mahdollisuuksia olla yhteydessä ylipäähän johtoon ($r = -.141$). Välittäjärooli ei ollut yhteydessä tiimin ulkopuolisten suhteiden hallintaan neuvontaverkostossa. (Taulukko 5.)

Yksityisellä sektorilla neuvojen antajan roolissa olevilla oli linkkejä ylipäähän johtoon ($r = .192$), organisaation muihin tiimeihin ($r = .185$) ja muihin työntekijöihin ($r = .153$). Niin neuvojen saajan kuin välittäjän rooli ei ollut yhteydessä tiimin ulkopuolisten suhteiden hallintaan. (Taulukko 5.)

Edelleen, tulokset (Taulukko 6.) osoittavat, että tiimin vetäjillä oli paljon linkkejä ylipäähän johtoon ja hallintoon sekä julkisella ($r = .325$ ja $r = .223$) että yksityisellä ($r = .283$ ja $r = .194$) sektorilla. Lisäksi julkisella sektorilla tiimin vetäjällä oli yhteyksiä myös keskijohtoon ($r = .186$), asiantuntijoihin ($r = .224$) ja emo-organisaation ulkopuolelle ($r = .191$).

Taulukko 6. Tiimin vetäjän tiimin ulkopuoliset suhteet julkisella ja yksityisellä sektorilla.

	Tiimin vetäjän suhteet	
	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Linkit ylimpään johtoon	.325**	.283**
Linkit keskijohtoon	.186**	.124
Linkit asiantuntijoihin	.224**	.051
Linkit muihin tiimeihin	.088	.054
Linkit muihin työntekijöihin	.110	-.058
Linkit hallintoon	.223**	.194**
Linkit organisaation ulkopuolelle	.191**	.079

*p<.05, **p<.01

Pohdinta

Seuraavassa pohdin tutkimuksen tuloksia aiemman tutkimuksen valossa. Nostan esille keskeytyksen, välittäjyyden ja verkostojen vastavuoroisuuteen liittyviä näkökulmia. Lopuksi pohdin vielä sektoreiden välisiä eroja tiedon hallinnan näkökulmasta.

Keskeisyys

Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty, että erityisesti vastaanottajakeskeisyys eli tiedon saajan rooli on tiedonkulun hallinnan kannalta keskeinen ominaisuus (esim. Brass 1992; Ibarra 1993). Tämä tutkimus osoitti, että tiedon saajan rooli liittyy sekä julkisella että yksityisellä sektorilla lähinnä vertaissuhteisiin tiimin sisällä. Lisäksi on huomattava, että tiedon saajan roolissa olevilla oli hyvin vähän linkkejä ylimpään johtoon, organisaation hallintoon sekä organisaation ulkopuolelle. Tilanne oli hyvin samankaltainen sekä kommunikaatio että neuvontaverkostossa. Tämän tutkimuksen valossa tiedon saajan rooli ei ole tiedon hallinnan kannalta niin keskeinen ominaisuus kuin aiemmat tutkimukset esittävät. Sen sijaan tulokset korostavat yllättäen tiedon antajan roolin merkityksellisyyttä saajan roolin sijaan. Erityisesti yksityisellä sektorilla tiedon antajilla oli jonkin verran arvokkaina pidettyjä kontakteja ylimpään johtoon. Kommunikaatioverkostossa viestien antajan roolilla ei havaittu olevan yhteyttä tiimin vetäjän muodolliseen asemaan, joten viestien antajan roolissa voivat toimia myös muut jäsenet. Vastaavasti neuvontaverkostossa neuvon antajan rooli on saajan roolia tärkeämpi, erityisesti yksityisellä sektorilla. Neuvon antajan rooli oli yhteydessä tiimin vetäjän asemaan, mikä korostaa roolin merkityksellisyyttä. Onhan tiimin vetäjillä usein hallussaan myös tärkeitä tiimin

ulkopuolisia linkkejä, kuten Daniel Brass työtovereineen (2004) esittää. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä näkemystä.

Välittäjyys

Välittäjyyttä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja tiimin rajat ylittävän vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tiimin sisäisellä välittäjäroolilla havaittiin olevan ylipäätään hyvin vähän merkitystä tiimin tiedonkulun verkostoissa. Tärkein tiimin sisäiseen välittäjärooliin liittyvä tulos onkin havainto sen ja tiimin vetäjän roolin positiivisesta yhteydestä sekä kommunikaatio- että neuvontaverkostossa yksityisellä sektorilla. Yksityisellä puolella tiedon välittäjän roolissa oli ylipäätään enemmän toimijoita kuin julkisella sektorilla.

Organisaation osien välisessä toiminnassa havaittiin välittäjäroolilla olevan suurtakin merkitystä. Teoriaosassa todettiin, että varhaisemman tutkimuksen mukaan organisaatioissa yksiköiden välisten suhteiden katsottiin muodostuvat pääsääntöisesti johtajien välityksellä. Näin siksi, että johtaja-asema edellyttää koordinoitua alaisten ja alayksiköiden välillä. (ks. tarkemmin Brass ym. 2004.) Nykytutkimuksen mukaan korkea asema hierarkiassa ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita keskeistä asemaa tiedon välityksen verkostossa (ks. esim. Palonen ym. 2003). Tiimin jäsenet voivat toimia yhtä merkittävässä rooleissa kuin sen vetäjät. Yhdistämällä voimavaroja ja taitoja joustavasti hallinnollisten rajojen yli organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua. (Pralhad & Hamel 1990, 89.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös tiimien epävirallisilla johtajilla voi olla tärkeitä organisaation osia yhdistäviä linkkejä. Yksikön

johtajan siteillä voi kuitenkin olla sikäli suurempi merkitys, että niiden kohde voi olla yksikön toiminnan kannalta muiden tiimin jäsenten suhteita tärkeämpi. Johto yleensä solmii siteitä toisiin johtajiin ja muuhun organisaation hallintoon. Nämä siteet voivat olla tiimin olemassaolon turvaamisen kannalta tärkeitä ja lisätä yksikön suorituskykyä. (Mehra ym. 2006.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä näkemyksiä. Tuloksia hieman yksinkertaistaen voidaan todeta tiimin vetäjien hallitsevan suhteita ylempään johtoon ja hallintoon sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Epävirallisen verkoston keskuhenkilöt puolestaan hallitsivat yhteyksiä muihin työntekijöihin ja tiimeihin. Pelkkiin tiimin vetäjän suhteisiin nojaava tiedonvaihto voi haitata tiimin kehittymistä (Janhonen 2009). Tämä tutkimus on kuitenkin osoittanut, että tiimien tietovaranto rakentuu osittain sen jäsenten omien linkkien kautta.

Tässä tutkimuksessa keskeisen verkostoaseman ja organisaation ulkopuolelle ulottuvien suhteiden väliltä löydettiin vain yksi yhteys, ja sekin negatiivinen. Rungas tiedon saanti julkisen sektorin tiimien sisäisessä toiminnassa vähensi mahdollisuutta hallita organisaation ulkopuolisia suhteita. Kun tarkasteltiin virallisen aseman yhteyttä organisaation ulkopuolisiin suhteisiin, havaittiin, että julkisella sektorilla tiimin vetäjällä oli hallussaan organisaation ulkopuolelle suuntautuvia suhteita. Vastaavaa yhteyttä ei havaittu yksityisellä sektorilla. Tulos korostaa entisestään näkemystä tiimin vetäjän tärkeästä välittäjäroolista tiimin ja sen ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa julkisella sektorilla. Nämä linkit ovat sikäli hyödyllisiä, että yhteistoiminta toisten kanssa tuottaa organisaation käyttöön voimavaroja, joihin sillä ei olisi muuten pääsyä, tai strategisia vaikutusmahdollisuuksia (esim. Floyd & Wooldridge 1997; Barney 2001). Tällaisessa asemassa olevat johtajat voivat verkostoasemansa nojalla päästä käsiksi arvokkaaseen organisaation ulkoiseen tietoon. Samalla he voivat myös toimia tärkeinä organisaation toiminnan eheyttäjinä rakentamalla siltaa ulkoisen epävarmuuden ja sisäisen toimivuuden välille, ainakin mikäli on uskominen Floydia ja Wooldridgeä (1997). Kaiken kaikkiaan tutkimus ei kuitenkaan onnistunut kovin hyvin valaisemaan organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa toimintaa tiimissä.

Siteiden vahvuus vastavuoroisuuden näkökulmasta

Vahvoja ja vastavuoroisia linkkejä pidetään voimakkaina tiedon välityksen kanavina, jotka tuovat usein vanhaa tietoa vahvistavaa informaatiota tiimin toimintaan (esim. Nonaka & Takeuchi 1995). Sitä vastoin uusi, vanhaa muokkaava tieto rakentuu heikkojen linkkien avulla. Näitä hallitsevat välittäjäasemassa toimivat henkilöt, toisin sanoen ”portinvartijat”. (Granovetter 1973.) Tutkimuksen tulosten mukaan julkisella sektorilla voidaan erottaa keskeiset henkilöt ja välittäjäroolissa toimivat henkilöt toisistaan yksityistä sektoria selvemmin. Lisäksi julkisella sektorilla samat henkilöt näyttivät olevan yksityistä sektoria vahvemmin keskeisissä rooleissa. Tämä tarkoittaa sitä, että julkisella sektorilla linkit ovat yksityistä vastavuoroisempia ja vahvempia. Yksityisellä sektorilla neuvon saajan ja antajan roolit ovat eriytyneet toisistaan, jolloin vuorovaikutus on yhdensuuntaista eivätkä linkit ole niin vahvoja. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että julkisen sektorin rakenteet ovat ehyempiä ja yksityisen hajaantuneempia.

Tiimien toiminta julkisella ja yksityisellä sektorilla

Tässä tutkimuksessa päädyttiin vertailemaan julkisen ja yksityisen sektorin tiimejä puhtaan empiirisiin perusteisiin. Tehdyt keskiarvovertailut osoittivat, että sektoreita on syytä tarkastella erikseen. Tarkemmat tiimien tiedonjakamisen verkostojen tarkastelut toivat lisää tukea sille, että sektorikohtaiset tarkastelut olivat aiheellisia.

Keskeinen sektoreita yhdistävä tekijä liittyi siihen, että organisaation sisällä tiimin jäsenten suhteet olivat pääosin vertaissuhteita. Tiimin johto hallitsi tärkeäimpinä pidettyjä suhteita ylempään johtoon. Yhteydet olivat kuitenkin heikompia yksityisellä sektorilla. Keskeiset erot sektoreiden välillä näyttävät seuraavilta: Julkisen sektorin tiimien sisäistä toimintaa kuvaa vastavuoroisuus. Näissä tiimeissä samat henkilöt sekä saavat että antavat toisilleen viestejä ja neuvoja. Edelleen julkisella sektorilla tiimin vetäjät antavat neuvoja lähinnä tiimensä sisällä, mutta toimivat samalla tärkeinä ulkoisina linkkeinä. Heillä on monipuolisesti kontakteja sekä emo-organisaation sisäisten että organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Julkisen sektorin tiimien toiminta näyttää

noudattavan perinteistä hierarkkista asetelmaa, jossa tiimin vetäjä on selkeästi välittäjäroolissa. Hänellä on hallussaan paljon tärkeitä linkkejä tiimin ulkopuolelle. Tiimin sisäisen toiminta muodostaa oman, vetäjän toiminnasta erillisen kokonaisuutensa, joka linkittyy organisaation muihin osiin vertaislinkkien kautta. Näin ollen julkisella sektorilla tiimin vetäjällä on runsaasti myös tiedon hallintaan liittyvän vallankäytön mahdollisuuksia.

Tutkimuksen antama kuva yksityisen sektorin tiimien toiminnasta on erilainen. Tiimien sisäinen vuorovaikutus on hajaantuneempaa ja lähinnä yksisuuntaista, eivätkä vertaislinkitkään ole niin vahvoja kuin julkisella sektorilla. Tiimin vetäjillä oli julkista sektoria vähemmän kontakteja organisaation sisällä muihin toimijoihin, mutta kuitenkin yhteys organisaation ylimpään johtoon ja hallintoon. Tiimin vetäjät ovat kuitenkin merkittäviä neuvojen antajia tiimin sisäisessä toiminnassa. Näyttäisi siltä, että yksityisen sektorin tiimien toiminta välittyy vahvasti organisaation ylimmän johdon ja hallinnon kautta. Esimerkiksi yksityisen sektorin tiimeissä keskeisissä rooleissa toimivilla henkilöillä ei ollut merkittävästi yhteyksiä keskijohtoon, asiantuntijoihin ja organisaation ulkopuolelle. Kerroo tämä siitä, että yksityisen sektorin tiimeillä on tärkeää uutta tietoa tuovia heikkoja linkkejä (Granovetter 1973)? Siinä tapauksessa ne olisivat perinteistä hierarkkista rakennetta joustavammin muuttuvia ja paremmin työelämän vaatimuksiin reagoivia (Manz & Sims 1993; Mohrman ym. 1995; Kirkman & Shapiro 1997; Stewart 2006). Toisaalta tulos voi kuvastaa sitä, että yksityisen sektorin tiimit ovat ylimmän johdon sätkynukkeja, vailla todellisia ja oikeita vaikutusmahdollisuuksia.

Jälkimmäisen tulkinnan tueksi tein pienen lisäanalyysin liittyen tiimien mahdollisuuksiin asettaa tavoitteita omalle työlleen. Keskiarvovertailu osoittaa, että julkisella sektorilla tiimeillä on mahdollisuus asettaa omat tavoitteensa yksityisen sektorin tiimejä useammin². Toisin sanoen näyttäisi siis siltä, että huolimatta tiimin vetäjän voimakkaasta roolista julkisen sektorin tiimeissä, tiimeillä sinänsä on julkisella sektorilla enemmän sanan sijaa toimintansa suhteen kuin yksityisel-

lä sektorilla. Myös Pekka Ylöstalo (2005, 65) on päättänyt tutkimuksessaan samansuuntaiseen tulokseen. Hänen mukaansa julkisen sektorin tiimit täyttävät tiimimäisyyden ehdot useammin kuin yksityisen sektorin tiimit. Tämä näkyy hänen mukaansa muun muassa julkisen sektorin tiimien runsaampana vuorovaikutuksena työpaikan muiden jäsenten ja ulkopuolisten tahojen kanssa, aivan kuten tässä tutkimuksessa. On kuitenkin muistettava se, että tiimin tehtävät ja toimintaympäristö vaikuttavat siihen, miten paljon tiimien tulee verkottua ulkomaailmaan saadakseen tehtävänsä suoritetuksi (Ancona & Bresman 2007). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ei pystytä toteamaan, liittyykö yksityisen sektorin tiimien vähäinen ulospäin verkostoituminen enemmän organisaatioiden vai niiden toimintaympäristön toimintaan.

Edellä mainitut tulokset osoittavat, että tiimin toimintaa eri sektoreilla olisi syytä tarkastella jatkossa perusteellisemmin esimerkiksi erilaisten tapaustutkimusten ja/tai laadullisen tutkimusotteen avulla. Laajemmassa mittakaavassa nämä tulokset liittyvät siihen moniulotteiseen keskusteluun, jossa on tarkasteltu julkisen ja yksityisen sektorin eroja ja yhtäläisyyksiä muun muassa uuden julkishallinnon (New Public Management; mm. Poór ym. 2009; Dunleavy ym. 2005); johtamisen (Nowell 2009; Andersen 2010) tiimityön (mm. Ylöstalo 2005; Janhonen & Alvesalo 2010) ja sektoreiden kulttuuristen piirteiden (Lyons ym. 2006) näkökulmista.

Lopuksi

Tiimityössä tieto ja sen jakaminen ovat keskeinen osa työsuoritusta. Tiedon avulla voidaan vaikuttaa tiimin toimintaan. Tästä näkökulmasta neuvojen jakamisella tai niiden pimitämisellä voidaan hallita tiimin toimintaa enemmän kuin yleisemmän viestinnän hallinnalla. Neuvontaan liittyvistä linkeistä ylimpään johtoon ja organisaation hallintoon liittyvät yhteydet ovat tämän tutkimuksen mukaan tiimin vetäjien hallinnassa, kun taas vertaislinkkien hallinta (toiset tiimit ja niiden jäsenet) on epävirallisten johtajien käsissä. Näin ainakin osa työn tekemiseen liittyvästä tiedosta välittyy suoraan tiimin jäsenille, ilman tiimin vetä-

2 Tavoitteet: semanttinen differentiaali, vaihteluväli 1-7, 1 = Ryhmän tavoitteet on ennalta asetettu - 7 = ryhmä määrittelee omat tavoitteensa. Keskiarvot ja hajonnat: julkinen sektori, ka. 2.85 (kh. 1.86); yksityinen sektori ka. 2.31 (kh. 1.73). T-testi: F-arvo 2.271; p < .001

jän vaikutusta. Vastaavasti keskeinen asema yleisemmässä tiedon jakamisen verkostossa tarjoaa epävirallista ryhmäjohtajuutta tiimin rivijäsenille. Tämä taas voi olla tiimin eheyden ja yhteisöllisyyden kannalta tärkeää, vaikkakin se voi tarjota myös vallan väärinkäytön mahdollisuuden, mikäli suojaava yhteisöllisyys kääntyy kyttäilyksi (ks. esim. Kuittinen 2007).

Tiimityö pitää nimikkeensä sisällään lupauksen lisääntyvistä vaikutusmahdollisuuksista. Pahinta onkin, jos tiimityötä käytetään sisällöttömänä nimikkeenä uudelle työn organisoinnin muodolle. Pysyvien työtiimien tarkastelun perusteella tilanne näyttää erityisen huolestuttavalta yksityisellä sektorilla, jossa ylimmän johdon rooli tiimin tiedonkulun säätelijänä näyttää merkittävältä. Julkisella sektorilla tiimeillä näyttää olevan monipuolisempaa vuorovaikutusta tiimin ulkopuolelle, joskin arvokkaimpana pidetty vuorovaikutus on tiimin vetäjän hallussa. Näin ollen tiimityö-

hön kuuluva jäsenten tasavertaisuuden periaate (Minssen 2006) ei tunnu toteutuvan, kun tarkastellaan tiedon välittymistä. Kuitenkin julkisella sektorilla tiimi-nimikkeellä tuntuu olevan enemmän yhteyttä sen alkuperäisen merkityksen kanssa kuin yksityisellä sektorilla. Hierarkkinen toimintatapa näyttää hallitsevan sekä yksityisen että julkisen sektorin pysyvien tiimien toimintaa, mutta eri tavalla. Kummassakaan tapauksessa arvokkaana pidetyn tiedon hallinta ja siihen liittyvä vallan mahdollisuus ei ole tiimin rivijäsenten vaan esimiestahojen käsissä.

Tulokset tukevat niitä aiempia tutkimuksia (esim. Diefenbach & Sillince 2009), joissa on esitetty, että tiimien käyttöönotolla on onnistuttu lisäämään toiminnan demokraattisuutta, mutta ne eivät ole sinänsä purkaneet hierarkkisia johtaja-alais-suhteita. Hierarkiat tuntuvat olevan ainakin toistaiseksi pysyvänlaatuinen osa työorganisaatioiden toiminnan järjestämistä.

* * *

Työsuojelurahasto on rahoittanut tutkimusta (hankenumero 108222).

Kirjallisuus

- ANCONA, D. & BRESMAN, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate and succeed*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- ANDERSEN, J.A. (2010). *Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior*. *Public Administration Review*, January-February, 131–141.
- ASTLEY, G. & SACHDEVA, P. (1984). *Structural source of intraorganizational power: A theoretical synthesis*. *Academy of Management Review*, 9, 104–111.
- BARNEY J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- BARNEY, J. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*. *Journal of Management*, 27, 643–650.
- BATT, R. & DOELLGAST, V. (2005). *Groups, teams and the division of labor. Interdisciplinary perspectives on the organization of work*. Teoksessa S.Ackroyd ym. (toim.) *Oxford Handbook of Work and Organization* (s. 138–161). Oxford: Oxford University Press.
- BIRKINSHAW, J., NOBEL, R. & RIDDERSTRÅLE, J. (2002). *Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure?* *Organization Science*, 13, 274–289.
- BORGATTI, S.P. & CROSS, R. (2003). *A relational view of information seeking and learning in social networks*. *Management Science*, 49, 432–445.
- BRASS, D.J. & BURKHARDT, M.E. (1993). *Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior*. *Academy of Management Journal*, 36, 441–470.
- BRASS D.J., GALASKIEWICZ, J., GREVE H.R. & TSAI W. (2004). *Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*. *Academy of Management Journal*, 47, 795–817.
- BRASS, D.J. (1992). *Power in organizations: a social network perspective*. *Research in Politics and Society*, 4, 295–323.
- BURT, R.S. (2004). *Structural holes and good ideas*. *American Journal of Sociology* 110, 349–399.
- BURT, R.S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- CHOI, J.N. (2002). *External activities and team effectiveness: review and theoretical development*. *Small Group Research*, 33, 181–208.
- COHEN, S.G. & BAILEY, D.E. (1997). *What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*. *Journal of Management*, 23, 239–290.
- COLEMAN, J.S. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- DAS, T. K. & TENG, B. S. (2000). *A resource based theory of strategic alliances*. *Journal of Management*, 26, 31–61.
- DIEFENBACH, T. & SILLINCE, J.A.A. (2009). *Hierarchical order in different organizational forms*. *Congress Proceedings, 15th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA)*, Sydney, Australia, 24th–27th August 2009.
- DUNLEAVY, P., MARGETTS, H., BASTOW, S. & TINKLER, J. (2005). *New public management is dead – Long live Digital-Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467–494.
- DYER, J. & SINGH, H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *The Academy of Management Review*, 23, 660–680.

- EDMONDSON, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- EMERSON, R. (1962). *Power-dependence relations*. *American Sociological Review*, 27, 31–41.
- FLOYD, S. & WOOLDRIDGE, B. (1997). *Middle management's strategic influence and organizational performance*. *Journal of Management Studies*, 34, 465–485.
- FREEMAN, L.C. (1979). *Centrality in social networks: I. Conceptual clarification*. *Social Networks*, 1, 215–239.
- GRANOVETTER, M.S. (1973). *The strength of weak ties*. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- HACKMAN, J.R. (1987). *The design of work teams*. Teoksessa J.W. Lorsch (toim.) *Handbook of organizational behavior* (s. 315–342). N.J., Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- IBARRA, H. (1993). *Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles*. *Academy of Management Journal*, 36, 471–501.
- JANHONEN, M. & JOHANSON, J.-E. (2007). *Suhteiden voima. Organisaatiotutkimuksen kohteena*. Teoksessa A. Kasvio. & J.Tjäder (toim.) *Työ murroksessa* (s. 55–70). Helsinki: Työterveyslaitos.
- JANHONEN, M. (2009). *Tasapainoinen tiedon jakaminen ja tiimityön laatu*. *Hallinnon tutkimus*, 28, 43–55.
- JANHONEN, M. & ALVESALO A. (2010). *Yhteinen näkemys oikeudenmukaisuudesta – tiedon jakamisen näkökulma*. *Julkaisematon artikkelikäsitelmä*. Hyväksyty julkaistavaksi *Oikeus-lehdessä* (3/2010).
- JOHANSON, J.-E., MATTILA, M. & UUSIKYLÄ, P. (1995). *Johdatus verkostanalyysiin*. Kuluttajatutkimuskeskus, Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 31/1995.
- KAUPPINEN, T., HANHELA, R., KANDOLIN, I., KARJALAINEN, A., KASVIO, A., PERKIÖ-MÄKELÄ, M., PRIHA, E., TOIKKANEN, J. & VILUKSELA, M. TOIM. (2010). *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KIRKMAN, B.L. & SHAPIRO, D.L. (1997). *The impact on cultural values on employee resistance to teams. Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness*. *Academy of Management Review*, 22, 730–757.
- KOZLOWSKI, S.W.J. & BELL, B.S. (2003). *Work groups and teams in organizations*. Teoksessa W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (toim.): *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, 333–375. London: Wiley.
- KUITTINEN, M. (2007). *Kontrollista sitouttamiseen - uudet kontrollimuodot ja niiden vastustamiskeinot organisaatioissa*. *Hallinnon tutkimus*, 26, 19–29.
- LYONS, S., DUXBURY, L.E. & HIGGINS, C.A. (2006). *A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees*. *Public Administration Review*, July-August, 605–618.
- MANZ, C.C. & SIMS, H.P. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performing companies*. New York: Wiley.
- MEHRA, A., DIXON, A.L., BRASS, D.J. & ROBERTSON, B. (2006). *The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation*. *Organization Science* 17, 64–79.
- MINNEN, H. (2006). *Challenges of teamwork in production: Demands of communication*. *Organization Studies*, 27, 103–124.
- MOHRMAN, S.A., COHEN, S.G. & MOHRMAN, A.M.JR. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MUELLER, F., PROCTER, S. & BUCHANAN, D. (2000). *Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions*. *Human Relations*, 53, 1387–1424.
- NIEMELÄ, J. (2008). *Ryhmytyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa*. *Työelämän tutkimus*, 6, 129–146.
- NONAKA, I. & VON KROGH, G. (2009). *Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*. *Organization Science*, 20, 635–652.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, N.Y.: Oxford University Press.
- NOWELL, G. (2009). *Public vs. private managers: A new perspective*. *Journal of Business & Economics Research*, 7, 1–6.
- PALONEN, T., HAKKARAINEN, K., TALVITIE, J. & LEHTINEN, E. (2003). *Heikot ja vahvat verkostositokset tiimiorganisaatioissa. Esimerkinä telealan yritys ympäristö*. *Aikuskasvustus*, 23, 14–27.
- POÓR, J., KAROLINY, Z.S., MUSZTYNÉ BÁRTFAL, B.V., PÓTÓ, ZS. & FARKAS, F. (2009). *Similarities and differences of human resource management in private and public sector organizations in the light of new public management in international comparison*. *Acta Oeconomica*, 59, 179–206.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.
- REAGANS, R.E. & ZUCKERMAN, E.W. (2008). *Why knowledge does not equal power: the network redundancy trade-off*. *Industrial and Corporate Change*, 17, 903–944.
- RICHARDSON, J., WEST, M. & DAWSON, J. (2008). *But what is a team?* Konferenssipaperi, IWOT12-workshop, Aston University, Birmingham, 10.-12.9.2008.
- SCOTT, J. (2001). *Social Network Analysis. A Handbook. Second Edition*. London: Sage.
- SPARROWE, R., LIDEN, R., WAYNE, S. & KRAIMER, M. (2001). *Social networks and the performance of individuals and groups*. *Academy of Management Journal*, 44, 316–325.
- STEWART, G.L. (2006). *A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance*. *Journal of Management*, 32, 29–55.
- SUNDSTROM, E., DEMEUSE, K.P. & FUTRELL, D. (1990). *Work teams: Application and effectiveness*. *American Psychologist*, 45, 120–133.
- TAITTONEN, M., JANHONEN, M., JOHANSON, J.-E., NIKKILÄ, R. & PIIRTILÄ, I. (2008). *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet*. Aineistoraportti tiimitutkimusosiosta. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. www.ttl.fi.
- WASSERMAN, S. & FAUST, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Application*. Cambridge University Press, New York.
- YLÖSTALO, P. (2005). *Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla*. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelman raportteja nro 39.

Teemu Kauppi & Maili Pörhölä
**Peruskoulun opettajat
 oppilaidensa kiusaamina:
 kiusaamisen muodot, kohteena
 olevat opettajat ja kiusaavat
 oppilaat**

Artikkelissa tarkastellaan oppilaiden opettajiin kohdistamaa kiusaamista. Tarkastelun kohteena ovat kiusaamisen suorat ja epäsuorat ilmenemismuodot. Tutkimme myös kiusaamista kokeneiden opettajien ja heitä kiusaavien oppilaiden ominaispiirteitä sekä opettajien ja oppilaiden välisiä suhteita. Tarkastelemme niin ikään opettajia kiusaavien oppilaiden käyttäytymistä omissa vertaissuhteissaan. Aineisto kerättiin internet-kyselynä peruskoulun opettajilta eri puolilta Suomea. Tarkastelemme tässä artikkelissa 70:n oppilaidensa taholta kiusaamista kokeneen opettajan vastauksia. Tulokset osoittavat, että opettajat olivat joutuneet oppilaiden monimuotoisen kiusaamisen kohteiksi. Kiusaamiseen käytettiin sekä suoria että epäsuoria viestinnän keinoja. Tyypillisesti opettajia olivat kiusanneet pojat. Kiusaamiseen osallistui useimmiten joko yksittäinen oppilas tai pieni oppilaiden joukko. Kiusaaminen kohdistui enemmän aineenopettajiin ja erityisopettajiin kuin luokanopettajiin. Opettajat arvioivat, että heitä kiusasivat useimmiten samat oppilaat, jotka kiusasivat myös oppilastovereitaan.

Johdanto

Suomessa oli lukuvuoden 2009–2010 alussa 3 065 peruskoulua, joissa työskenteli noin 44 000 opettajaa. Tämä suuri ammattikunta kantaa työssään huomattavaa vastuuta noin 550 000 lapsen ja nuoren kasvatuksesta, opetuksesta ja hyvinvoinnista. (Koulutustilastot 2009; Kumpulainen 2009; Kumpulainen & Saari 2006.)

Oppilaiden hyvinvoinnin lisäksi myös opettajien hyvinvointi on kouluyhteisössä tärkeää. Voidaan olettaa, että hyvinvoiva ja työskentelyolosuhteisiinsa tyytyväinen opettaja pystyy parhaiten tukemaan oppilaidensa työskentelyä. Vastaavasti huonosti työssään viihtyvä tai pahoinvoiva opettaja ei kenties pysty toimimaan vaativassa työssään niin hyvin kuin haluaisi. Suuri uhka opettajan hyvinvoinnille syntyy, jos hän kokee joutuvansa työssään kiusatuksi.

On todettu, että opettajiin kohdistuu kiusaamista pääsääntöisesti neljältä taholta. Kiusaajia voivat olla oppilaat (Salmi & Kivivuori 2009; Terry 1998), työtoverit (ks. Isotalo 2006), esimiehet (Blase & Blase 2003) ja oppilaiden vanhemmat. (Fisher & Kettl 2003; Salmi & Kivivuori 2009.) Opettajan työn erityispiirteisiin kuuluu se, että opettaja voi joutua oppilaan kiusaamaksi. Tämänkaltaisen kiusaamissuhde on varsin erityislaatuinen, sillä instituution sisällä oppilas on statusasemaltaan opettajaa heikompi osapuoli.

Työssä koetun kiusaamisen tiedetään aiheuttavan uhrissaan esimerkiksi stressiä, vihan tunteita, ahdistuneisuutta, masentuneisuutta, sosiaalisten tilanteiden pelkoa ja keskittymiskyvyn heikentymistä (Björkqvist ym. 1994; Hoel ym. 2004; Leymann & Gustafsson 1996; Niedl 1996;

Zapf ym. 1996). Työssä koetun kiusaamisen on todettu olevan yhteydessä stressin kokemiseen myös opettajilla ja vaikuttavan negatiivisesti heidän hyvinvointiinsa (Dworkin ym. 1988; Dzuka & Dalbert 2007; van Dick & Wagner 2001). Kiusaaminen vaikuttaa niin ikään opettajien työskentelyyn. Esimerkiksi Kathleen Fisher ja Paul Kettl (2003) totesivat, että huomattavan moni väkivallan uhkaa työssään kokenut opettaja tunsu uhkan vaikuttaneen negatiivisesti siihen, kuinka hyvää opetusta hän pystyi oppilailleen tarjoamaan.

Suomessa peruskoulun opettajiin oppilaiden taholta kohdistuvan kiusaamisen yleisyydestä, kuten myös joistain tyyppillisimmistä kiusaamisen ilmenemismuodoista on jo saatu melko kattava kuva aiempien kartoitusten perusteella (esim. Kivivuori 1997; Kivivuori & Tuominen 1999; Salmi & Kivivuori 2009). Kuitenkin oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen erityispiirteistä tiedetään toistaiseksi hyvin vähän (ks. Kauppi & Pörhölä 2009). Tässä artikkelissa kuvaamme ja erittelemme kiusaamisen suoria ja epäsuoria muotoja sekä tarkastelemme sitä, millaisia opettajia kiusataan ja millaiset oppilaat heitä kiusaavat.

Kiusaamisen määrittelyminen

Koulu- ja työpaikkakiusaamista käsittelevissä tutkimuksissa kiusaaminen määritellään yleisesti kolmen kriteerin avulla: (1) kiusaaminen on aggressiivista käyttäytymistä toista osapuolta kohtaan tai tarkoituksellista toisen osapuolen loukkaamista ja vahingoittamista, (2) kiusaamista ilmenee toistuvasti pidemmän ajanjakson kuluessa ja (3) kiusaavan ja kiusatun osapuolen välillä vallitsee sellainen vallan epätasapaino, että kiusaamisen kohteena oleva osapuoli ei pysty puolustautumaan (ks. Pörhölä ym. 2006 käsiteanalyysiä).

Oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen luonne poikkeaa merkittävästi vertaistason tapahtuvasta koulu- ja työpaikkakiusaamisesta. Oppilaan kiusatessa opettajaansa on kysymys tilanteesta, jossa instituution sisällä heikommassa statusasemassa oleva osapuoli kiusaa asemaltaan vahvempaa. Tällöin voidaan puhua niin sanotusta vertaistason rajat ylittävästä kiusaamisesta (cross-peer abuse; esim. Terry 1998). Kiusatulla opettajalla on ainakin lähtökohtaisesti opettajan asemaansa liittyvä valta oppilaaseensa nähden. Opettajilla on esimerkiksi oikeus antaa oppilaalle rangaistus koulun sääntöjä tai normeja rik-

kovasta käyttäytymisestä määräämällä oppilaalle jälki-istuntoa tai poistamalla oppilas luokasta jäljellä olevan oppitunnin ajaksi (Perusopetuslaki 2003/477, 7:36 §; 7:36a §; 7:36b §). Opettajilla on myös vastuu oppilaiden oppimistulosten ja -prosessien arvioinnista. Oppilaiden opettajiin kohdistamaa kiusaamista ei voidakaan määritellä valtasuhteen epätasapainon osalta samoin kuin vertaistason tapahtuvaa kiusaamista.

Tämänkaltaiselle kiusaamiselle on kuitenkin esitetty tutkimuskirjallisuudessa vain harvoja määritelmiä. Yksi niistä on Jozef Dzukan ja Claudia Dalbertin (2007, 253). He määrittelevät oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen aggressiiviseksi käyttäytymiseksi, jonka tarkoituksena on vahingoittaa opettajaa toistuvasti ja tarkoituksellisesti pidemmän ajanjakson kuluessa. Määritelmä sisältää valtasuhteen epätasapainoa lukuun ottamatta edellä esittämämme yleisesti käytetyt kriteerit kiusaamiselle. Useimpien kiusaamisen määritelmien tapaan myös Dzukan ja Dalbertin määritelmälle on tunnusomaista sen tekijälähtöisyys. Kiusaaminen määritellään kiusaajan toiminnan kautta.

Toista osapuolta vahingoittavan viestinnän toistuvuus on kiusaamisen määritelmässä kriteeri, joka oleellisesti erottaa kiusaamisen tekona esimerkiksi aggressiosta tai konfliktista, jotka kumpikin voivat esiintyä kertaluonteisina (ks. Keashly & Nowell 2003). Oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen määrittelyminen kategorisesti toistuvaksi tapahtumaketjuksi olisi kuitenkin lyhytnäköistä. Esimerkiksi uhkailu, fyysinen väkivalta tai vaikkapa maineen mustaamiseen tähtäävä kirjoittelu internetissä saattavat tuntua opettajasta kiusaamiselta toistuessaan eri oppilaiden tekeminä. Tällöin opettaja kokee häneen kohdistuvan kiusaamisen toistuvana. Opettajiin kohdistuvaa häirintää ja väkivaltaa käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa tuodaankin usein esiin kertaluonteisia tapauksia (ks. Kauppi & Pörhölä 2009). Voidaan myös olettaa, että opettajaan tai hänen kollegaansa kohdistunut kertaluonteinen väkivallan uhka saattaa synnyttää pysyvää pelkoa sen toteutumisesta. Tällöin kertaluonteinenkin tapahtuma saa aikaan toistuvan tai pitkäkestöisen kielteisen kokemuksen.

Kiusaamisen määritelmiin on usein sisällytetty myös toista osapuolta vahingoittavan viestinnän tarkoituksellisuus. Kiusaamisen kohteen koke-

muksia tarkasteltaessa kiusaajan toiminnan tarkoituksellisuus ei kuitenkaan nouse kiusaamiskokemusta määrittäväksi tekijäksi. Esimerkiksi Charlotte Rayner, Helge Hoel ja Cary Cooper (2002) suosittelivat intentionaalisuuden pois jättämistä kiusaamisen määritelmistä. Heidän mielestään ei ole perusteltua mitätöidä kohteen kokemusta kiusatuksi joutumisesta sen perusteella, että kiusaajaksi koettu osapuoli ei ole toiminut vahingoittamistarkoituksessa. Riippumatta loukkaavan osapuolen intentioista viestinnän kohteena oleva osapuoli saattaa kokea tulleen kiusatuksi, jolloin ilmiötä tulisi tarkastella kokijälähtöisesti kiusaamiskokemuksena.

Koska tarkastelemme tässä tutkimuksessa kiusaamista opettajien kokemusten kautta, emme määrittele kiusaamista sen perusteella, onko se tekijän taholta tarkoituksellista. Määrittelemme opettajiin oppilaiden taholta kohdistuvan kiusaamisen tässä tutkimuksessa tarkoittavan sitä, että *opettaja joutuu toistuvasti yhden tai useamman oppilaan taholta sellaisen viestinnän kohteeksi, jonka hän kokee loukkaavaksi, kiusalliseksi tai uhkaavaksi. Kiusaaminen voi olla sanallista, sanatonta tai fyysistä.*

Oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen ilmenemismuodot

Toteutimme vuonna 2009 kirjallisuuskartoituksen. Se osoitti, että oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen tyypillisiä ilmenemismuotoja ovat opettajaa loukkaava verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä, uhkailu ja opettajan kokema väkivallan uhka, sukupuolinen häirintä, opettajan omaisuuden vahingoittaminen sekä häirintä viestintäteknologian välityksellä (Kauppi & Pörhölä 2009). Janne Kivivuori (1997) sekä Venla Salmi ja Kivivuori (2009) ovat todenneet, että verrattoni peruskoulun opettaja joutuu työssään myös fyysisen väkivallan kohteeksi.

Useimmiten oppilaiden opettajiin kohdistama kiusaaminen ilmenee loukkaavana, vihamielisenä ja epäeettisenä, usein seksuaalissävyyteisenä viestintänä (Kivivuori & Tuominen 1999; Lahelma 1996; Salmi & Kivivuori 2009; Terry 1998). Vihamielistä ja epäeettistä viestintää pidetäänkin yhtenä henkisen väkivallan keskeisenä elementtinä sekä koulu- että työelämäkonteksteissa (Leymann 1996; Pörhölä ym. 2006). Tyypillisiä opettajiin kohdistuvan loukkaavan viestinnän

ilmenemismuotoja ovat haukkuminen, nimittely, sopimaton kielenkäyttö, loukkaava elehdintä ja yhteistyöstä kieltäytyminen (Kivivuori 1997; Kivivuori & Tuominen 1999; Terry 1998). Varsin usein oppilaiden loukkaavaan viestintään liittyy seksuaalissävyytteisiä termejä kuten ”homo” tai ”huora” (Kivivuori & Tuominen 1999; Lahelma 1996; Lahelma ym. 2000; Robinson 2000). Oppilaiden opettajiin kohdistama loukkaava viestintä sisältääkin usein sukupuolisen häirinnän piirteitä.

Opettajat kokevat, että oppilaat kiusaavat heitä myös epäsuorien keinojen avulla. Oppilaat eivät tosin juuri pysty kohdistamaan opettajiinsa samankaltaisia epäsuoria kiusaamisen muotoja kuin he tyypillisesti kohdistavat oppilastovereihinsa. Tällaisiin kuuluu esimerkiksi uhrin sosiaalinen eristäminen vertaisryhmästään (ks. Dzuka & Dalbert 2007). On esimerkiksi havaittu (Marian 2008), että opettajat kokevat oppilaiden keskuudessaan kertomat opettajaa loukkaavat vitsit ja opettajan yksityisasioiden retostelun kiusaamiseksi. Lisäksi esimerkiksi Tiina Rantala ja Soili Keskinen (2005) totesivat, että opetustilanteiden ”sabotointi” oppilaiden toimesta oli varsin yleinen yläkoulun opettajien kokema häirinnän muoto.

Oppilaiden opettajiin kohdistamaa kiusaamista käsittelevissä tutkimuksissa ei kuitenkaan esitellä samankaltaista suoran ja epäsuoran kiusaamisen muotojen kirjoa kuin kuvattaessa oppilaiden välillä ilmenevää kiusaamista (ks. esim. Karhunen & Pörhölä 2007). On kuitenkin todennäköistä, että oppilaat suuntaavat myös opettajiinsa huomattavasti monimuotoisempaa kiusaamista kuin aiemmissa tutkimuksissa on havaittu. Tässä tutkimuksessa kartoitamme opettajiin kohdistuvan kiusaamisen ilmenemismuotoja yksityiskohtaisella mittarilla, joka painottuu kiusaamisen viestinnällisiin piirteisiin.

Kiusaamisen yleisyys ja osapuolten ominaispiirteet

Suomalaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että oppilaiden opettajiin kohdistama kiusaaminen ja fyysinen väkivalta ovat tyypillisesti peruskoulun opettajien ongelma (Aromaa 1999; Kivivuori & Tuominen 1999). Salmen ja Kiviuoren (2009) laaja kartoitus suomalaisiin yläkoulun opettajiin kohdistuneesta häirinnästä ja väkivallasta osoitti, että oppilaiden loukkaavan käytöksen kohteeksi

oli joutunut uransa aikana 66 prosenttia opettajista. Häirintää (esim. omaisuuteen kohdistuva ilkivalta, kotirauhan häirintä) oli kokenut 30 prosenttia ja väkivallan uhkaa 24 prosenttia vastaajista. Fyysisen väkivallan kohteeksi oli joutunut 11 ja sukupuolisen häirinnän kohteeksi 8 prosenttia opettajista. Kansainväliset tutkimukset ovat tuoneet esiin samansuuntaisia tuloksia (esim. Dzuka & Dalbert 2007; Fisher & Kettl 2003; Petersen ym. 1998; Terry 1998).

Kivivuori ja Martti Tuominen (1999) totesivat, että oppilaiden loukkaava viestintä ja sukupuolinen häirintä kohdistuivat useammin yläkoulun kuin alakoulun opettajiin. Sen sijaan alakoulun opettajat olivat kokeneet väkivallan uhkaa ja fyysistä väkivaltaa oppilaiden taholta useammin kuin yläkoulun opettajat. Andrew Terry (1998) havaitsi, että kokemattomilla opettajilla oli hieman kokeneita opettajia suurempi riski joutua oppilaidensa kiusaamiksi. Salmi ja Kivivuori (2009) totesivat, että yläkoulussa oppilaiden loukkaavaa verbaalista ja nonverbaalista viestintää sekä sukupuolista häirintää näyttäisi kohdistuvan hieman enemmän nais- kuin miesopettajiin. Toisaalta riskiä fyysisen väkivallan tai sen uhkan kohteeksi joutumiselle lisäsivät heidän mukaansa opettajan nuori ikä, miessukupuoli sekä erityisesti työskentely erityisopettajana. Rantalan ja Keskinen (2005) havainnot poikkeavat edellisistä tutkimuksista. Niiden mukaan yläkoulun opettajien sukupuolella, iällä ja työkokemuksen pituudella, oppiaineella tai koulun koolla ei näyttäisi olevan vaikutusta opettajien häirintä- ja väkivaltakokemuksiin.

Kivivuori ja Tuominen (1999) havaitsivat, että peruskoulun opettajiin loukkaavaa viestintää kohdistaneista oppilaista noin kolme neljäsosaa oli poikia. Samansuuntaisesti Rantala ja Keskinen (2005) totesivat, että 75 prosenttia yläkoulun opettajista (joista kaikki eivät olleet kokeneet kiusaamista) oli sitä mieltä, että väkivaltatekoja opettajiin suuntasivat tyyppillisesti pojat. Vastaajista 79 prosenttia arvioi opettajia kohtaan häirintää tai väkivaltaa kohdistaneiden oppilaiden toimineen yksin. Lisäksi Dan Olweus (1993; 2003) toi esille, että oppilastovereitaan kohtaan aggressiivisesti käyttäytyvät oppilaat ovat usein aggressiivisia myös opettajiaan ja vanhempiaan kohtaan. Hän oletti, että näillä oppilailla olisi keskimääräistä myönteisempi asenne väkivaltaisista käyttäytymismalleja kohtaan.

Aiemmat tutkimukset valottavat kuvaa opettajia kiusaavista oppilaista ja kiusaamisen kohteeksi joutuvista opettajista useimmiten kertaluonteisten väkivalta- ja häirintäkokemusten kautta (esim. Aromaa 1999; Kivivuori 1997; Kivivuori & Tuominen 1999; Rantala & Keskinen 2005; Salmi & Kivivuori 2009). Tehdyissä tutkimuksissa ei ole juuri noussut esiin se, millaiset oppilaat kiusaavat opettajiaan toistuvasti suorien ja epäsuorien viestinnän keinojen avulla. Ei myöskään tiedetä, ketkä opettajista joutuvat tällaisen kiusaamisen kohteiksi.

Olemassa olevat tutkimukset eivät myöskään paljasta, millainen vuorovaikutussuhde kiusaamista kokevilla opettajilla on kiusaajiinsa. Ei tiedetä esimerkiksi sitä, kiusaavatko opettajia toistuvasti ne oppilaat, joiden kanssa he työskentelevät useimmin vai ne, jotka he tuntevat huonommin. Varsin vähän tiedetään myös siitä, kuinka opettajia kiusaavat oppilaat toimivat omissa vertaissuhteissaan. Ei tiedetä, kiusaavatko opettajia samat oppilaat, jotka kiusaavat myös oppilastovereitaan, tai joutuvatko opettajia kiusaavat oppilaat itse kiusatuiksi oppilastovereidensa toimesta.

Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen suoria ja epäsuoria ilmenemismuotoja. Tarkastelemme kiusaamista kokeneiden opettajien ominaispiirteiden (sukupuoli, ikä, opetuskokemuksen pituus ja ammattinimike) vaikutusta kiusaamiskokemuksiin. Tutkimme niin ikään opettajia kiusaavien oppilaiden piirteitä (sukupuoli ja lukumäärä), opettajien ja heitä kiusaavien oppilaiden välistä suhdetta sekä sitä, kuinka opettajia kiusaavat oppilaat toimivat vertaissuhteissaan.

Tarkastelemme artikkelissa 70:n oppilaidensa kiusaamaksi joutuneen peruskoulun opettajan kokemuksia seuraavien neljän tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millaista kiusaamista opettajat kokevat oppilaiden taholta?
2. Miten opettajan sukupuoli, ikä, opetuskokemus ja työn luonne (ammattinimikkeen muodossa) selittävät kiusatuksi joutumista?
3. Millaisten oppilaiden opettajat kokevat kiusaavan heitä (oppilaiden sukupuoli ja lukumäärä), ja millainen suhde opettajilla on heitä kiusaaviin oppilaisiin?

4. Miten opettajia kiusaavat oppilaat toimivat omissa vertaissuhteissaan opettajien käsityksen mukaan?

Aineistonkeruu

Tutkimus toteutettiin kyselylomakemenetelmällä internet-kyselyinä. Käytössä oli SPSS mrlnterview-ohjelmisto. Kyselylomake kehitettiin tätä tutkimusta varten. Aineistoa kerättiin peruskoulun opettajilta eri puolilta Suomea lukuvuoden 2008–2009 aikana. Kysely lähetettiin 86 koululle, joiden joukossa oli sekä alakouluja, yläkouluja että yhtenäiskouluja. Koulujen koko vaihteli alle neljän opettajan kyläkouluista yli sadantuhannen asukkaan kaupunkien suuriin yhtenäiskouluihin. Näissä kouluissa työskenteli yhteensä noin 2000 peruskoulun opettajaa, joille koulujen rehtorit välittivät kyselyn.

Koulujen rehtoreiden kanssa sovittiin etukäteen puhelimitse siitä, että he välittävät kyselyn sähköpostitse kaikille koulunsa peruskoulun opettajille. Joissakin tapauksissa otettiin ensin yhteyttä kunnan tai kaupungin sivistystoimenjohtajaan, joka välitti kyselyn rehtoreiden kautta joko suostumuksensa etukäteen ilmaiselle tai kaikille kunnan tai kaupungin peruskouluille. Opettajille sähköpostitse lähetetty saatekirje sisälsi linkin kyselyyn. Lisäksi siinä kerrottiin tutkimuksesta ja aineiston käsittelyn luottamuksellisuudesta. Opettajia pyydettiin vastaamaan kyselyyn kolmen viikon kuluessa. Muu ohjeistus kyselylomakkeen täyttämiseen sisältyi internet-lomakkeeseen.

Vastaajat

Kyselyyn vastasi 215 peruskoulun opettajaa. Sukupuolensa ilmoittaneista vastaajista 147 (76.2 %) oli naisia ja 46 (23.8 %) miehiä. Vastaajista 22 ei ilmoittanut sukupuoltaan. Vastaajien sukupuolijakauma vastasi hyvin suomalaisissa peruskouluissa työskentelevien opettajien sukupuolijakaumaa. Perusopetuksen opettajista noin 74 prosenttia on naisia (Kumpulainen 2009).

Opettajista 27 (12.6 %) oli 20–30-vuotiaita, 57 (26.6 %) oli 31–40-vuotiaita, 86 (40.2 %) oli 41–50-vuotiaita ja 43 (20.1 %) oli 51–60-vuotiaita. Vain yksi (0.5 %) vastaajista oli yli 60-vuotias. Tieto vastaajan iästä puuttui yhden opettajan osalta. Vastaajista 32 (15.0 %) oli toiminut opettajana 0–3 vuotta, 53 (24.8 %) 4–10 vuotta,

64 (29.9 %) 11–20 vuotta ja 65 (30.4 %) yli 20 vuotta. Tieto työkokemuksesta puuttui yhden vastaajan osalta.

Vastaajien joukossa oli 101 (47.6 %) aineenopettajaa, 67 (31.6 %) luokanopettajaa, 27 (12.7 %) erityisopettajaa, 4 (1.9 %) erityisluokanopettajaa, 6 (2.8 %) rehtoria ja 5 (2.6 %) oppilaanohjaajaa. Lisäksi luokkaan ”muu” sijoitettiin 2 (0.9 %) opettajaa, joista ensimmäinen työskenteli tuntiopettajana kaikilla luokka-asteilla ja toinen päätoimisena tuntiopettajana pääasiassa peruskouluun valmistavassa opetuksessa. Luokkia koottaessa vastaaja, jonka ammattinimike oli ”luokanopettaja ja aineenopettaja”, luokiteltiin luokanopettajaksi, koska hän työskenteli alakoulussa. Vastaaja, jonka ammattinimike oli ”lehtori”, luokiteltiin aineenopettajaksi ja vastaaja, joka ilmoitti ammattinimikkeekseen ”opinto-ohjaaja ja aineenopettaja” luokiteltiin oppilaanohjaajaksi. Vastaaja, joka ilmoitti ammattinimikkeekseen ”apulaisrehtori”, luokiteltiin rehtoriksi. Tieto ammattinimikkeestä puuttui kolmen vastaajan osalta.

Vastaajista 55 (25.6 %) ilmoitti kokeneensa kiusaamista oppilaiden taholta ”silloin tällöin”, 7 vastaajaa (3.3 %) ilmoitti kokeneensa kiusaamista ”lähes joka viikko” ja 8 vastaajaa (3.7 %) ilmoitti joutuneensa oppilaiden kiusaamaksi ”lähes päivittäin”. Vastaajista 145 (67.4 %) ilmoitti, että ei ole kokenut ”juuri koskaan” kiusaamista oppilaiden taholta.

Tarkastelemme tässä artikkelissa opettajien omakohtaisia kokemuksia heihin kohdistuneesta kiusaamisesta. Tämän vuoksi keskitymme aineiston analyysissä kiusaamista ”silloin tällöin” tai useammin kokeneisiin vastaajiin (n = 70). Käytämme heistä jatkossa vaihdellen joko yleisnimitystä ”vastaaja” tai ”opettaja”, vaikka heidän joukossaan oli myös rehtoreita ja oppilaanohjaajia.

Kyselylomake ja aineiston analysointi

Tutkimusta varten kehitettiin kyselylomake keräyttämään opettajien kokemuksia oppilaiden heihin kohdistamasta kiusaamisesta. Valitsimme kyselylomakkeessa käytettäväksi termin ”kiusaaminen”, koska koulu- ja työpaikkakiusaaminen ovat jo vakiintuneita termejä suomalaisissa tutkimuksissa. Oletimme lisäksi, että kiusaaminen olisi opettajille myös tuttu termi arkikielestä.

Kyselylomake sisälsi useita osakokonaisuuksia. Opettajiin kohdistuvasta kiusaamisesta ku-

vattiin olevan kysymys silloin, kun *opettaja joutuu toistuvasti yhden tai useamman oppilaan taholta sellaisen viestinnän kohteeksi, jonka hän kokee loukkaavaksi, kiusalliseksi tai uhkaavaksi. Kiusaaminen voi olla sanallista, sanatonta tai fyysistä.* Opettajia, jotka ilmoittivat kokeneensa tämän määritelmän mukaista kiusaamista ”silloin tällöin”, ”lähes joka viikko” tai ”lähes päivittäin”, pyydettiin vastaamaan kaikkiin lomakkeen kysymyksiin, joiden tuloksista tässä artikkelissa raportoidaan osa. Opettajia, jotka eivät olleet kiusaamista kokeneet, pyydettiin vastaamaan viiteen lomakkeen kysymykseen. Tässä artikkelissa emme käsittele näitä kysymyksiä. Kyselylomaketta esitellään seuraavassa ainoastaan tässä artikkelissa raportoitavien osakokonaisuuksien osalta.

Kiusaamisen ilmenemismuotojen kartoittaminen

Opettajien kokeman kiusaamisen ilmenemismuotoja kartoitettiin *Opettaja kiusaamisen kohteena* -mittarilla. Siinä kiusaamista kokeneita vastaajia pyydettiin ajattelemaan ajanjaksoa, jolloin he olivat kokeneet eniten kiusaamista oppilaiden taholta ja kuvaamaan kokemaansa kiusaamista 22 kiusaamisen ilmenemismuotoa käsittävän luettelon avulla (ks. taulukkoa 1). Mittari kehitettiin opettajiin kohdistuvan kiusaamisen ilmenemismuotoja koskevan tutkimustiedon pohjalta (ks. kirjallisuuskatsausta Kauppi & Pörhölä 2009). Lisäksi mittarin kehittäessä hyödynnettiin soveltuvin osin oppilaiden välistä kiusaamista kartoittavaa Maili Pörhölä (2008) *Minä kiusattuna* -mittaria. Oppilaiden opettajiin kohdistamaa kiusaamista on aiemmin tutkittu varsin vähän. Sen vuoksi opettajiin kohdistuvaa kiusaamista kartoitettiin lisäksi osioilla, jotka muotoiltiin koulu- ja työpaikkakiusaamista käsittelevän tutkimustiedon pohjalta sekä tutkijoiden rationaalisen päätelyn perusteella.

Mittarissa vastaajia pyydettiin kuvaamaan kokemansa kiusaamisen intensiteettiä jokaisen luettelon kiusaamisen ilmenemismuodon osalta. Vastausvaihtoehdot olivat: ”ei juuri koskaan”, ”silloin tällöin”, ”lähes joka viikko” ja ”lähes päivittäin”. Lisäksi mittariin sisältyi kohta, jossa vastaajat saivat kuvata sellaisia kokemansa kiusaamisen muotoja, joita luettelossa ei mainittu. Tulosten raportoinnissa tarkastelemme vastauksia osioittain frekvenssien ja prosentiosuuksien avulla.

Opettaja kiusaamisen kohteena -mittarin luotettavuus oli hyvää tasoa (Cronbachin alfa = .873; 22 osiota). Mittari koostui viidestä eriluonteista kiusaamista kuvaavasta muuttujaluokasta. Seuraavassa kuvataan muuttujaluokat ja niiden sisältämät muuttujat.

- A. Suora verbaalinen kiusaaminen; 6 osiota
 1. haukkuminen tai nimittely
 2. hävyttömät tai asiattomat kommentit
 3. pillkkaaminen tai naureskelu opettajalle (avoimesti tai selän takana)
 4. kiusalliset seksuaalissävyytteiset huomautukset tai ehdotukset
 5. ammattitaidon epäoikeudenmukainen arvostelu
 6. uhkailu
- B. Suora nonverbaalinen kiusaaminen; 3 osiota
 7. loukkaava elehdintä
 8. opettajan matkiminen (esim. puheen tai kävelyn)
 9. tuleminen kiusallisen lähelle tai koskettaminen sopimattomasti
- C. Fyysinen kiusaaminen; 3 osiota
 10. fyysinen väkivalta
 11. fyysisen koskemattomuuden loukkaaminen kiusantekotarkoituksessa (esim. heittämillä esineellä, nipistämällä tai liikaamalla vaatteita)
 12. omaisuuden vahingoittaminen tai anastaminen
- D. Epäsuora yksityinen kiusaaminen; 6 osiota
 13. toistuva valehtelu opettajalle
 14. yhteistyöstä kieltäytyminen (esim. kieltäytyminen toistuvasti noudattamasta opettajan antamia ohjeita)
 15. toistuva huomiotta jättäminen (esim. jättämällä vastaamatta kysymykseen tai pyyntöön)
 16. piiloutuminen tai toistuva myöhästyminen oppitunnilta
 17. sähköpostin välityksellä, puheluilla tai tekstiviesteillä toteutettu häirintä
 18. vihjaileminen epäsuorasti opettajan yksityiselämään kuuluvista asioista (esim. terveyttä tai perhettä koskevista asioista)
- E. Epäsuora julkinen kiusaaminen; 4 osiota
 19. perättömien ilmoitusten tai valitusten tekeminen opettajasta
 20. perättömien juorujen levittäminen

21. internetin avulla toteutettu kiusaaminen (esim. herjaavat kirjoitukset tai kuvat)
22. sopimattoman huomion kohdistaminen opettajaan julkisilla paikoilla (esim. huutelu, nimittely, seinäkirjoitukset)

Edellä kuvatun kiusaamisen ilmenemismuotojen jäsentelyn perustana oli koulu- ja työpaikkakiusaamista käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa yleisesti käytetty jaottelu suoraan ja epäsuoraan kiusaamiseen. Suoralla kiusaamisella tarkoitetaan kohteen fyysistä tai verbaalista satuttamista, epäsuoralla kiusaamisella puolestaan kohteen satuttamista kiertoteitse, esimerkiksi arvostelemalla tätä hänen selkänsä takana tai levittämällä hänestä vahingollisia juoruja ja perättömiä juttuja. (esim. Keashly & Jagatic 2003; Rayner ym. 2002; Rivers & Smith 1994; Whitney & Smith 1993.)

Jaoimme lisäksi suoran kiusaamisen ilmenemismuodot (muuttujaluokat A ja B) verbaalisiin ja nonverbaalisiin. Tarkastelimme myös sekä suoraa että epäsuoraa fyysistä kiusaamista (muuttujaluokka C). Lisäksi jaoimme epäsuoran kiusaamisen muodot julkisesti ja yksityisesti tapahtuvaan kiusaamiseen. Julkisella epäsuoralla kiusaamisella (muuttujaluokka E) tarkoitamme viestintää, jonka tarkoitus on mustata opettajan mainetta koulu yhteisön tai laajemman yleisön silmissä. Yksityinen epäsuora kiusaaminen (muuttujaluokka D) sen sijaan ei sisällä suoranaisia verbaalisia loukkauksia, loukkaavaa elehdintää tai yrityksiä mustata opettajan mainetta. Oppilaiden viestintä tai teot ovat kuitenkin sellaisia, että opettaja kokee ne loukkaaviksi. Loukkaavuuden kokemus syntyy lähinnä siitä, miten opettaja tulkitsee oppilaan käyttäytymisen viestintätilanteesta, jossa tämä jollain tavoin rikkoo vuorovaikutuksen normeja tai koulun sääntöjä. Tietääksemme tämänkaltaista kiusaamisen muotojen luokitteluperustetta ei ole aiemmissa tutkimuksissa vielä käytetty.

Lisäksi opettajien kokemuksia oppilaiden heihin kohdistamasta kiusaamisesta kartoitettiin yhdellä avoimella kysymyksellä. Vastaa jia pyydettiin kuvailemaan tyypillistä tilannetta, jossa he olivat kokeneet joutuneensa oppilaan tai oppilaiden kiusaamiksi. Vastauksista poimittiin kiusaamisen muotoja kuvaavat ilmaisut, jotka luokiteltiin aineistolähtöisesti. Muodos-

tetut luokat olivat: verbaalinen loukkaus (esim. huutelu, nimittely, naureskelu), vuorovaikutusnormien rikkominen (esim. tervehtimättä tai huomiotta jättäminen, matkiminen), valehtelu, opettajan fyysisen koskemattomuuden loukkaaminen, ammattitaidon mitätöinti, opettajan antamien määräyksien vastustaminen (esim. oppilas ei suostunut poistumaan luokasta tai ei totellut järjestyksen ylläpitämiseen liittyviä määräyksiä), myöhästely, uhkailu, julkinen herjaaminen (esim. kirjoitukset internetissä, seinäkirjoitukset) ja työrauhan häirintä. Tulosten raportoinnissa keskityimme tarkastelemaan näitä vastauksia erityisesti niiltä osin kuin ne poikkesivat *Opettaja kiusaamisen kohteena* -mittariin annetuista vastauksista.

Opettajien ominaispiirteiden kartoittaminen

Tarkastelemme opettajien ominaispiirteiden vaikutusta kiusaamiskokemuksiin vertailemalla Khiin neliö (χ^2) -testin avulla kiusaamista kokeneiden opettajien ($n = 70$) joukkoa niiden opettajien joukkoon, jotka eivät olleet kokeneet kiusaamista ($n = 145$). Vertailtavat muuttujat ovat sukupuoli, ikä, opetuskokemuksen pituus ja ammattinimike (ks. taulukkoa 2).

Kiusaavien oppilaiden ominaispiirteiden sekä opettajan ja oppilaiden suhteen kartoittaminen

Opettajien kokemusta heitä kiusaavista oppilaista kartoitettiin seuraavilla kahdella strukturoidulla kysymyksellä: ”Moniko oppilas tyypillisesti osallistuu sinuun kohdistuvaan kiusaamiseen”, jossa vastausvaihtoehdot olivat ”1”, ”2–5”, ”6–10” ja ”11 tai enemmän”, ja ”Mikä on sinua kiusaavien oppilaiden sukupuoli”, johon vastaajat saivat valita myös vaihtoehdon ”sekä tyttöjä että poikia”. Opettajien ja heitä kiusaavien oppilaiden suhdetta kartoitettiin kysymyksellä ”Ovatko kiusaajasi oppilaita, joita opetat tai olet joskus opettanut”. Vastausvaihtoehdot olivat (a) ”oppilaita, joita opetat tällä hetkellä”, (b) ”oppilaita, joita olet joskus opettanut” ja (c) ”oppilaita, joita et ole opettanut”. Vastaajat saivat halutessaan valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Tarkastelemme kysymykseen annettuja vastauksia frekvenssien ja prosentiosuuksien avulla.

Opettajien käsitys heitä kiusaavien oppilaiden käyttäytymisestä vertais-suhteissaan

Opettaja pyydettiin lisäksi arvioimaan, miten heitä kiusanneet oppilaat käyttäytyivät omissa vertaissuhteissaan. Kysymykseen, keitä olivat vastaajia kiusanneet oppilaat, vastausvaihtoehdot olivat (a) ”oppilaita, jotka kiusaavat säännöllisesti myös koulun oppilaita”, (b) ”oppilaita, jotka kiusaavat satunnaisesti myös koulun oppilaita”, (c) ”oppilaita, jotka joutuvat koulussa säännöllisesti kiusatuiksi”, (d) ”oppilaita, jotka joutuvat koulussa satunnaisesti kiusatuiksi”, (e) ”oppilaita, jotka joutuvat koulussa sekä kiusatuiksi että kiusaa-

vat itse muita oppilaita” ja (f) ”oppilaita, jotka eivät kiusaa muita oppilaita eivätkä joudu itse kiusatuiksi” ja (g) ”muita, ketä?” Tarkastelemme kysymyksiin annettuja vastauksia frekvenssien ja prosentiosuukien avulla.

Tulokset

Ensimmäiseksi selvitettiin, millaista kiusaamista opettajat olivat kokeneet oppilaiden taholta. Taulukkoon I on koottu frekvenssit vastausluokittain. Lisäksi on muodostettu yhdistetty luokka, jossa näkyvät yleisyysjärjestyksessä silloin tällöin tai useammin kutakin kiusaamisen muotoa kokeneiden vastaajien frekvenssit ja prosentiosuudet.

Taulukko I. Opettajien kokemat kiusaamisen muodot.

Kiusaamisen muodot	Ei koskaan		Silloin tällöin	joka viikko	Lähes päivittäin	Yhdistetty luokka: silloin tällöin tai useammin
	n	f				
Häyryttömät tai asiattomat kommentit	70	7	44	10	9	63 (90.0)
Yhteistyöstä kieltäytyminen	69	10	34	12	13	59 (85.5)
Toistuva valehtelu opettajalle	69	13	39	10	7	56 (81.2)
Pilkkaaminen tai naureskelu	69	14	39	10	6	55 (79.7)
Haukkuminen tai nimittely	69	21	37	4	7	48 (69.6)
Loukkaava elehdintä	69	22	32	11	4	47 (68.1)
Piiloutuminen tai toistuva myöhästyminen oppitunnilta	69	26	24	14	5	43 (62.3)
Epäoikeudenmukainen ammattitaidon arvostelu	69	26	34	6	3	43 (62.3)
Opettajan matkiminen (esim. puheen tai kävelyn)	69	29	35	4	1	40 (58.0)
Toistuva opettajan huomiotta jättäminen (esim. jättäminen vastaamatta kysymykseen tai pyyntöön)	69	33	27	4	5	36 (52.2)
Uhkailu	68	37	26	2	3	31 (45.6)
Fyysisen koskemattomuuden loukkaaminen (esim. heittäminen esineellä, nipistäminen, vaatteiden likaaminen)	68	47	16	3	2	21 (30.8)
Omaisuuksien vahingoittaminen tai anastaminen	68	47	21	-	-	21 (30.8)
Opettajaan kohdistettu sopimaton huomio julkisilla paikoilla	68	48	16	3	1	20 (29.4)
Perättömien juurujen levittäminen	69	49	17	2	1	20 (29.0)
Epäsopiva vihjailu opettajan yksityiselämään kuuluvista asioista (esim. perhettä tai terveyttä koskevat asiat)	68	49	18	1	-	19 (27.9)
Fyysinen väkivalta	68	50	13	3	2	18 (26.5)
Perättömät ilmoitukset tai valitukset opettajasta	66	50	16	-	-	16 (24.2)
Kiusalliset seksuaalissävyytteiset huomautukset tai ehdotukset	68	56	11	1	-	12 (17.6)
Tuleminen kiusallisen lähelle tai sopimaton koskettaminen	67	57	7	3	-	10 (14.9)
Häirintä sähköpostin välityksellä, puheluilla tai tekstiviesteillä	68	58	10	-	-	10 (14.7)
Häirintä internetin avulla (esim. herjaavat kirjoitukset tai kuvat)	68	63	4	1	-	5 (7.6)

Kuten taulukon I viimeisestä sarakkeesta voidaan nähdä, yleisimpiä kiusaamisen muotoja olivat hävyttömät ja asiattomat kommentit. Toiseksi tyypillisin muoto oli yhteistyöstä kieltäytyminen ja kolmanneksi tyypillisin toistuva valehtelevä opettajalle. Taulukosta nähdään lisäksi, että opettajat raportoivat varsin usein kokeneensa oppilaiden pilkkaamista ja naureskelua sekä haukkumista ja nimittelyä. He olivat niin ikään kokeneet loukkaavaa elehdintää, opettajalta piiloutumista tai oppitunnilta myöhästelyä, epäoikeudenmukaista ammattitaitonsa arvostelua sekä viestintänsä matkimista.

Kun tuloksia tarkastellaan sen perusteella, millaista kiusaamista opettajat olivat kokeneet viikoittain tai useammin, yleisimpiä kiusaamisen muotoja olivat kieltäytyminen yhteistyöstä (viikoittain tai useammin, $f = 25$; 36.2 %) sekä piiloutuminen tai toistuva myöhästely oppitunnilta (viikoittain tai useammin, $f = 19$; 27.5 %). Oppilaan piiloutuminen ja toistuva myöhästely ovat esimerkkejä opettajaan epäsuorasti kohdistuvasta viestinnästä, jonka opettaja voi kokea kiusaamiseksi, mikäli se on toistuvaa.

Tulokset osoittivat, että yksikään mittarin osioista ei kuvannut sellaista kiusaamisen ilmenemismuotoa, jota vastaajat eivät olisi kokeneet työssään vähintään silloin tällöin. Tulosten perusteella voidaan myös päätellä, että kiusaaminen kohdistuu opettajiin tyypillisesti koulupäivän aikana. Teknologivälitteinen kiusaaminen näyttää olevan suhteellisen harvinaista, mutta sitäkin esiintyy.

Vastaajille annettiin lisäksi mahdollisuus tuoda esille sellaisia kokemiaan kiusaamisen muotoja, joita ei mittarin osioissa mainittu. Näissä vastauksissa opettajat kuvasivat useimmiten tilannetta, jossa oppilaan vanhemmat olivat käyttäytyneet heitä kohtaan epäasiallisesti. Yksittäisissä vastauksissa kuvattiin lisäksi oppilaan juoksemista karkuun ärsyttääkseen opettajaa sekä oppitunnilta häiritsevää käytöstä. Kiusaamiseksi oli koettu myös naisopettajalle suunnattu toivomus, että tämän tilalla olisi miesopettaja.

Opettajien kokemia kiusaamisen muotoja kartoitettiin myös avoimella kysymyksellä. Vastaaajia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin tyypillistä tilannetta, jossa he olivat kokeneet joutuneensa oppilaiden kiusaamiksi. Kysymykseen vastasi 61 opettajaa. Useimmat heistä kuvailivat joko tilannetta, jossa oppilas tai oppilaat olivat kohdistaneet heihin verbalisia loukkauksia tai naureskelleet heidän kustannuksellaan (20 opettajaa), tai työrauhan häirintää luokkatilanteessa (20 opettajaa). Jälkimmäisen kaltaista kiusaamista kuvaa esimerkiksi seuraava vastaus:

Pari oppilasta tahtovat itsepäisesti kääntää oppimistilanteen luokassa kaotettiseksi, hallitsemattomaksi tilanteeksi, hauskanpidoksi, kaverien kanssa jutteleminen (huutelemisen) hetkeksi (aineenopettaja, 20–30 v.).

Mielenkiintoista ja varsin kuvaavaa opettajien työssään kokemalle kiusaamiselle oli se, kuinka hienovaraista ja vaikeasti tulkittavaa kiusaaminen saattaa olla. Eräs vastaaja kuvasi, ettei oikeastaan edes osaa selittää, mistä kokemus kiusatuksi joutumisesta muodostuu:

Joskus kiusaaminen voi olla niin hienovaraista, että sitä on vaikea edes selittää, mitä oppilas käytännössä tekee, mutta se kuitenkin saa oman ketutuskäyrän sataseen (aineenopettaja, 20–30 v.).

Muilta osin vastaajat kuvailivat samankaltaisia kiusaamisen ilmenemismuotoja kuin mittarin osioissa esitettiin.

Toiseksi tarkasteltiin opettajien ominaispiirteiden avulla sitä, millaiset opettajat joutuivat kiusaamisen kohteiksi. Taulukossa 2 verrataan kiusaamista kokeneita opettajia ($n = 70$) opettajiin, jotka eivät olleet kokeneet kiusaamista ($n = 145$) vastaajan sukupuolen, iän, opetuskokemuksen pituuden ja ammattinimikkeen osalta. Ammattinimikkeistä vertailuun otettiin mukaan aineenopettajat, luokanopettajat ja erityishuomiota tarvitsevien oppilaiden kanssa työskentelevät opettajat (erityisluokan- ja erityisopettajat). Muilla ammattinimikkeillä työskenteleviä vastaajia oli liian vähän Khiin nelio -testiä varten.

Taulukko 2. Opettajien ominaispiirteet suhteessa kiusaamiskokemuksiin.

Muuttujat	Vastausluokat	Kiusaamista koke-	Opettajat, joita	χ^2 -testi
		neet opettajat n » 70 ■ f (%)	ei kiusattu n » 145 ■ f (%)	
Sukupuoli	Mies	10 (16.1)	36 (27.5)	p=.104
	Nainen	52 (83.9)	95 (72.5)	
	Vastauksia yhteensä	62 (100)	131 (100)	
Ikä	20–30 v.	11 (15.7)	16 (11.1)	p=.572
	31–40 v.	19 (27.1)	38 (26.4)	
	41–50 v.	29 (41.4)	57 (39.6)	
	> 50 v.	11 (15.7)	33 (22.9)	
	Vastauksia yhteensä	70 (99.9)	144 (100)	
Opetuskokemus (vuosia opettajana)	0–3 v.	14 (20.0)	18 (12.5)	p=.272
	4–10 v.	20 (28.6)	33 (22.9)	
	11–20 v.	19 (27.1)	45 (31.2)	
	> 20 v.	17 (24.3)	48 (33.3)	
	Vastauksia yhteensä	70 (100)	144 (99.9)	
Ammattinimike	Aineenopettaja	38 (56.7)	63 (47.7)	p=.040*
	Luokanopettaja	15 (22.4)	52 (39.4)	
	Erytysluokan- / erityisopettaja	14 (20.9)	17 (12.9)	
	Vastauksia yhteensä	67 (100)	132 (100)	
	Rehtori / apulaisrehtori+	2	4	
	Oppilaanohjaaja+	-	5	
	Muu+	1	1	

■ Numerus vaihtelee muuttujittain puuttuvien tietojen vuoksi.

* Tilastollisesti merkitsevä tasolla $p < .05$

+ Ei mukana χ^2 -testissä

Taulukosta 2 nähdään, että opettajan ominaispiirteet vaikuttivat kiusaamiskokemuksiin tilastollisesti melkein merkitsevällä tasolla ($p = .040$) ammattinimikkeen osalta. Luokanopettajat olivat kokeneet kiusaamista vähemmän kuin aineenopettajat ja erityisluokan- ja erityisopettajat. Taulukosta havaitaan myös, että opettajan sukupuoli, ikä ja opetuskokemus eivät selittäneet kiusaamiskokemusten yleisyyttä tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Vastausten jakautuminen viittaa kuitenkin siihen, että naisopettajiin suuntautuisi kiusaamista hieman enemmän kuin mies-

opettajiin. Samoin kokemattomampia opettajia kiusattaisiin enemmän kuin heidän kokeneempia kollegojansa. Suurempi otoskoko saattaisi tuoda nämä erot esiin tilastollisesti merkitsevinä.

Kolmanneksi tarkasteltiin opettajia kiusanneiden oppilaiden sukupuolta. Kuten taulukko 3 osoittaa, opettajat kertoivat kiusaajiensa olleen tyypillisimmin poikaoppilaita (63 % opettajista). Vastaajista 31 prosenttia ilmoitti joutuneensa sekä poikien että tyttöjen kiusaamaksi ja vain 6 prosenttia kuvasi kiusaajiensa olleen pelkästään tyttöoppilaita.

Taulukko 3. Opettajia kiusanneiden oppilaiden sukupuoli.

Oppilaiden sukupuoli			
Poikia	Tyttöjä	Molempia	
f (%)	f (%)	f (%)	n (%)
44 (62.9)	4 (5.7)	22 (31.4)	70 (100)

Neljänneksi tarkasteltiin opettajien kuvauksia siitä, kuinka moni oppilaista osallistui kiusaamiseen. Taulukosta 4 havaitaan, että opettajien kiusaamiseen osallistui useimmiten varsin vähäinen määrä oppilaita. Opettajista 46 prosenttia kuvasi, että

tyypillisesti häntä kiusasi vain yksi oppilas. Samoin 46 prosenttia vastaajista kertoi, että kiusaamiseen osallistui kahdesta viiteen oppilasta. Ainoastaan 9 prosenttia vastaajista kuvasi kiusaamiseen osallistuneen useampia kuin viisi oppilasta.

Taulukko 4. Opettajia kiusanneiden oppilaiden lukumäärä.

Oppilaiden lukumäärä				
I	2-5	6-10	yli 10	
f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	n (%)
32 (45.7)	32 (45.7)	4 (5.7)	2 (2.9)	70 (100)

Viidenneksi tarkasteltiin sitä, millainen oli opettajien ja heitä kiusanneiden oppilaiden suhde. Tulokset osoittivat, että useimmin opettajat olivat kokeneet kiusaamista niiden oppilaiden taholta, joita he opettivat vastaamishetkellä. Tämän vastausvaihtoehdon valitsi 66 prosenttia opettajista. Vastaajista 36 prosenttia kuvasi heitä kiusanneen oppilaiden, joita he olivat joskus opettaneet. Huomattavaa oli, että peräti 24 prosenttia opettajista kertoi joutu-

neensa kiusatuksi omien oppilaidensa lisäksi tai pelkästään sellaisten oppilaiden taholta, joita he eivät olleet koskaan opettaneet. Vastaajat saivat valita halutessaan vastausvaihtoehdoista useamman kuin yhden.

Kuudenneksi opettajia pyydettiin arvioimaan sitä, kuinka heitä kiusanneet oppilaat toimivat omissa vertaissuhteissaan. Vastaajat saivat halutessaan valita useamman kuin yhden annetuista vastausvaihtoehdoista (ks. taulukkoa 5).

Taulukko 5. Opettajien käsitys heitä kiusanneiden oppilaiden vertaissuhteista.

Käsitys oppilaiden vertaissuhteista	Vaihtoehdon valinneiden osuus vastaajista	
	f	%
He kiusaavat säännöllisesti myös koulun oppilaita.	35	50.0
He kiusaavat satunnaisesti myös koulun oppilaita.	21	30.0
He joutuvat koulussa säännöllisesti kiusatuiksi.	2	2.9
He joutuvat koulussa satunnaisesti kiusatuiksi.	7	10.0
He joutuvat sekä kiusatuiksi että kiusaavat itse muita oppilaita.	7	10.0
He eivät kiusaa muita oppilaita eivätkä joudu itse kiusatuiksi.	3	4.3
Muita, ketä?	12	17.1
Et osaa arvioida.	14	20.0
Vaihtoehdoista valittu yhteensä	101	

Vastaajia 70

Huomattava enemmistö opettajista arvioi heitä kiusanneiden oppilaiden kiusaavan koulussa vähintään satunnaisesti myös oppilastovereitaan. Lisäksi kymmenesosa vastaajista arvioi, että heitä kiusanneet oppilaat joutuivat koulussa itse kiusatuiksi, mutta kiusasivat sen lisäksi itsekin oppilastovereitaan. Vain harvat opettajista arvioivat, että heitä kiusasivat tyypillisesti oppilaat, jotka eivät kiusanneet oppilastovereitaan eivätkä joutuneet itse kiusatuiksi. Kohtaan ”muita, ketä?” annetuissa vastauksissa opettajia kiusanneiden oppilaiden arveltiin kiusaavan myös muita koulun opettajia.

Johtopäätökset

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli kuvata oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen erityispiirteitä. Kyselyyn vastanneet opettajat olivat työssään kokeneet sekä suoria että epäsuoria

verbaalisen ja nonverbaalisen kiusaamisen muotoja oppilaiden taholta. Tyypillisiä suoran kiusaamisen muotoja olivat hävyttömät ja asiattomat kommentit, pilkkaaminen ja naureskelu, haukkuminen, nimittely sekä loukkaava elehdintä. Tyypillisiin epäsuoran kiusaamisen muotoihin kuuluivat esimerkiksi kieltäytyminen yhteistyöstä opettajan kanssa sekä työrauhan häirintä opetustilanteissa. Opettajiin kohdistuva toistuva kiusaaminen näyttäisikin näiltä osin olevan hyvin samankaltaista kuin aikaisemmissa tutkimuksissa raportoitu satunnaisempikin opettajiin kohdistuva loukkaava viestintä (esim. Kivivuori 1997; Kivivuori & Tuominen 1999; Rantala & Keskinen 2005; Terry 1998; ks. myös Kauppi & Pörhölä 2009).

Vastaajien kiusaamiskokemukset koostuivat lisäksi laajasta kirjosta erilaisia loukkaavan viestinnän muotoja, joita ei ole aikaisemmissa tut-

kimuksissa tunnistettu (vrt. Kauppi & Pörhölä 2009). Tällaisia olivat esimerkiksi toistuva valehtelevinen, opettajan puheen tai kävelyn matkiminen sekä toistuva myöhästely ja opettajalta piiloutuminen. Tämänkaltaisen viestintä edustaa sellaista vuorovaikutusnormien rikkomista, jota opettajan roolissa ei ehkä odotaisi kohtaavansa. Oppituntien häiritseminen, toistuva myöhästely ja opettajalta piiloutuminen ovat kiusaamisen muotoja, joilla opettajaa estetään suoriutumasta työstään haluamallaan tavalla ja työtehtäviensä vaatimusten mukaisesti.

Kaiken kaikkiaan näyttäisi siltä, että opettajiin kohdistuvat suoran kiusaamisen muodot ovat huomattavan samankaltaisia kuin ne kiusaamisen muodot, joita oppilaat kohdistavat myös oppilastovereihinsa (esim. Olweus 1993; Rivers & Smith 1994). Sen sijaan opettajien kokemat epäsuoran kiusaamisen muodot poikkeavat merkittävästi niistä, joita oppilaat kohdistavat oppilastovereihinsa (esim. juoruilu ja joukosta poissulkeminen; ks. Olweus 1993; Rivers & Smith 1994). Opettajiin kohdistuvat epäsuoran kiusaamisen muodot muistuttavat pikemminkin tyyppisiä työpaikkakiusaamisen piirteitä (ks. esim. Keashly & Jagatic 2003; Pörhölä ym. 2006 kirjallisuuskatsauksia). Opettajan työn luonne tuo tosin kiusaamiseen omat erityispiirteensä. Opettajiin näyttää kohdistuvan myös fyysistä ja teknologiavälitteistä kiusaamista, joskin selvästi vähemmän kuin muita kiusaamisen muotoja.

Luokanopettajat raportoivat kokeneensa oppilaiden kiusaamista vähemmän kuin aineenopettajat sekä erityisluokan- ja erityisopettajat. Opettajan kiusaaminen näyttäisi siis olevan yleisempää ylempillä luokilla. Opettajan sukupuoli, ikä ja opetuskokemuksen pituus eivät selittäneet kiusaamiskokemuksia tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu jossain määrin ristiriitaisia tuloksia iän, sukupuolen ja opetuskokemuksen yhteydestä opettajien väkivaltakokemuksiin (ks. Rantala & Keskinen 2005; Salmi & Kivivuori 2009). Aiempaa tutkimustietoa on kuitenkin hyvin vähän. Tässä tutkimuksessa käyttämämme aineisto viittasi siihen, että naisopettajiin suuntautuisi kiusaamista hie-man miehiä enemmän ja että kokemattomampia opettajia kiusattaisiin enemmän kuin heidän kokeneempia kollegoitaan. Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan yltäneet tilastollisesti merkit-

sevälle tasolle. On mahdollista, että suuremmassa vastaajajoukossa ero nousisi selvemmin esiin. Joka tapauksessa tulevaisuuden tutkimuksissa kannattaisi selvittää, onko opetuskokemuksen myötä kehittyvillä viestintätaidoilla merkitystä koettuun kiusaamiseen.

Kiusaamista kokeneet opettajat kertoivat, että eniten heitä kiusasivat poikaoppilaat. Havainto tukee Kivivuoren ja Tuomisen (1999; ks. myös Rantala & Keskinen 2005) tuloksia, joiden mukaan opettajiin loukkaavaa viestintää suunnanneista oppilaista noin kolme neljäsosaa oli poikia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että myös oppilaiden kiusatessa koulutovereitaan kiusaaja on useammin poika kuin tyttö (esim. Luopa ym. 2008). Poikien rooli näyttäisi korostuvan erityisesti silloin, kun kiusaamisen kohteena on opettaja. On mahdollista, että tytöille tyyppisempää epäsuoraa kiusaamista on vaikeampi suunnata opettajaan. Jatkossa tulisikin selvittää, onko tyttöjen ja poikien opettajiin kohdistama kiusaaminen luonteeltaan erilaista.

Opettaja kiusasi useimmiten yksi oppilas tai pieni oppilasjoukko. Vain harva oli joutunut useamman kuin viiden oppilaan kiusaamaksi. Tämä poikkeaa niistä havainnoista, joita on tehty oppilaiden keskuudessa esiintyvistä kiusaamisesta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että oppilaiden kiusatessa toisiaan varsin suuri oppilasjoukko osallistuu kiusaamiseen erilaisissa rooleissa (esim. Salmivalli ym. 1996). Vaikka opettajiin kohdistuva kiusaaminen ei näyttäisi sisältävän samankaltaista ryhmäilmion luonnetta kuin oppilaiden välinen kiusaaminen, kiusaajien lukumäärää ja oppilaiden mahdollisia osallistujarooleja kiusaamistilanteissa kannattaisi tarkastella lähemmin tulevaisuuden tutkimuksissa.

Opettajat kokivat useimmin kiusaamista niiden oppilaiden taholta, joita he opettivat vastaamishetkellä. Tulos on hyvin ymmärrettävä sen vuoksi, että opettajat ovat suurimman osan työajastaan tekemisissä omien oppilaidensa kanssa. Oli kuitenkin mielenkiintoista havaita, että peräti neljännes vastaajista koki joutuneensa kiusaamisen kohteeksi sellaisten oppilaiden taholta, joita he eivät olleet koskaan opettaneet. Varsinkin suurten koulujen kohdalla on todennäköistä, että osassa näistä tapauksista opettaja ja häntä kiusaavat oppilaat eivät juuri tunne toisiaan, eikä heidän välilleen ole näin ollen muodostunut varsinaista vuorovaikutussuh-

detta. Voidaankin pohtia, mitä tarkoitusta lähes tuntemattoman opettajan kiusaaminen palvelee. Kiusaaminenhan ei tällöin voi kytkeytyä vuorovaikutussuhteessa esiintyviin ongelmiin. Mahdollisesti tuntemattoman opettajan kiusaamisella tavoitellaankin valta- ja statusaseman kohoamista oppilaiden keskuudessa ja opettajaa käytetään välineenä tämän tavoitteen saavuttamiseen.

Huomattava enemmistö opettajista arvioi, että heitä kiusanneet oppilaat kiusasivat koulussa myös oppilastovereitaan. Kiusaaminen nähtiin siis oppilaalle ominaisena käyttäytymismallina. Tulevissa tutkimuksissa olisi tarpeen selvittää, onko osa oppilaista taipuvaisempia kiusaamaan sekä oppilastovereitaan että opettajiaan, jolloin kiusaavan oppilaan motiivi toiminnalleen saattaisi olla sama riippumatta siitä, kenet hän valitsee kiusaamisensa kohteeksi. Olisi myös tarpeen selvittää, muuttuvatko oppilaan tavat kiusata kohteen vaihtumisen myötä. Tämänkaltaisen ymmärrys selventäisi sitä, ovatko kiusaamisen muodot enemmän riippuvaisia kiusaajan vai kiusaamisen kohteen ominaisuuksista ja tavasta viestiä. Ymmärrystä oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen erityispiirteistä tarvitaan erityisesti opettajainkoulutuksessa.

Tutkimukseen osallistuneita kouluja ei valittu systemaattisen otannan perusteella, vaan osallistumispyyntö ja kyselylomake lähetettiin vain määrättyjen, suostumuksensa ilmaisseiden koulujen peruskoulun opettajille. On todennäköistä, että

tutkimus houkutteli erityisesti kiusaamista kokeneita opettajia vastaamaan. Tämä saattoi vaikuttaa vastausprosentin alhaisuuteen. Toisaalta alhainen vastausprosentti näyttäisi olevan varsin tyypillinen sähköpostitse lähetetyille kiusaamiskyselyille (esim. Isotalo 2006). Joka tapauksessa aineiston perusteella ei voida tehdä päätelmiä opettajiin kohdistuvan kiusaamisen yleisyydestä, eikä se ollut tutkimuksen tavoitteenakaan.

Vastaajien sukupuolijakauma vastasi kuitenkin hyvin perusopetuksen opettajien sukupuolijakaumaa suomalaisissa kouluissa. Samoin vastaajien ikäjakauma vastasi varsin hyvin perusopetuksen opettajien ikäjakaumaa alle 40-vuotiaiden osalta, joita on 35.3 prosenttia perusopetuksen opettajista (tässä aineistossa 20-40-vuotiaita oli 39.3 %). Aineisto oli hieman painottunut 41-50-vuotiaisiin vastaajiin, joita vastaajajoukosta oli noin kymmenen prosenttiyksikköä enemmän kuin on heidän suhteellinen osuutensa perusopetuksen opettajista. Vastaavasti yli 50-vuotiaiden vastaajien osuus aineistossa oli hieman yli kymmenen prosenttiyksikköä pienempi kuin heidän suhteellinen osuutensa on perusopetuksen opettajista. (Kumpulainen 2009.) Edustettuina oli erisuuruisia kouluja sekä kaupungeista että maaseudulta. Voitaneen olettaa, että otos ei ollut erityisen vinoutunut muilta osin kuin ehkä siten, että kiusaamista kokeneiden opettajien osuus vastanneista saattoi olla todellista suurempi. Kysely saattoi houkutella erityisesti näitä opettajia vastaamaan.

* * *

Artikkeli perustuu Teemu Kaupin tekeillä olevaan väitöskirjatutkimukseen, jota ohjaa Maili Pörhölä. Tutkimusta ovat tukeneet Työsuojelurahasto (hanke 107341) Kaupin osalta ja Suomen Akatemia (projekti 106221) Pörhölän osalta.

Kirjallisuus

- AROMAA, K. (1999). *Elever och lärare i konflikt: Kränkande beteende, våld och trakasserier mot lärare i de svenskspråkiga skolorna i Helsingfors 1998*. Teoksessa J. Kivivuori, M. Tuominen & K. Aromaa, ”Mä teen mitä mä haluan”: oppilaiden opettajiin kohdistama häirintä ja väkivalta Helsingin kouluissa 1997–1998. Tutkimustiedonantoja no. 44. (s. 57–101). Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.
- BJÖRQKVIST, K., ÖSTERMAN, K. & HJELT-BÄCK, M. (1994). *Aggression among university employees*. *Aggressive Behavior*, 20, 173–184.
- BLASE, J.J. & BLASE, J.R. (2003). *Breaking the silence: Overcoming the problem of principal mistreatment of teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin press.
- VAN DICK, R. & WAGNER, U. (2001). *Stress and strain in teaching: A structural equation approach*. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243–259.
- DWORKIN, A.G., HANEY, C.A. & TELSCHOW, R.L. (1988). *Fear, victimization, and stress among urban public school teachers*. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 159–171.
- DZUKA, J. & DALBERT, C. (2007). *Student violence against teachers: Teachers' well-being and the belief in a just world*. *European Psychologist*, 12, 253–260.
- FISHER, K. & KETTL, P. (2003). *Teachers' perceptions of school violence*. *Journal of Pediatric Health Care*, 17, 79–83.
- HOEL, H., FARAGHER, B. & COOPER, C.L. (2004). *Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging*. *British Journal of Guidance & Counseling*, 32, 367–387.

- ISOTALO, P. (2006). *Lehtori Janssonin kiusaus: Fenomenografinen näkökulma opettajien käsitäisiin opettajien välisen työpaikkakiusaamisen syistä, seurauksista ja ennaltaehkäisystä*. Turku: Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, 243.
- KARHUNEN, S. & PÖRHÖLÄ, M. (2007). *Koulukiusaamisen viestinnälliset piirteet: havaitsemisen ja tunnistamisen haasteita*. Luettu 14.10.2009 Opetushallituksen verkkosivulta <http://www.edu.fi/page.asp?path=498,1329,1330,17955,35388,5389,37979,68513>
- KAUPPI, T. & PÖRHÖLÄ, M. (2009). *Harassment experienced by school teachers from students: A review of the literature*. Teoksessa T.A. Kinney & M. Pörhölä (toim.) *Anti and pro-social communication: Theories, methods and applications (Language as social action, vol. 6.)*. (s. 49–58). New York: Peter Lang.
- KEASHLY, L. & JAGATIC, K. (2003). *By any other name: American perspectives on workplace bullying*. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (s. 31–61). London: Taylor & Francis.
- KEASHLY, L. & NOWELL, B.L. (2003). *Conflict, conflict resolution and bullying*. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (s. 339–358). London: Taylor & Francis.
- KIVIVUORI, J. (1997). *Opettajien kohdistuva häirintä ja väkivalta*. Tutkimustiedonantoja no. 33. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.
- KIVIVUORI, J. & TUOMINEN, M. (1999). *Oppilaiden opettajiin kohdistama häirintä ja väkivalta Helsingin suomenkielisissä kouluissa*. Teoksessa J. Kivivuori, M. Tuominen & K. Aromaa, ”Mä teen mitä mä haluan”: oppilaiden opettajiin kohdistama häirintä ja väkivalta Helsingin kouluissa 1997–1998. Tutkimustiedonantoja no. 44. (s. 9–55). Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.
- KOULUSTILASTOT (2009). Luettu 19.11.2009 Tilastokeskuksen verkkosivulta http://www.stat.fi/til/pop/2009/pop_2009_2009-11-13_tie_001.html
- KUMPULAINEN, T. TOIM. (2009). *Opettajat Suomessa 2008*. Luettu 19.11.2009 Opetushallituksen verkkosivulta http://www.oph.fi/julkaisut/2009/Opettajat_Suomessa_2008.pdf
- KUMPULAINEN, T. & SAARI, S. TOIM. (2006). *Opettajat Suomessa 2005*. Luettu 19.11.2009 Opetushallituksen verkkosivulta http://www.oph.fi/info/tilastot/PDF_VERSION/Opettajat_Suomessa_2005.pdf
- LAHELMA, E. (1996). *Vallan haastamista? Opettajien kokemuksia oppilaiden seksuaalisesta häirinnästä*. Kasvatus, 5, 478–488.
- LAHELMA, E., PALMU, T. & GORDON, T. (2000). *Intersecting power relations in teachers' experiences of being sexualized or harassed by students*. Sexualities, 3, 463–481.
- LEYMANN, H. (1996). *The content and the development of mobbing at work*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 165–184.
- LEYMANN, H. & GUSTAFSSON, A. (1996). *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 251–276.
- LUOPA, P., PIETIKÄINEN, M. & JOKELA, J. (2008). *Koulukiusaaminen peruskoulun yläluokilla 2000–2007*. (Opetusministeriön julkaisuja 2008:7). Luettu 12.9.2009 opetusministeriön verkkosivulta <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm07.pdf?lang=fi>
- MARIAN, C. (2008, HEINÄKUU). *Pattern of aggressive behaviour between teacher and student in school context*. Paper presented at the world meeting of International Society for Research on Aggression, Budapest, Hungary.
- NIEDL, K. (1996). *Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 239–249.
- OLWEUS, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Oxford: Blackwell.
- OLWEUS, D. (2003). *Bully/victim problems in school: Basic facts and an effective intervention programme*. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (toim.) *Bullying and emotional abuse in the workplace*. (s. 62–78). London: Taylor & Francis.
- PERUSOPETUSLAKI 2003/477, 7:36 §; 7:36A §; 7:36B §. Luettu 14.10.2009 oikeusministeriön verkkosivulta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>
- PETERSEN, G.J., PIETRZAK, D. & SPEAKER, K.M. (1998). *The enemy within: A national study on school violence and prevention*. Urban Education, 33, 331–359.
- PÖRHÖLÄ, M. (2008). *Koulukiusaaminen nuoren hyvinvointia uhkaavana tekijänä. Miten käy kiusatun ja kiusaajan vertaissuhteille?* Teoksessa M. Autio, K. Eräranta & S. Myllyniemi (toim.) *Polarisoitua nuoruus? Nuorten elinolot -vuosikirja 2008*. (s. 94–104). Helsinki: Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 84.
- PÖRHÖLÄ, M., KARHUNEN, S. & RAINIVAARA, S. (2006). *Bullying at school and in the workplace: A challenge for communication research*. Teoksessa C. Beck (toim.) *Communication Yearbook 30*. (s. 249–301). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- RANTALA, T. & KESKINEN, S. (2005). *”Ei meidän koulussa... eihän?” Opettajat oppilaiden kiusaamina*. Teoksessa S. Keskinen (toim.) *Valta, kilpailu ja kiusaaminen opettajan työssä: artikkelisarja*. (s. 120–160). Helsinki: Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö OKKA.
- RAYNER, C., HOEL, H. & COOPER, C.L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* New York, NY: Taylor & Francis.
- RIVERS, I. & SMITH, P.K. (1994). *Types of bullying behavior and their correlates*. Aggressive Behavior, 20, 359–368.
- ROBINSON, K. (2000). *’Great Tits, Miss!’ The silencing of male students’ sexual harassment of female teachers in secondary schools: A focus on gendered authority*. Discourse: Studies in the cultural politics of education, 21, 75–90.
- SALMI, V. & KIVIVUORI, J. (2009). *Opettajien kohdistuva häirintä ja väkivalta 2008 (Verkkokatsauksia 10/2009)*. Luettu 29.6.2009 Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen verkkosivulta <http://www.optula.om.fi/uploads/1/lsba5z5n9.pdf>
- SALMIVALLI, C., LAGERSPETZ, K., BJÖRKQVIST, K., ÖSTERMAN, K. & KAUKIAINEN, A. (1996). *Bullying as a group process: Participant roles and their relations to social status within the group*. Aggressive Behavior, 22, 1–15.
- TERRY, A.A. (1998). *Teachers as targets of bullying by their pupils: A study to investigate incidence*. British Journal of Educational Psychology, 68, 255–268.
- WHITNEY, I. & SMITH, P.K. (1993). *A survey of the nature and extent of bullying in junior/ middle and secondary schools*. Educational Research, 35, 3–25.
- ZAPF, D., KNORZ, C. & KULLA, M. (1996). *On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 215–237.

Elias Pekkola

Nuorten yliopistolaisten työn palkitsevuus ja sen merkitys akateemisen uran houkuttelevuudelle

Artikkelissa tarkastellaan nuorten yliopistolaisten työn palkitsevuutta kolmen ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat raha, arvostus ja statuskontrolli. Artikkelin perustuu vuosina 2007–2008 toteutetulle ”Muuttuva akateeminen professio”-kyselytutkimukselle (CAP). Akateemisen uran houkuttelevuutta pohditaan akateemisen työn palkitsevuuden avulla. Nuorten akateemisten työn palkitsevuus on rajoitettua erityisesti ansioiden ja työnvarmuuden osalta. Työn palkitsevuus ei riitä takaamaan akateemisen uran houkuttelevuutta, vaikka itse akateeminen työ näyttäytyisi mielenkiintoisena. Mikäli yliopistot haluavat menestyä kilpailuilla tutkimusmarkkinoilla, tulisi tutkijan uria monipuolistaa.

Johdanto

Seuraava artikkeli pohjautuu ”Muuttuva akateeminen professio” -tutkimushankkeeseen (CAP). Hankkeen yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, mitä seurauksia on akateemisen uran houkuttelevuuden muutoksilla (Aarrevaara & Hölttä 2007). Timo Aarrevaaran (2009, 22) mukaan pätkittäisyys on johtamassa tutkijan uran houkuttelevuuden vähenemiseen. Uuden työn rikkonaisella luonteella onkin merkittäviä vaikutuksia akateemisen uran houkuttelevuuteen ja työn palkitsevuuteen. Artikkelin tavoitteena on tuoda esiin nuorten akateemisten työhön liittyviä palkitsevuuden elementtejä ja pohtia palkitsevuuden avulla akateemisen uran houkuttelevuutta ja tulevaisuutta. Kirjallisuudessa on varsin usein viitattu akateemisen työn muutostendensseihin. Akateemisen työn yliopistoissa on katsottu pakkotahdistuneen, pätkittyneen ja tulleen riippuvaiseksi ulkopuolisista rahoittajista. (Aarrevaara & Hölttä 2007; Gibbons ym. 1994; Julkunen 2008; Patomäki 2005, 2007; Rouhelo 2006; Siltala 2004; Slaugh-

ter & Leslie 1997; Vähämäki 2006.) Uuden työn vaatimukset koskettavat yliopistoissa erityisesti nuoria, sillä heillä on harvoin viran, arvostuksen tai yhteiskunnallisen aseman tuomaa suojaa työmarkkinoiden oikukkaita tuulia vastaan (vrt. Hakala 2009, 174). Tästä syystä artikkelin fokuksessa ovat nuoret yliopistolaiset.

Artikkeli rakentuu seuraavasti. Ensin määritellään mitä palkitsevuudella tarkoitetaan ja pohditaan sen yhteyttä uran houkuttelevuuteen. Toiseksi esitellään artikkelin empiirinen aineisto ja rajaukset, minkä jälkeen palkitsevuus pyritään operationalisoimaan käyttäen artikkelin taustalla olevan kyselytutkimuksen muuttujia. Analyysissä lähestytään nuorten akateemisten työtä seuraavien työn palkitsevuuden osa-alueiden kautta: palkkaus, työn arvostus ja statuskontrolli. Artikkelin johtopäätöksissä pohditaan palkitsevuuden elementtien yhteyttä akateemisen uran houkuttelevuuteen ja akateemisen työn tulevaisuuteen.

Työn palkitsevuus

Artikkelissa tarkastellaan työn palkitsevuutta akateemisen työn houkuttelevuuden kannalta. Tämän vuoksi palkitsevuus on mielekkäintä rajata sisällöllisesti, eli pyrkiä vastaamaan ainoastaan kysymykseen, miksi ihmiset tekevät valitsemaansa työtä, eikä prosessiteorioille tyypilliseen tapaan, mikä saa ihmiset tekemään ahkerasti töitä (Foster 2000, 311).

Palkitsevuus voidaan tiivistää kolmeen eri työn piirteeseen. Palkitsevuus on työn ominaisuus, jonka avulla yksilö uskoo kykenevänsä tyydyttämään ihmiselle tyypillisiä biologisia, materiaalisia ja sosiaalisia tarpeita (vrt. Maslow 1954, 80–98), tekemään työstä mielekästä ja sosiaalisesti arvostettua (vrt. Jahoda 1982, 83–84, 86; Mayo 1945, 68–73) sekä mahdollistamaan elämänpiirin kontrolloinnin (vrt. McClelland 1967, 36–46; Warr 1994). Palkitsevana työnä voidaan siis pitää työtä, joka mahdollistaa materiaalien ja biologisten tarpeiden täytön, antaa tekijälleen halutunlaisen sosiaalisen aseman sekä mahdollistaa riittävässä määrin itsen ja ympäristön hallinnan. Johannes Siegrist (1996) on onnistunut omassa stressiteoreettisessa mallissaan tiivistämään työn palkitsevuuden ulottuvuudet kolmen käsitteen alle, jotka ovat raha, arvostus ja statuskontrolli (money, esteem, status control).

Siegrist ei avaa rahan ja arvostuksen käsitteitä. Rahan voidaan katsoa liittyvän läheisesti inhimillisten perustarpeiden tyydyttämiseen. Arvostus taas liittyy työn sosiaaliseen mielekkyyteen ja palkitsevuuteen. Statuskontrollilla viitataan työntekijän itsensäätelyä tukeviin (tai uhkaaviin) tekijöihin ja se liittyy identiteetin ja minuuden ylläpitoon (Siegrist 1996, 30). Statuskontrolli liittyy yksilön omaan mahdollisuuteen kontrolloida toimintaympäristöään.

Ammatilliset roolit ja asemat ovat suurelle osalle aikuisista erittäin merkittävä osa sosiaalista elämää. Ammatillisen aseman epävarmuus ja pelko sen jatkumattomuudesta ovat merkittäviä stressin aiheuttajia. Työsuhteen epävarmuus tai varmuus onkin yksi statuskontrollin merkittävimmistä tekijöistä. Siihen on kuitenkin liitettävissä myös muita mekanismeja. (Siegrist 1996, 29–31.)

Siegristin malli poikkeaa monista aikaisemmista työn palkitsevuutta käsitelleistä stressi- ja

motivaatioteoreettisista malleista. Malli lähestyy työtä palkitsevuuden eikä siis kontrollin käsitteestä lähtien (Siegrist 1996, 29). Työn vapaus ja itsenäisyys eivät Siegristin mukaan ole työn palkkioita, vaan sen tekemisen edellytyksiä. Tämän tunnustaminen myös yliopistojen ja akateemisen työn kohdalla olisi terveellistä. Akateemisen vapauden, kollegiaalisen perinteen ja löyhästi sidonnaisen yliopisto-organisaation mukanaan tuomaa tavallista suurempaa vapautta tehdä työtä ei käsitellä tässä artikkelissa, sillä vapauden ei voida katsoa olevan osa työn palkitsevuutta.

Ilmiötä selkeyttää vapauden suhteuttaminen vastuuseen. Vaikka vapautta ja joustoa on paljon, ei työ välttämättä ole palkitsevaa, sillä työtehtävät saattavat olla liian vaativia eikä organisaatiossa ole resursseja tai rakenteita tukea, delegoida ja rajata työtä. Työn vaatavuus, vapaus sekä työntekijän kyvyt niihin suhteutettuna muodostavat työssä tarvittavien ponnistelujen, ei palkitsevuuden, määrän. (vrt. Siegrist 1996.) Akateemisen työn palkitsevuudesta puhuttaessa eksytäänkin usein harhapoluille ja palkkiona mainitaan vapaat työajat ja itsenäisyys.

Koska uralla etenemistä on pidetty tavoittelemisen arvoisena, ura-termi on liitetty työmotivaatioon (Rouhelo 2008, 56) ja näin myös palkitsevuuteen. Korkeakoulututkimuksessa uran houkuttelevuutta on tavallisesti määritelty negatiivisesti. Länsimaissa on yleistynyt näkemys, etteivät akateemisen työn arvostus ja sen mukanaan tuoma asema enää täytä palkkakuilua korkeakoulusektorin ja muun yhteiskunnan välillä (Enders 2006, 14–15). Mitä ilmeisimmin myös Suomessa kirjasisivystykseen perustuvien ammattien arvostus on laskenut (SK 2007, 50) ja näin huoli on myös meillä perusteltu.

Yliopistoissa erityisesti akateemisella uralla aloitelevien työn varmuus on heikentynyt ja palkat ovat laskeneet (Enders 2001, 2). Opetusministeriön Tuleva tohtori -kyselyssä jatko-opiskelijat¹, joita suuri osa nuorista yliopistolaisista on, olivat yleisesti tyytymättömiä palkkaukseensa (OPM 2006a, 61). Muiden sektoreiden paremman palkkauksen onkin pelätty houkuttelevan lahjakkaita nuoria toisille työnantajille. Rekrytointiongelmien ovat koskeneet erityisesti aloja, jotka ovat todellisessa kilpailu-

¹ län mediaani 30 v.

tilanteessa muiden yhteiskunnan sektoreiden kanssa (Enders 2006, 14–15).

Palkkauksen ja vähenevän arvostuksen lisäksi tutkijanuran epävarmuus asettaa suuren haasteen sen houkuttelevuudelle. Epävarmuus vähentää työntekijöiden statuskontrollia. Opetusministeriön asettama työryhmä piti yhtenä suurimpana haasteena tutkijan uralle sen ennakkoimattomuutta ja koostumista useista päätöksistä (OPM 2008, 13). Myös tälle huolelle on empiiristä näyttöä. Tieteentekijöiden liiton (ent. assistentti- ja tutkijaliitto) vuoden 2007 jäsenkyselyssä² määrääkaisuus, palvelusuhteen jatkumisen epävarmuus ja rahoituksen hankkimisen ongelmat liittyivät selkeästi toisiinsa erityisesti yliopistoissa. Nämä kaikki olivat kyselyssä neljän yleisimmän haitallista työstressiä aiheuttavan tekijän joukossa. (Puhakka & Rautapuro 2007, 45.)

Tutkijoiden uranäkymistä ja uran palkitsevuudesta ollaan oltu huolissaan koko Euroopan tasolla (EY KOM 2008, 5). Kuten monessa muussa länsimaassa tutkijanuran houkuttelevuusongelmat eivät Suomessa todennäköisesti ole akateemisen työn houkuttelevuuden puutteesta johtuvia, vaan palkitsevuuden ja itse uran houkuttelevuuden ongelmia, sillä tiede sinänsä koetaan kiinnostavana. Suomalaisista 26–35-vuotiaat ovat kaikista kiinnostuneimpia tieteestä, tutkimuksesta ja teknologiasta. Koko väestössä kiinnostus tieteeseen kasvaa koulutustason myötä. (Tiedebarometri 2007, 7–8.) Potentiaaliset yliopistoihin rekrytoitujat ovat siis kiinnostuneita akateemisen työn sisällöistä.

Suomalaisten nuorten kiinnostusta tiedettä kohtaan voidaankin pitää poikkeuksellisenä, sillä useissa muissa OECD-maissa on kiinnitetty huomiota nuorten vähentyneeseen kiinnostukseen tiedettä kohtaan (OPM 2006b, 70). Kiinnostus itse työhön on siis todennäköisesti Suomessa edelleen suuri, mutta akateeminen ura ei välttämättä houkuta.

Artikkelin aineisto ja rajaukset

”Muuttuva akateeminen professio” -kyselytutkimus (CAP) toteutettiin vuosien 2007 ja 2008 taitteessa.³ Kyselyn perusjoukkona oli yliopis-

tojen ja ammattikorkeakoulujen päätoiminen opetus ja tutkimushenkilökunta, joista otokseen otettiin joka viides. Kyselyyn vastasi 1 115 yliopistojen päätoimista opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää ja 334 ammattikorkeakoulujen työntekijää. Kysely toteutettiin elektronisena kyselynä ja viimeinen karhukierros perinteisenä postikyselynä. Kysely oli kolmikielinen (suomi, ruotsi, englanti). Sen vastausprosentti oli 28. (ks. tarkemmin Aarveaara & Hölttä 2007, 2008; Aarveaara & Pekkola 2009.)

Aineisto antaa varsin hyvän kuvan korkeakoulusektoreiden erilaisuudesta. Ammattikorkeakoulut muodostavat selvästi yliopistoja homogeenisemmän työ- ja toimintaympäristön, jossa työsuhteet ovat pysyvämpiä ja palkkauksen sekä uravaiheiden erot pienempiä. Yliopistoissa iällä on suurempi merkitys niin palkkauksessa kuin työsuhteen ja työnkuvan muodostumisessa. (Aarveaara & Pekkola 2009.) Nämä merkittävät erot sektoreiden välillä loivat tarpeen tarkastella tarkemmin nuorten, uransa alkuvaiheessa olevien työntekijöiden asemaa yliopistoissa. Näkökulman valintaa perustelee myös se, että nuorten tutkijoiden työstä tiedetään varsin vähän (vrt. Hakala 2009, 176). Uran houkuttelevuutta pohditaan kansallisessa työmarkkinaperspektiivissä, sillä kyselyn vastaajat ovat päätoimisia yliopistolaisia. Mikäli nuorten yliopistolaisen uraa verrattaisiin kansainvälisesti jatko-opiskelun näkökulmasta, muodostuisi tarkastelusta varsin erilainen.⁴

Artikkelin fokuksessa ovat siis nuoret päätoimiset yliopistolaiset. Pitkittäisaineistoa ei ole ja aiheen aikaisempi kvantitatiivinen tutkimus on hyvin vähäistä. Ainoa tapa saada nuorten työn erikoispiirteet esiin onkin heidän työnsä vertaaminen vanhempien akateemisten työhön. On siis määriteltävä, mitä tarkoitetaan nuorilla akateemisen työn tekijöillä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nuoriksi akateemisiksi voidaan perustellen valita tietyssä uravaiheessa olevat ja tietyn kokemuksen omaavat akateemiset heidän ikäänsä katsomatta (esim. Hakala 2009, 179). Suureen otokseen perustuvassa kvantitatiivisessa tutkimuksessa valikoinnista tulisi kuitenkin hatara.

2 Iän mediaani 40 v.

3 Aineistonkeruun ajankohdan takia artikkelissa viitataan edelleen vanhaan valtion tiliviraston virkajärjestelmään.

4 Keskustelua jatko-opiskelijan asemasta työntekijänä on käyty laajasti, ja eri maissa käsitykset ja käytännöt poikkeavat merkittävästi (vrt. Fant 2003)

Tässä artikkelissa nuoret erotellaan varttuneemmista akateemisista yksiselitteisesti iän avulla. Nuoriksi valikoitiin alle 35-vuotiaat ensinnäkin siitä johtuen, että heidän tietojaan voidaan verrata olemassa oleviin tilastoihin ja tutkimuksiin. Toiseksi 35-vuotiaista jatkotutkimon suorittaneita on aineistossamme alle viidennes, kun 35–39-vuotiaissa heitä on jo yli kolme viidennestä. Myös vakinaisesti palkattuja on alle 35-vuotiaissa selkeästi vähemmän kuin seuraavassa ikäluokassa. Kahdesta alimmasta virkaryhmästä, assistenteista ja tutkijoista, yli puolet on alle 35-vuotiaita. Tilastollisen vertailtavuuden lisäksi 35 ikävuotta on siis myös laadullisesti hyvä jakaja. Koska artikkelissa pohditaan uran houkuttelevuutta, on nuorten erottelu iän avulla järkevää. läkkää, mutta kokemukseltaan nuoret akateemiset, ovat näet varsin usein hakeutuneet uralle jostakin erityisestä syystä tai sattumuksesta johtuen.

Jotta tarkastelusta ei tulisi liian kategorinen, vastauksia pyritään nuorten osalta tarkastelemaan myös sukupuolittain, sillä sukupuolierot palkitsevuudessa saattavat olla merkittävä tekijä tulevaisuuden akateemisten urien kannalta (vrt. Hakala 2009, 188). Myös tieteenalaerot pyritään huomioimaan aina, kun se on mahdollista, koska tieteenalojen välillä on merkittäviä kulttuuriin (vrt. Becher & Trowler 2001) ja työmarkkina-asemaan liittyviä eroja (vrt. Slaughter & Leslie 1997). Tutkimon vakioinnilla pyritään myös saamaan nuorten työstä yksi ulottuvuus esiin. Professioniteorian valossa voisi olettaa, että täysivaltainen muodollinen profession jäsenyys tohtorintutkimon myötä lisäisi arvostuksen tunnetta ja sitä kautta näkyisi vastauksissa (Pekkola 2009; vrt. Light 1974; Ylijoki 1998). Vastauksia tarkastellaan myös sen mukaan, ovatko vastaajat ensisijaisesti kiinnostuneita ope- tuksesta vai tutkimuksesta.

Artikkelissa muuttujien välisiä eroja ja yhteyksiä tarkastellaan ristiintaulukoiden, korrelaatioiden ja keskiarvovertailujen avulla. Tilastollisen merkitsevyyden rajana pidetään ihmistieteille tyyppilliseen tapaan kaikkia vertailuja, joiden $p < ,05$. Tilastollista merkitsevyyttä testaan khiin- neliötestillä, pareittaisella t-testillä ja Kruskals- Wallisin -testillä. Vertailut valtakunnallisiin aineistoihin ovat suuntaa antavia, sillä aineistot ovat heterogeenisiä. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan työn palkitsevuuden kolmen ulottuvuuden – raha, arvostus ja statuskontrolli – avulla

nuorten työn palkitsevuutta ja pohditaan niiden suhdetta akateemisen uran houkuttelevuuteen. Kaikista ulottuvuuksista on keskusteltu laajasti, mutta empiirinen tutkimus on ollut vähäistä ja kohdistunut yleensä johonkin nuorten akateemisten osaryhmään.

Työn palkitsevuuden ulottuvuudet – empiirinen tarkastelu

Raha – välttämätön edellytys

Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa palkkaus työviihtyvyyden lisääjänä oli yhdeksästätoista muuttujasta vasta sijalla 17. Sen sijaan kun kysymys esitettiin toisin päin, mitkä seikat heikentävät työssä viihtymistä, palkka oli heti kiireen jälkeen toiseksi yleisin työviihtyvyyden heikentäjä. (Tilastokeskus 2008, 195.) Tulosta voisi tulkita siten, että palkkauksella ei voida loputtomiin nostaa työviihtyvyyttä, mutta palkkauksen mataluus ja koulutusta vastaamattomuus heikentävät sitä. Tällainen tulkinta ilmiölle on annettu Peter Warrin (1984) niin sanotussa vitamiinimallissa, jonka mukaan palkkaus lisää työntekijän hyvinvointia, mutta tietyn rajan jälkeen sillä ei enää ole tätä vaikutusta. Palkkauksen voidaan siis jossain määrin todeta olevan hygieniatekijä (vrt. Herzberg 1971, 74), jonka vaikutus tietyn rajan jälkeen on ensisijaisesti tyytymättömyyttä ehkäisevä eikä tyytyväisyyttä lisäävä. Vaikka palkka ei siis suomalaisessakaan yhteiskunnassa ole työviihtyvyyden ensisijainen tekijä, näyttää siltä, että sen heikkous on merkittävä viihtyvyyden vähentäjä. Pieni palkka todennäköisesti vähentää siis myös työn palkitsevuutta.

Kun nuorten akateemisten palkkoja verrataan kansallisiin tilastoihin, erot ovat suuria (taulukko 1). Yksityiseen ja kunnalliseen sektoriin verrattuna palkat eivät ole missään suhteessa kilpailukykyisiä. Ylemmän korkeakoulututkimon suorittaneilla yliopistolaisilla palkkakehitys on muihin aloihin nähden uran alkuvaiheessa negatiivista. Perheenperustamisiässä palkka pienenee verrattuna koko valtion keskivertopalkkoihin sekä kunta- ja yksityiseen sektoriin. Maisterin tutkimon suorittaneilla yliopistolaisilla palkka vakiintuu noin 70 prosenttiin koko valtion ylemmän korkeakoulututkimon suorittaneiden palkkauksesta 35 ikävuoden jälkeen. Alle 35-vuotiaiden jat-

totutkinnon suorittaneiden palkat ovat reilut neljä viidennestä koko valtion keskiarvoista. Jatkotutkinnon suorittaneiden osalta eläkeikää lähestyttäessä palkkakuilu kapenee lähes olemattomaksi yliopistosektorin valtiotyönantajan ja yksityisen sektorin keskiarvoihin verrattuna. Ainoastaan kunnissa palkat ovat selkeästi

korkeammat. Tulevaisuudessa palkkaerot voivat toki siirtyä myös jatkokoulutettujen palkkoihin, sillä yksityinen sektori ja yliopistojen ulkopuoliset julkiset työnantajat työllistänevät enemmän jatkotutkinnon suorittaneita. Tällä hetkellä palkkauksen ongelmat ovat kuitenkin erityisesti nuorten akateemisten ongelmia.

Taulukko 1. Ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskimääräiset kuukausiansiot koulutusasteen ja työnantajasektorin mukaan.

		Yksityinen Sektori*	Valtio*	Kunta*	Yliopisto CAP	CAP	Valtio	Yksityinen sektori	Kunta- sektori
	ikä	€ / kk	€ / kk	€ / kk	€ / kk *	N	%	%	%
Ylempi	25 - 29	3133	2533	2950	2034	111	80,3 %	64,9 %	69,0 %
kk-	30 - 34	3694	2844	3127	2069	107	72,8 %	56,0 %	66,2 %
tutkinto	35 - 39	4315	3270	3436	2280	48	69,7 %	52,8 %	66,3 %
	40 - 44	4569	3561	3606	2462	27	69,2 %	53,9 %	68,3 %
	45 - 49	4884	3824	3865	2546	11	66,6 %	52,1 %	65,9 %
	50 - 54	4739	4100	4124	2906	17	70,9 %	61,3 %	70,5 %
	55 - 59	4689	4288	4160	3034	14	70,8 %	64,7 %	72,9 %
	60 - 69	4552	4518	4289	-	-	-	-	-
Kruskal-Wallis p < ,001									
Jatko-	25 - 29	3627	2827	4100	2327	24	82,3 %	64,2 %	56,8 %
tutkinto	30 - 34	4022	3173	4666	2610	65	82,2 %	64,9 %	55,9 %
	35 - 39	4465	3570	4859	3134	79	87,8 %	70,2 %	64,5 %
	40 - 44	4788	3933	5422	3373	92	85,8 %	70,5 %	62,2 %
	45 - 49	4881	4351	5789	4023	86	92,5 %	82,4 %	69,5 %
	50 - 54	5083	4618	5787	4527	72	98,0 %	89,1 %	78,2 %
	55 - 59	5111	4891	5681	4775	63	97,6 %	93,4 %	84,0 %
	60 - 69	4976	5140	5727	4936	57	96,0 %	99,2 %	86,2 %
Kruskal-Wallis p < ,001									

* Vuoden 2007 keskimääräiset kuukausiansiot. Lähde: Tilastokeskus 2009.

** Ikäryhmittäin keskimääräiset opetus- ja tutkimushenkilökunnan kuukausiansiot omasta korkeakoulusta CAP-tutkimuksen mukaan. Vuosiansiot on jaettu 12,5:llä.

Alle 35-vuotiaiden keskipalkkauksessa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja sukupuolittain. Keskiensiot eroavat kuitenkin kuukaudessa noin sadalla eurolla miesten eduksi. Ero selittyy lähinnä tieteenalojen välisillä palkkaeroilla. Miesvaltaisissa teknisissä tieteissä nuorten palkkaus on muita tieteitä parempi. Tosin erot tieteenalojenkaan välillä eivät ole tilastollisesti merkitsevällä tasolla. CAP-tutkimus antaa myös mahdollisuuden tarkastella sivutuloja. Keski-kuukausiansiot omasta korkeakoulusta eivät välttämättä muodosta koko ansioita. Alle 35-vuotiailla lisäansiot kasvattavat palkkaa keskimäärin ainoastaan viidellä prosentilla. CAP-aineiston mukaan pro-

fessorien vastaava osuus on yli kaksinkertainen (12 %) ja absoluuttisesti moninkertainen.

Kun verrataan 25–29-vuotiaan keskipalkkaa muilla aloilla työskentelevien keskipalkkaan, huomataan sen olevan todella huono. Ammatillisen koulutuksen suorittaneen mieshitsarin, jolla on työkokemusta vähemmän kuin viisi vuotta, keskiensiot ovat lähes täsmälleen samansuuruiset kuin 25–29-vuotiaan yliopistossa työskentelevän jatkotutkinnon suorittaneen (vrt. Palkkalaskuri 2009). Tilastokeskuksen mukaan 25–29-vuotiaan perusasteen tutkinnon suorittaneen keskiensio on 2 230 euroa kuukaudessa ja 30–34-vuotiaan 2 436 euroa kuukaudessa (Tilastokeskus 2008).

Palkat ovat siis selkeästi ei-väitelleiden yliopistolaisten palkkoja paremmat.

OECD:n mukaan korkeakoulutuksen ansiohyöty on Suomessa kasvanut prosenttisyksiköllä 25–64-vuotiaiden keskuudessa vuodesta 1997 vuoteen 2004. Tästä voitaisiin päätellä, että korkeakoulutus on kasvaneista koulutusmääristä huolimatta edelleen järkevä sijoitus tulevaisuuteen. (OECD 2008.) Valitettavasti OECD:n tilastot kertovat ainoastaan koko maan tilanteesta, eikä työnantajasektoria voida erotella. Olisi mielenkiintoista tarkastella ansiohyödyn määrää yliopistosektorilla. Vaikka akateeminen tutkinto edelleenkin olisi myös yliopistossa työskentelevälle järkevä sijoitus, ei yliopiston palkkataso voi olla vaikuttamatta työn palkitsevuuteen ja houkuttelevuuteen.

Yliopistojen palkkauksen houkuttelemattomuutta lisää se, että yliopiston sisäiset palkkaerot ovat huomattavia. Antero Puhakka ja Juhani Rautapuro ovat havainneet, että yliopistojen palkkausjärjestelmä ei ole ikä- eikä sukupuolineutraali (Puhakka & Rautapuro 2007, 34–35). Erot voi havaita erityisen selkeästi verrattaessa yliopiston palkkausta esimerkiksi ammattikorkeakoulujen palkkaukseen. Iän ja palkkauksen välisessä voimakkaassa yhteydessä on kyse ennen kaikkea yliopistomaailman ilmiöstä. Yliopistossa iän ja palkkauksen välinen korrelaatio on .660 ($p < .001$) ja ammattikorkeakouluissa .291 ($p < .001$). Korrelaatiot kertovat yliopistosektorin ja ammattikorkeakoulusektorin välisistä suurista urakehityksen eroista. Ammattikorkeakouluissa ei ole erillistä matalapalkkaisten nuorten joukkoa.

Raha on kiistatta yksi työstä palkitsemisen muoto. Sen asema on korostunut nyky-yhteiskunnassa, jossa varakkuus yhä useammin tulkitaan menestyksen merkiksi. Yliopistosektorilla on, hieman ironisesti, siirrytty tulospalkkausjärjestelmään. Rahallisen palkitsemisen merkitystä on näin korostettu, vaikka palkat laahaavat muiden sektoreiden perässä. Heikki Patomäen mukaan uuden palkkausjärjestelmän taustalla olevassa ajattelussa rahallinen palkitsevuus nousee kaikkien muiden arvojen ohii ja yli. Uudella palkkausjärjestelmällä valtio on pyrkinyt nostamaan kilpailukykyään työnantajana. (Patomäki 2005, 26,

29.) Voidaan kuitenkin perustellusti kysyä, onko rahan merkitystä kannustimena ja palkitsevana tekijänä korostava palkkausmalli mielekäs kannustinjärjestelmä palkkakuopassa oleville nuorille. Lisääkö palkkaustapa houkuttelevuuden sijaan närää, kun palkat kuitenkin ovat matalia?

Arvostus, ura ja kutsumus

Työolotutkimuksen mukaan työn saama arvostus on palkkaa tärkeämpi työviihtyvyyttä lisäävä tekijä (Tilastokeskus 2008, 192). Arvostus on, toisin kuin palkkaus, luokiteltu perinteisestikin työn motivaatiotekijäksi (Herzberg 1971, 73–74). Akateemisen työn arvostuksesta ei juuri ole aikaisempaa empiiristä tutkimusta. CAP-tutkimuksessa työntekijöiden käsityksestä akateemisen uran arvostuksesta voidaan saada kuva tarkastelemalla, pohtivatko nuoret alan vaihtoa, millaisena mahdollisuutena he näkevät akateemisen uran muille nuorille ja ovatko he tyytyväisiä uravalintaansa. Näihin kysymyksiin vastatessaan vastaajan on täytynyt suhteuttaa oma uransa mielikuviin muista uramahdollisuuksista. Koska aikaisempaa tutkimusta ei juuri ole ja vertailu muiden alojen välillä on vaikeaa, näkemyksiä on mielekästä vertailla kokeneiden yliopistolaisten vastaaviin, jolloin uuden ja vanhan yliopistosukupolven näkemyserot saadaan esille. Vertailussa vakioidaan myös koulutustaso.

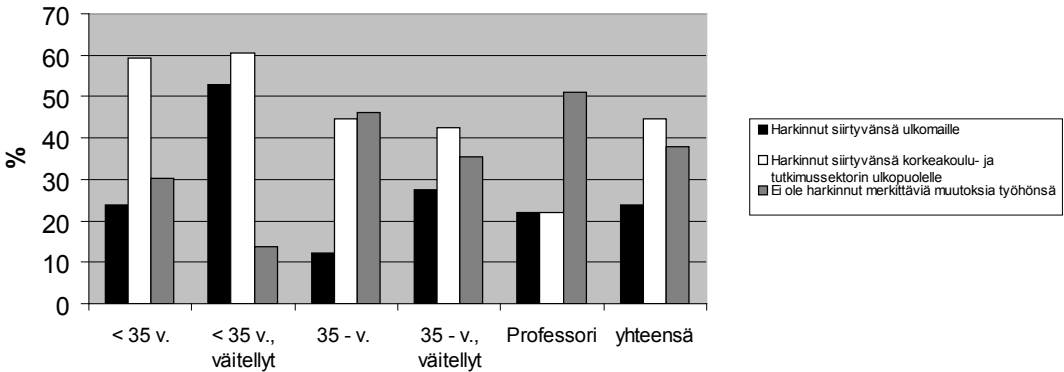
Kuten kuviosta 1 huomataan, erityisesti nuoret, alle 35-vuotiaat tohtorit ovat harkinneet urallaan radikaaleja muutoksia.⁵ Heistä kolme viidestä on harkinnut jättävänsä korkeakoulu- ja tutkimussektorin ja siirtyvänsä muualle töihin. Yli puolet näki myös ulkomaille siirtymisen houkuttelevana vaihtoehtona, sillä he olivat harkinneet siirtymistä akateemisiin tehtäviin Suomen rajojen ulkopuolelle. Ainoastaan kymmenen prosenttia nuorista tohtoreista ei ollut harkinnut merkittäviä muutoksia työssään. Alle 35-vuotiaista ei-väitelleistä lähes yhtä usea oli harkinnut siirtymistä pois akateemiselta alalta. Sen sijaan ulkomaille siirtymisen ei heille vielä ole yhtä vartenotettavana uravaihtoehto. Heistä kolmasosa ei ollut harkinnut merkittäviä muutoksia urallaan. Tästä ryhmästä todennäköisesti suurin osa on tutkijakoululaisia, joiden oman edun mukaista on suorittaa tohtorintutkinto loppuun.

5 Mikäli vastaaja on vastannut ainakin yhteen kysymyspatterin kysymykseen, puuttuvat tiedot muiden väitteiden kohdalla on tulkittu ei-vastauksiksi

Nuorten ja vanhemman polven urasuunnitelmat poikkeavat selkeästi toisistaan. Luonnollisesti eniten joukosta erottuva ryhmä on professorit, joilla ei uran huipulla ole merkittäviä paineita uranvaihtoon. Nuorten ja vanhempien väitelleiden välillä on myös merkittäviä eroja: 16 prosenttia suurempi osuus nuorista tohtoreista

on harkinnut siirtyvänsä korkeakoulusektorin ulkopuolelle. Väittelemättömien kohdalla erot olivat myös lähes yhtä selkeitä. Huomattavaa on, että vanhemmat ikäluokat eivät pitäneet ulkomaille siirtymistä yhtä merkittävänä vaihtoehtona kuin nuoremmat. Kaikki erot ovat tilastollisesti merkitseviä.

Urasuunnitelmia



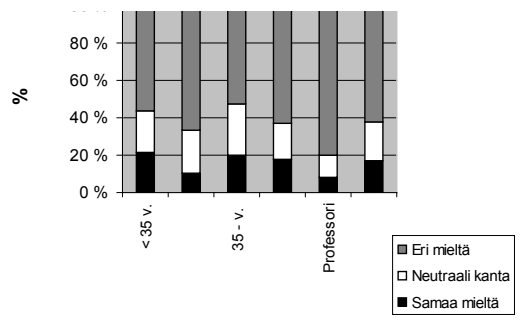
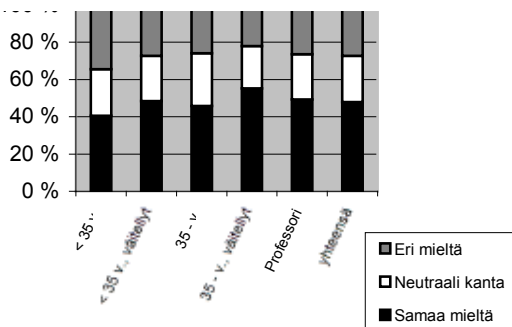
Kuvio 1. Urasuunnitelmat eri vastaajaryhmissä.⁶

Nuoret pitävät uramahdollisuuksiaan edelleen melko hyvinä omilla akateemisilla aloillaan. Itse asiassa heidän käsityksensä ovat positiivisempia kuin vanhemman polven. Maisterin tutkinnolla työskentelevät nuoret olivat voimakkaimmin eri mieltä väitteen kanssa huonoista uramahdollisuuksista. Tieteenalakohtainen tarkastelu nuorten näkemyksistä kuitenkin antaa paremman kuvan tilanteesta. Yhteiskuntatieteis-

sä kuusi kymmenestä ja humanistisissa tieteissä ja taidealalla peräti seitsemän kymmenestä nuoresta pitää uranäkymiä huonoina omalla alallaan. Uranäkymät näyttivät parhailta teknisissä tieteissä ja lääketieteissä. Nuoret yliopistonaiset näkivät uranäkymät omalla akateemisella alallaan synkempinä kuin miehet (N 46 % / M 34 % p < ,05). Vastaavaa eroa ei ollut yli 35-vuotiaiden vastaajien joukossa.

Nuorien uramahdollisuudet ovat huonot

En valitsisi uudelleen akateemista uraa



Kuvio 2. Urakäsityksiä vastaajaryhmittäin.⁷

6 Oletko harkinnut merkittäviä muutoksia työssäsi viimeisen viiden vuoden aikana? Siirtyminen akateemiseen tehtävään toisessa maassa (p < ,001), Siirtyminen työhön korkeakoulu- ja tutkimussektorin ulkopuolelle (p < ,001) ja En ole harkinnut merkittäviä muutoksia (p < ,001). (kyllä/ei).

7 ”Jos voisin valita uudesta, en valitsisi enää akateemista uraa.” (kyllä/ei) (p < ,001); ”Nuorten uramahdollisuudet ovat huonot omalla akateemisella alallani” vastaajaryhmittäin. (kyllä/ei) (p < ,001).

Vaikka suurella osalla nuorista oli suunnitelmissa vaihtaa alaa, heistä alle viidennes ei valitsisi akateemista uraa enää uudelleen. Nuorista tohtoreista ainoastaan yksi kymmenestä katuu päätöstään. Ainoastaan professorit ovat nuoria tohtoreita varmempia siitä, että he ovat aikoinaan tehneet oikean valinnan siirtyessään akateemiselle alalle. Sen sijaan nuoret, jotka eivät ole suorittaneet tohtorin tutkintoa olisivat useimmiten valmiit pyörtämään päätöksensä akateemisesta urasta (kuvio 2). Naisista lähes kaksi kertaa suurempi osuus (24 %) kuin miehistä (13 %) ($p < ,01$) ei valitsisi enää akateemista uraa, jos päätöksen voisi tehdä uudelleen. Vastaavaa eroa ei ollut yli 35-vuotiaiden vastaajien joukossa.

Uranäkymien lisäksi kyselyssä tiedusteltiin, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät omaa tieteenalaansa, korkeakouluaan ja yksikköään. Vastaukset tieteenalaan liittyvään kysymykseen kertovat melko suoraan akateemisen työn arvostuksesta, sillä akateeminen professio on tyypillisesti sitoutunut tieteenalaan ja tieteeseen, siis itse työhön, tiukemmin kuin työpaikkaan (Clark 1987, 62). Nuorista lähes kaikki (87 %) piti omaa tieteenalaansa tärkeänä, kuten vanhemmistakin vastaajista. Kaksi kolmannesta nuorista ja vanhemmista vastaajista piti omaa korkeakouluaan ja yksikköään tärkeänä. Nuorilla ei siis ole negatiivisempaa kuvaa akateemisen matriisin ulottuvuusiensa tärkeydestä kuin vanhemmilla työntekijöillä. Tieteenalan ja korkeakouluinstituution tärkeänä pitäminen ei varioinut myöskään tieteenaloittain tai koulutuksen suhteen. Sen sijaan selkeä ero vastauskäyttäytymisessä oli ensisijaisesti opetuksesta ja tutkimuksesta kiinnostuneiden nuorten välillä.⁸ Opetuksesta kiinnostuneista nuorista (N 32, 66 %) harvempi piti omaa tieteenalaansa tärkeänä kun tutkimuksesta kiinnostuneista (N 316, 89 % $p < ,01$). Naisista tieteenalaansa tärkeänä piti hieman harvempi kuin miehistä (84 % / 90 % $p < ,05$). Opetuksesta ensisijaisesti kiinnostuneista hieman alle puolet piti korkeakouluaan tärkeänä verrattuna tutkimuksesta ensisijaisesti kiinnostuneiden yli kahteen kolmannekseen.

Uraan ja työn tärkeyteen liittyvät kysymykset vahvistavat käsitystä siitä, että itse akateemisen

työn arvostus ei ole yliopistoissa nuorten eikä kenenkään muunkaan ongelma. Omaan tieteenalaan pidetään tärkeänä, joskin opetuksesta kiinnostuneet nuoret eivät pidä tieteenalaansa yhtä tärkeänä kuin tutkimuksesta ensisijaisesti kiinnostuneet. Tätä voidaan pitää huolestuttavana, sillä todennäköisesti juuri he ovat useimmiten yhteydessä opiskelijoihin. Uran houkuttelevuuden kannalta keskeisessä asemassa ovat koulu- ja opiskeluajan tutkijakuvat ja mentorit (OPM 2006b, 72).

Uraansa nuoret akateemiset ovat jossakin määrin pettyneitä, ja uranvaihdon harkinta on nuorten keskuudessa muita vastaajia yleisempää. Erityisesti nuoret tohtorin tutkinnon suorittaneet ovat harkinneet siirtymistä ulkomaille. Tämä kertoo ulkomaiden houkuttelevimmista työmahdollisuuksista post doc -vaiheen tutkijoille. Tieteentekijät ja asiantuntijat ovat niitä harvoja ryhmiä, joiden kohdalla työmarkkinat toimivat globaalisti (Rouhelo 2008, 19). Tästä syystä ulkomaille siirtymishalut juuri nuorten tohtoreiden ryhmässä voivat olla merkittävä tekijä suomalaisen akateemisen profession tulevaisuudelle.

Nuoret näkevät kuitenkin oman tieteenalansa urakehitysmahdollisuudet vanhempia kirkkaampina. Tieteenalaerot ovat tässäkin selkeitä. Aloilla, joilla uranäkymiä on yliopiston ulkopuolellakin, suhtautuminen nuorien mahdollisuuksiin on paljon myönteisempää kuin humanistis-yhteiskunnallisilla aloilla.

Humanistiset tieteet samoin kuin yhteiskuntatieteet ovat tyypillisiä generalistialoja, jotka ovat professionaalisia aloja herkempiä työelämän muutoksille (Rouhelo 2006, 122). Epävarma työtilanne pakottaa nuoria etsimään uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tämä on suuri haaste yliopistouria kehitettäessä, sillä jatkuvan uranvaihdon ja uusien mahdollisuuksien pohtimisen sijaan nuorten voimavaroja tulisi suunnata työn ja ammattitaidon kehittämiseen (Mäkinen ym. 2006, 153). Kollektiivisen akateemisen ammatti-identiteettien purkautuessa uusien moniosaajien ja asiantuntijoiden aikakautena (vrt. Filander 2006, 51–52) akateemisen uran ja työympäristön arvostus saattaa olla vaikea säilyttää, sillä työn antaman arvostuksen vähentyessä muilla palkitsevilla elementeillä on entistäkin suurempi rooli.

8 Kysymys kuului: Kohdistuuko kiinnostuksesi ensisijaisesti opetukseen vai tutkimukseen? Ensisijaisesti opetuksesta kiinnostuneet vastasivat: "ensisijaisesti opetukseen" tai "molempiin, mutta enemmän opetukseen". Ensisijaisesti tutkimuksesta kiinnostuneet vastasivat: "molempiin, mutta enemmän tutkimukseen" tai "ensisijaisesti tutkimukseen".

Määräaikaisuus ja vaikutusvallan puute murentavat statuskontrollia

Määräaikaisuus merkitsee tutkijalle taloudellista turvattomuutta, epävarmuutta tulevaisuudesta ja huolta työn jatkumisesta (Hakala ym. 2007, 198; Rouhelo 2006, 137; vrt. Sennett 2002). Työ on keskeinen tekijä taloudellisten ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisessä. Tieto sen mahdollisesta menettämisestä aiheuttaa näin ollen turhautumista, ei vain työn, vaan myös sosiaalisten kontaktien ja taloudellisen toimeentulon mahdollisen menettämisen vuoksi. (Hellgren ym. 1998, 4; Sverke ym. 2002, 244–247.) Työn epävarmuudella on vaikutusta erityisesti yliopistomaailmassa, sillä pätkittäisyys rajoittaa akateemista vapautta. Haitallisen työstressin aiheuttajista palvelussuhteen jatkumisen epävarmuus ja määräaikaisuus olivat tieteentekijöiden jäsenkyselyssä kaksi yleisintä syytä (Rautapuro & Puhakka 2007, 45). Vuonna 2001 tieteentekijöiden liiton jäsenkyselyssä kaiken ikäisistä määräaikaisista 85 prosenttia koki työnsä uhatuksi (Rautapuro & Puhakka 2001, 22). Yliopistoissa määräaikaisuuksien henkistä rasittavuutta lisää määräaikaisuuksien pätkittäisyys.

Työn määräaikaisuutta voidaan pitää statuskontrollin yhtenä objektiivisena indikaattorina. Frederick Herzbergin mukaan työn objektiivinen varmuus (security) on yksi motivaatio- ei siis hygienia-tekijöistä. Valtion työsuhteiden 1990-luvulta alkanut määräaikaistuminen on viimein taittunut, mutta muihin yhteiskunnan sektoreihin

verrattuna määräaikaisten työsuhteiden määrä on edelleen omaa luokkaansa (Netra 2009; Tilastokeskus 2008, 34–35). Valtiolla määräaikaisia työsuhteita on suhteellisesti ja absoluuttisesti eniten yliopistosektorilla (VM 2003). Opetusministeriön hallinnonalalla työntekijöistä määräaikaisia on 54 prosenttia. Muiden hallinnonalojen yhteenlaskettu määräaikaisten osuus on 15 prosenttia. (Netra 2009.) Määräaikaisuudet ovat yliopistoissa lisääntyneet erityisesti ulkopuolisen rahoituksen lisääntymisen myötä. Määräaikaisuus ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan ulkopuolisella rahoituksella palkattuihin, vaan myös suuri osa budjettivaroin palkatusta henkilöstöstä on nimetty virkoihin määräajaksi (VM 2003).

CAP-aineistossa määräaikaisuus näkyy hyvin selvästi. Kuten taulukosta 2 huomataan, nuorista ainoastaan yksi kymmenestä on vakituudessa tai toistaiseksi palkatussa työsuhteessa.⁹ Sukupuolittain määräaikaisuudessa ei ollut eroja. Tämä on poikkeuksellista, sillä valtakunnallisesti 25–35 -vuotiaista nuorista naisista 26 prosenttia on määräaikaisia verrattuna 12 prosenttiin miehistä (Tilastokeskus 2008, 34). Tosin myös määräaikaisuuksien volyymi on yliopistoissa poikkeuksellinen. Alle 35-vuotiaista 85 prosenttia on määräaikaisia. Nuorista tohtoreista harvempi (80 %) kuin muista nuorista oli määräaikaisessa työsuhteessa ($p < ,05$). Vakinaisten virkojen osuus kasvaa iän karttuessa, mutta verrattaessa esimerkiksi ammattikorkeakouluihin vakinaisten työsuhteiden osuus on yliopistoissa myös vanhemmissa ikäluokissa hyvin pieni.

Taulukko 2. Yliopistovastaajien vakinaiset ja toistaiseksi solmitut työsuhteet, määräaikaiset työsuhteet sekä muunlaiset työsuhteet ikäryhmittäin.

		Ikäryhmät							
		>35 v.	35–39 v.	40–44 v.	45–49 v.	50–54 v.	55 v-	Yhteensä	
Työsuhde	Vakinainen, toistaiseksi	N	38	27	45	53	68	165	396
		%	10,8%	18,0%	32,4%	48,6%	62,4%	79,7%	37,2%
	Määräaikainen	N	299	120	88	55	39	38	639
		%	85,2%	80,0%	63,3%	50,5%	35,8%	18,4%	60,0%
	Muu	N	14	3	6	1	2	4	30
		%	4,0%	2,0%	4,3%	,9%	1,8%	1,9%	2,8%
Yhteensä	N	351	150	139	109	109	207	1065	
	$p > ,001$	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

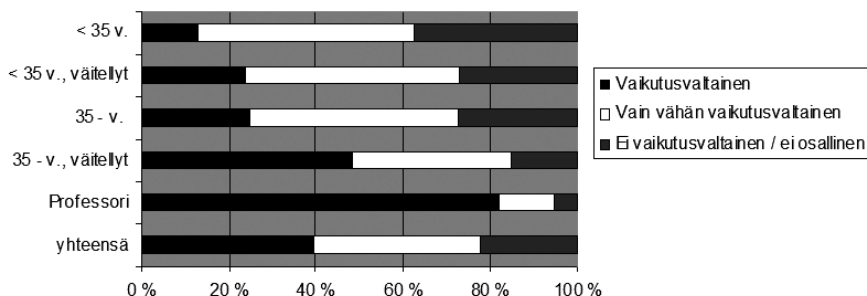
9 Muut työsuhteet muodostavat vastaajajoukon, jonka työsuhteiden kestosta ei ollut varmuutta. Joukko koostuu lähinnä viransijaista, joilla saattaa olla vakinainen työsuhde sijaisuuden lisäksi.

Työn määräaikaisuus ei kerro yksilön subjektiivisesta statuskontrollin tunteesta, sillä epävarmuuden tunne voi vaihdella yksilöittäin vaikka he altistuisivat samalle tilanteelle (Hellgren ym. 1998, 4). Yliopistoissa tarkastelua vaikeuttaa määräaikaisuusien luonteen suuri kirjo. Osa viroista on sellaisia, että ne asetuksella säädetään määräaikaisiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi assistenttien virat. Yliopistoissa on myös määräajaksi perustettuja virkoja, kuten lahjoitusprofessuureja. (VM 2003, 26.) Määräaikainen työntekijä saattaa olla siis omassa virassaan, joka on perustettu useaksi vuodeksi, nimitettyä määräajaksi virkaan tai muutaman kuukauden mittaisessa määräaikaisessa työsuhteessa. Nuorien yliopistolaisten kohdalla voidaan määräaikaisuuden luonnetta arvioida tarkastelemalla heidän ammattijakamaansa. Vastaajista 70 prosenttia on tutkijoita ja 12 prosenttia assistentteja. Tutkijoilla lyhyet pätkätyöt ovat yleisimpiä, sen sijaan assistenttien virkakaudet ovat pidempiä (vrt. Puhakka & Rautapuro 2007, 23–24).

Subjektiivista statuskontrollia voidaan pyrkiä hahmottamaan vaikutusvaltaisuuden ja infor-

moinnin kautta. Jos työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa laitoksellaan, tämä varmasti vähentää epävarmuuden määrää. Puolet nuorista vastaajista kokee, että heillä on vain vähän vaikutusvaltaa. Reilu kolmannes kokee, ettei heillä ole vaikutusvaltaa laisinkaan tai että he eivät edes ole osallisia laitoksen akateemisten toimintatapojen muokkaamisessa. Vaikutusvaltaiseksi nuorista itsensä kokee ainoastaan 15 prosenttia. Sen sijaan yli 35-vuotiaista vastaajista puolet pitää itseään vaikutusvaltaisena (kuvio 3). Nuorten kohdalla sukupuolien välillä ei ole eroja vaikutusvaltaisuudessa laitostasolla toisin kuin vanhempien vastaajien kohdalla. Kuten kuviosta 3 huomataan, väittelemättömät nuoret erottuvat vaikutusvallan osalta selkeästi muista ryhmistä. Vanhemmat ei-väitelleet näyttäisivät olevan laitostasolla suurin piirtein yhtä vaikutusvaltaisia kuin nuoret tohtorit. Sen sijaan vanhemmat tohtorit ja erityisesti professorit kokevat olevansa huomattavasti vaikutusvaltaisempia. Ikä ei näyttäisi vaikuttavan tiedon saantiin. Kaikissa ikäryhmissä oltiin melko laajasti sitä mieltä, ettei korkeakoulun asioista saa hyvin tietoa.

Vaikutusvaltaisuus



Kuvio 3. Vaikutusvaltaisuus laitostasolla vastaajaryhmittäin ($p < ,001$).¹⁰

Statuskontrolli aikaisempien tutkimusten valossa

CAP-aineiston avulla voidaan havaita, että nuorten statuskontrollia vaarantavat määräaikaisuudet ja sivullisuus laitostason päätöksenteossa. Statuskontrollia vähentävät työn epävarmuuden lisäksi myös pakotetut ammatilliset muutokset, negatiivinen urakehitys ja huonot ylenemismah-

dollisuudet tai niiden puute (Siegrist 1996, 31). Tilastokeskuksen tekemän haastattelututkimuksen mukaan vuonna 2000 valmistuneista tohtoreista oli työttömänä vuonna 2002 ainoastaan 2,3 prosenttia. Samassa tutkimuksessa tohtoreista 95 prosenttia ilmoitti työnsä vastaavan hyvin

¹⁰ Kuinka vaikutusvaltainen olet keskeisten akateemisten toimintatapojen muokkaamisessa laitos, osasto tai vastaavalla tasolla?

tai melko hyvin koulutusta. Tohtoreiden työllisyydessä suurin ongelma oli määräaikaisuus. Heistä 60 prosenttia oli määräaikaisessa työsuhteessa. (SA 2003, 17–19.)

Nuorten yliopistolaisten, erityisesti tohtori-koulutettavien, uranäkymät näyttävät tilastojen ja toteutuneiden työpaikkojen valossa varsin valoisilta. Statuskontrollin ja yleensäkin työn epävarmuuden kohdalla kuitenkin oleellisinta on itse epävarmuus tulevaisuudesta, eikä se että toteutuuko pelätty muutos (Hellgren ym. 1998, 4). Opetusministeriön ”Tulevat tohtorit” -selvityksessä (2006a, 62) kolmasosa vastaajista oli huolissaan työllistymisestään paljon tai erittäin paljon: humanistisilla ja luonnontieteellisillä aloilla yli kaksi viidesosaa. Suurin osa tulevaisuuden työllistymisnäkemyksistään avoimissa vastauksissa kirjoittaneista kommentoi, ettei tohtorin tutkinnosta todennäköisesti ole etua työpaikan löytämisessä. Moni piti sitä jopa haittana rekrytoinnissa ja oli sitä mieltä, että yliopistoissa koulutetaan liikaa tohtoreita eikä post doc -tutkijapaikkoja ole riittävästi. Myös Johanna Hakalan (2009, 185) haastatteluissa tohtoriopiskelijat suhtautuvat epäilevästi mahdollisuuksiinsa työllistyä akateemiselle alalle. Näyttää siltä, että epävarmuus on sisäänrakennettu akateemisen uran alkuvaiheeseen.

Statuskontrollia yliopistoissa heikentää myös rahoituksen epävarmuus. Opetusministeriön selvityksessä rahoitusta koskevissa kommentoissa päällimmäisenä esille nousivat rahoituksen epävarmuus ja rahoitushakemusprosessien läpinäkyvämmäisyys ja epätasaisuus (OPM 2006a, 61). Rahoitusta haettaessa ilmeisen monella nuorella tohtorikoulutettavalla ja varmasti myös projektitutkijalla saattaa olla tunne, ettei rahoituksen saaminen varsinaisesti ole sidottu omiin ponnisteluihin. Mielenkiintoista on, että opetusministeriön tutkijakoulujen opiskelijoista ja muiden tohtorihelmien jäsenistä myös noin puolet koki rahoitusvastuun olevan itsellään (OPM 2006, 29). Pitkäaikainen tutkijakoulupaikkakaan ei siis takaa tunnetta rahoituksen varmuudesta.

Useissa tutkimuksissa on osoitettu että työn epävarmuus liittyy tyytymättömyyteen, heikentyneeseen terveyteen ja laskeneeseen tuloksellisuuteen. Epävarmuudesta erityisen kuormittavaa tekee sen pitkittyminen, mikä estää tehokkaiden selviytymisstrategioiden laadinnan. Epävarmuuden aiheuttama kuormitus on voimakkainta

huonosti palkatuilla ja koulutetuilla, sillä he ovat kaikista riippuvaisimpia työstään. Korkeakoulutuksen onkin raportoitu toimivan puskurina epävarmuutta vastaan. (Sverke ym. 2002, 244–247.) Korkeakoulusektorilla puskurivaikutusta ei kuitenkaan välttämättä ole, sillä yliopistotyö pätevöittää tyypillisesti ainoastaan yliopistotyöhön (vrt. Aarrevaara & Hölttä 2007).

Siirtyminen yliopistoista muille työmarkkinoille saattaa olla haasteellista, erityisesti genaralistialoilta. Jatko-opiskelijat arvioivat, että tohtorin koulutus ei valmenna opiskelijoita yhtä hyvin muille kuin akateemiselle uralle (OPM 2006, 58). Koulutuksen rinnalla työllistymismahdollisuuksien on havaittu toimivan moderaattorina epävarmuutta vastaan (Sverke ym. 2002, 247). Joissakin tutkimuksissa on huomattu, että korkeakoulutus saattaa johtaa myös jyrkempiin negatiivisiin reaktioihin. Esimerkkinä on käytetty johtajia, jotka reagoivat voimakkaammin työn epävarmuuteen, sillä he ovat taipuvaisia uskomaan, että työn epävarmuus on heidän oman toimintansa tulosta. (Sverke ym. 2002, 248.) Yliopistoissa tämä saattaa myös olla varteen otettava ilmiö, sillä yliopistojen kulttuuri on korostetun individualistinen ja henkilökohtaisiin meriitteihin tukeutuva (Mustajoki 2002).

Johtopäätökset

Nuorten työn palkitsevuus ja uran houkuttelevuus

Useat nuoret valitsisivat akateemisen uran uudelleen, vaikka varsin moni on harkinnut siirtymistä pois tutkimuksen parista ja vaikka uranäkymät ovat synkkiä erityisesti humanistis-yhteiskunnallisilla aloilla. Joka tapauksessa on suhtauduttava vakavasti siihen, että 60 prosenttia nuorista on harkinnut alanvaihtoa. Myös CAP-aineiston valossa Hakalan (2009, 176) esittämä kysymys siitä, voivatko yliopistot houkutella enää parhaita ja sopivimpia nuoria akateemiselle uralle, on perusteltu. Sitä tulisi itse asiassa vielä täsmentää kysymällä, onnistuuko yliopisto pitämään jo uralle rekrytoidut lahjakkaimmat nuoret palveluksessaan. Erityisesti nuoret tohtorintutkinnon suorittaneet tutkijat pitävät alan ja maan vaihtoa harkinnan arvoisina vaihtoehtoina.

Erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, että nuoret naiset suhtautuvat uraansa ja tieteenalaansa miehiä negatiivisemmin. Myös sillä, onko

nuori akateeminen ensisijaisesti kiinnostunut opetuksesta vai tutkimuksesta, on merkitystä. Merkille pantavaa on se, että opetuksesta ensisijaisesti kiinnostuneet eivät pidä korkeakoulujaan yhtä tärkeinä kuin tutkimuksesta kiinnostuneet. Tämä saattaa johtaa lahjakkaiden opettajien siirtymiseen muille työmarkkinoille, esimerkiksi ammattikorkeakouluihin. On huolestuttavaa, että korkeimman opetuksen monopolia ylläpitävässä laitoksessa opetuksesta kiinnostuneet nuoret suhtautuvat varauksellisemmin instituution tärkeyteen kuin tutkimuksesta kiinnostuneet. Yliopistouria tulisikin kehittää niin, että ne tarjoavat palkitsevan vaihtoehdon myös opetuksesta ensisijaisesti kiinnostuneille sekä tasapuoliset uranäkymät miehille ja naisille.

Työn arvostus näyttää nuorten akateemisten keskuudessa olevan edelleenkin voimakasta, sillä yhdeksän kymmenestä vastaajasta pitää omaa tieteenalaansa tärkeänä. Myös suurin osa nuorista arvostaa omaa yliopistoaan ja yksikköään. Työn kutsumusluonne siis on edelleen voimakas nuortenkin joukossa. Yliopistojen rekrytointia ja henkilöstöpolitiikkaa suunniteltaessa ei tulisi kuitenkaan tuudittua liiaksi akateemisen työn houkuttelevuuteen ja työn kutsumusluonteeseen, sillä tasokkaan henkilöstön ylläpitämiseksi yliopistojen on onnistuttava muodostamaan yliopistourasta houkutteleva vaihtoehto myös niille nuorille, joille pelkkä työ ei riitä palkkioksi.

Nuorten akateemisten työtä ei voi palkkauksen näkökulmasta pitää palkitsevana. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut alle 35-vuotias ansaitsee omalta korkeakoulultaan keskimäärin vähemmän kuin samanikäinen perusasteen tutkinnon suorittanut työntekijä. Palkkaus laahaa voimakkaasti muiden sektoreiden perässä ja on huono verrattuna koko valtiosektorin työllistämiin korkeakoulutettuihin. Naisilla palkkaus on heikompa, mikä johtuu ennen kaikkea miesvaltaisten teknisten alojen paremmista palkoista. Tosin erot keskipalkoissa eivät olleet tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Vaikka palkkaus ei suomalaisessa yhteiskunnassa olekaan tärkein työiihtyvyyttä lisäävä tekijä, palkkauksen huono taso ei voi olla vaikuttamatta perheen perustamisiässä olevien uravalintoihin. Miehille palkkaus näyttäisi olevan Suomessa naisia tärkeämpi tekijä työiihtyvyyden kannalta (Tilastokeskus 2008, 195). Palkkauksen tasoakin merkittävämpi tekijä

voi olla sen vakaus ja varmuus tulevaisuudesta.

Yliopistoissa suuren haasteen muodostaa nuorien työntekijöiden statuskontrollin ylläpitäminen, etenkin kun edessä on koko sektoria koskeva lainsäädännön muutos, jolla on vaikutuksia lähes kaikkien työntekijöiden asemaan. Lisäksi jo aikaisemmin käynnistetty rakenteellisen kehittämisen ohjelma muuttaa organisaatioiden suhteita ja keskittää toimintoja uudelleen (ks. OPM 2008a).

Verrattuna muihin sektoreihin määräaikaista on yliopistoissa todella paljon, mutta he muodostavat hajanaisen joukon. Määräaikaisuus on yliopistoissa erityisesti, mutta ei ainoastaan, nuorten ongelma. Vaikka aineisto ei suoraan kerro projektitutkijoiden arjesta, heidän asemansa on todennäköisesti yliopistoissa huonoin. Heidän palkkansa laahaa tohtorikoulutettavien palkkojen tasolla, työsuhteet ovat pätkittäisiä ja työstä saatava sosiaalinen arvostus ja pääoma koulutuksen muodossa ovat pieniä.

Nuoret kokevat itsensä varsin vaikutusvallattomiksi jo laitostasolla tapahtuvaan akateemisten toimintatapojen muokkaukseen. Tämä vähentää heidän itsesäätelyn tunnettaan. Tohtorin tutkinto tarjoaa nuorelle paremmat mahdollisuudet vaikuttaa laitoksensa asioihin.

Tulevaisuuden näkymiä: neliportainen vai kaksihaarainen urapolku?

Hakalan (2009) tavoin voidaan kysyä, onko akateemisesta työstä tulossa vain yksi työ muiden töiden joukossa? Hakala päätyi aineistonsa perusteella vastaamaan, ettei nuorten tyytymättömyys ole välttämättä merkki akateemisen työn kutsumusluonteen heikkenemisestä. Hän myös muistuttaa, että työn sisäisen ja ulkoisen palkitsevuuden tulee olla tasapainossa. CAP-aineiston valossa on helppo yhtyä Hakalan argumentointiin. Nuoret pitävät tieteenalaansa yhtä tärkeänä kuin vanhemmat työntekijät ja itse asiassa he ovat pääosin tyytyväisiä työhönsä.

Toisin kuin Hakala halusin Siegristin (1996) mallin hengessä erottaa työn palkitsevuuden ja työn itsensä mielekkyyden sekä tekemisen ehdot. Tässä artikkelissa tarkoitettussa mielessä työn sisäinen palkitsevuus ei siis ole palkitsevuutta. Työn on oltava (ulkoisesti) palkitsevaa, jotta työntekijä voi taloudellisesti tulla toimeen, rakentaa tulevaisuuttaan ja saavuttaa sosiaalista

arvostusta. Tätä työn palkitsevaa puolta voi johonkin rajaan kompensoida työn sisäinen vapaus ja sen antama henkilökohtainen tyydytys, muttei loputtomasti.

On aika kysyä, kuinka kauan akateemisen työn luonteen houkuttelevuus riittää kompensoimaan työn huonoa palkitsevuutta. Yhä useammalle yliopistoissa työskentelevälle yliopiston tarjoama työnkuva on ”tavallinen ansiotyö”, josta tulisi palkita myös rahallisesti. Työn tavallisuus korostuu myös massoituneen korkeakoulutuksen myötä. Nuoret yliopistolaiset eivät ole ainoastaan yhteiskunnallisen eliitin vesoja.

Opetusministeriön tutkijanuratyöryhmän mukaan tutkijan uran ensimmäinen askel on pääsääntöisesti yhteinen kaikille.

”Tutkijanuran ensimmäisen portaan tehtäviin sisältyy useimmiten tohtorintutkinnon suorittaminen. Muodollisena edellytyksenä tehtäviin on pääsääntöisesti ylempi korkeakoulututkinto. Valitessaan henkilöitä tutkijanuran ensimmäisen portaan tehtäviin tutkimusorganisaation tulee varmistaa, että hakijalla on riittävät muut valmiudet tehtävien hoitoon. Tehtäviin on avoin haku. Ensimmäisen portaan tehtävät ovat pääosin määräaikaista, koska ne sisältävät koulutuksellisen elementin.” (OPM 2008b, 24.)

Työryhmän periaate on hyvä, mutta se tukeutuu edelleen perinteiseen ura-ajatteluun. Pelkäämään perinteiseen akateemiseen uraan tähtäävä urapolkumalli on liian yksinkertainen, mikäli yliopistot kuitenkin haalivat itselleen akateemisen kapitalismin (vrt. Slaughter & Leslie 1997) ja yrittäjämäisen yliopiston (vrt. Clark 1998) hengessä ulkopuolisen rahoituksen toivossa entistä useammin sektoritutkimushankkeita ja kilpailevat muiden tutkimusorganisaatioiden kanssa. Yliopistosektorin kasvu ja sen myötä tapahtuva diversifikaatio (Teichler 2003, 172–176) vaatii uusia entistä joustavampia uramalleja ja tiedontuotannon rakenteita (Huisman & Teelken 2008, 301). Tohtorin tutkintoa ei vaadita monissa tutkimustehtävissä, ja sen suorittaminen itse asiassa hankaloittaa niitä. Esimerkiksi sektoritutkimuslaitosten työntekijät ovat huomattavasti harvemmin uupuneita ja määräaikaista kuin yliopistokollegansa (Rautapuro & Puhakka 2007, 21–25, 44). Tehokasta projektityötä ei voida tehdä epävarmoin ehdoin palkatuin työntekijävoimin.

Yritysmäisessä yliopistossa olisi mielekästä erottaa palkkausjärjestelmässä selkeämmin projektitutkijan ja tutkijan urat ja palkkaus, jolloin myös työn ja odotuksien vastaavuus parantuisi. Jo nyt palkkausjärjestelmän perusteissa mainitaan erillisinä tutkimuspainotteiset työt, jotka eivät tähtää ensisijaisesti tohtorin tutkintoon. Työn kuvaa, jossa ulkoiset vaatimukset, koulutuksen muodossa saatava pääoma sekä työntöön vapaus ovat pienempiä, tulisi tasapainottaa suuremmalla määrällä palkitsevia elementtejä. Nyt tilanne on pahimmillaan päinvastainen.

Sen sijaan että kysytään, onko akateemisen työn omaleimaisuus heikentynyt, tulisi kysyä tuleeko kaiken yliopistoissa tapahtuvan työn olla samanlaista. Olisi myös tunnustettava, että nuortenkin akateemisten työ on työtä, jolla täytyy tulla toimeen ja usein elättää perhe – akateemisen aristokratian aika on ohi (vrt. Barush & Hall 2004, 246).

Nuoret akateemiset positoidaan usein tohtorikoulutettaviksi tai opiskelijoiksi ja heistä tuotettava tutkimustieto ja hallinnollinen tieto rakentuvat tätä kautta (KKA 2006; Nummenmaa ym. 2008; OPM 2006a, b; OPM 2008b; SA 2003). Kaikki nuoret tutkijat eivät ensisijaisesti tähtää tohtorintutkintoon, eivätkä siis ole opiskelijoita. Heidän työoloihinsa ja palkkaukseensa tulisi kiinnittää huomiota. Näin varsinkin siinä tapauksessa, että yliopistot jatkavat markkinoitumisen tiellä ja aikovat menestyä tutkimuksen kilpailluilla markkinoilla.

Tämänkin artikkelin empiria pakottaa kyseenalaistamaan yliopistourien alkupään mielekkyyden yksilön kannalta ja tehokkuuden organisaation kannalta. Tutkimustyön muuttuminen aikaisempaa projektikeskeisemmäksi edellyttää erilaisia arvoja ja rakenteita kuin perinteinen jatko-opiskelu. Projektityö ja tutkimuksen uudet funktiot johtanevat akateemisesta professiosta erillisen tutkijakunnan syntyymiseen (Pekkola 2009; vrt. Vähämäki & Holvas 2005, 145). Tehokas yritysmainen tutkiminen vaatii myös tehokasta yritysmaista tutkimuksen johtamista (vrt. Vähämäki 2006, 156). Projektitutkijoiden arjessa tutkimus saattaa korvata käsitteenä tieteen käsitteen (vrt. Nokkala 2007, 59).

Projektitutkijat eivät tee tiedettä (johon määritelmällisesti kuuluu opetuksen ja tutkimuksen yhteys sekä akateeminen vapaus), vaan tutkimusta, jonka tavoitteena on tehokas ja johdettu tutkimustuloksien tuottaminen. Ammattimainen

projektityöskentely vaatii ammattimaista rekrytointia ja työnantajapolitiikkaa, johon yliopistoilla on mahdollisuus uuden yliopistolain myötä. Mikäli yliopistot haluavat laajentaa toimintaansa akateemiselta sydänmaalta yrittäjämäiseen periferiaan (vrt. Clark 1998) tulisi neliportaisen tutkijanuran sijaan alkaa miettiä kaksihaaraisia tutkijanuraa, jonka palkitsevuus-ponnistelurakenteet eroaisivat selkeästi toisistaan.

Onko projektitutkimus yliopistojen tehtävä, on suuri yliopistojen arvovakennelmiin ja organisaatiokulttuuriin liittyvä kysymys, johon myönteisesti vastaaminen vaatii yliopiston rakenteiden uudistamista ja urapolkujen monipuolistamista. Tällöin yliopisto voisi tarjota erilaisia ja erilailla houkuttelevia uravaihtoehtoja, jossa jokaisella olisi mahdollisuus edetä valitsemallaan polulla.

Kirjallisuus

- AARREVAARA, T. & PEKKOLA, E. (2009). Akateemisen profession muutos Suomessa – maaraaportti. Julkaisematon käsikirjoitus. Tampere: Higher Education Group.
- AARREVAARA, T. (2009). Akateeminen ura ja laajentuva korkeakoulutus. Teoksessa M-L Huotari & A. Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä (s. 19–37). Tampere: Tampere University Press.
- AARREVAARA, T. & HÖLTTÄ, S. (2007). Massification, Steering-by-Results and New Division of Labor. Teoksessa W. Locke & T. Ulrich (toim.) *The Changing Conditions for Academic Work and Careers in Select Countries* (s. 195–209). Kassel: International Center for Higher education Research.
- AARREVAARA, T. & HÖLTTÄ, S. (2008). *The Changing Academic Profession in International Comparative and Quantitative Perspective. Report of the international Conference on the Changing Academic Profession Project, 2008.* RIHE international Seminar Reports no. 12 (s. 117–130). Hiroshima: Research Institute for Higher Education, Hiroshima University.
- BARUCH, Y. & HALL, D.T. (2004). The academic career: A model for future careers in other sectors? *Journal of Vocational Behavior*, 64, 241–262.
- FANT, B. (2003). Korkeimman opetuksen trendit Euroopassa. Seminaariraportti. Acatiimi 6/2003, 22–23.
- CLARK, R. B. (1987). *The Academic Life, Small Worlds, Different Worlds.* NJ: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- CLARK, R.B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities, Organizational Pathways of Transformation.* Oxford: Elsevier.
- ENDERS, J. (2006). *The Academic Profession.* Teoksessa J.J.F. Forest & P.G. Altbach (toim.) *International Handbook of Higher Education* (s. 5–21). Dordrecht: Springer.
- FILANDER, K. (2006). Työ, koulutus ja katoavat ammatit. Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen* (s. 43–60). Jyväskylä: PS-kustannus.
- HAKALA, J. (2009). *The future of the academic calling? Junior researcher in the entrepreneurial university.* *Higher Education*, 57, 173–190.
- HAKALA, J., KAUKONEN, E., NIEMINEN, M., & YLIJOKI, O.-H. (2003). *Yliopisto. Tieteen kehdestä projektimyllyksi?* Helsinki: Gaudeamus.
- HELLGREN J., SVERKE, M. & ISAKSSON, K. (1998). *A New Look at Job Insecurity and Its Long-Term Effects on Employee Attitudes and Well-Being.* Reports from the Department of Psychology N:853. Stockholm: Stockholm University.
- HERZBERG, F. (1966). *Work and the Nature of Man.* New York: World.
- HUISMAN, J. & TEELKEN, C. (2008). *Changing Conditions for the Academic Workforce.* *Higher Education Policy*, 21, 301–303.
- JAHODA, M. (1987). *Employment and Unemployment. A Social Psychological Analysis.* Cambridge: Cambridge University Press.
- JEREMY, J.F. (2000). *Motivation in the Work Place.* Teoksessa N. Chimeil (toim.) *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective* (s. 302–326). Oxford: Blackwell.
- JULKUNEN, R. (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista.* Tampere: Vastapaino.
- KINNUNEN, U., FELDT, T. & MAUNO, S. TOIM. (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* Jyväskylä: PS-Kustannus.
- KKA (2006). *PhD Training and the Knowledge-Based Society: An Evaluation of Doctoral Education in Finland* (Dill, D.D., Mitra, S.K., Jensen, H.S., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A., & Saari, S.). Tampere: Finnish Higher Education Evaluation Council.
- LIGHT, D. JR (1974). *Introduction: The Structure of the Academic Profession.* *Sociology of Education*, 74, 2–28.
- MASLOW, A. (1987). *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row.
- MAYO, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization.* Boston: Harvard University Press.
- MCCCELLAND, D. (1961). *The Achieving Society.* Princeton: Van Nostrand.
- MUSTAJOKI, A. (2002). *Tuloksena yliopisto: kokemuksia ja näkemyksiä yliopiston hallinnosta.* Helsinki: Yliopistopaino.
- MÄKINEN, J., KYHÄ, H. & OLKINUORA, E. (2006). *Nuoret aikuiset ja työn epävarmuus.* Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen* (s. 139–155). Jyväskylä: PS-kustannus.
- NETRA (2009). *Valtionhallinnon internetraportointi, henkilöstöraportointi.* <http://www.netra.fi>
- OPM (2006A). *Tulevat tohtorit. Jatko-opiskelijoiden kokemukset ja arviot tohtorikoulutuksesta 2005* (Hiltunen K. & Pasanen, A.M.). Helsinki: Opetusministeriön julkaisuja 2006:48.
- OPM (2006B). *Tohtorikoulutuksen kehittäminen.* Helsinki: Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:3.

- OPM (2008A). Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Helsinki: Opetusministeriö, muistio 7.3.2008.
- OPM (2008B). Neliportainen tutkijanura. Helsinki: Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:15.
- PALKKALASKURI (2009). SAK:n ja STKK:n palkkalaskuri. <http://www.palkkalaskuri.fi/main/Vertaapalkkoja> [viitattu 5.5.2009]
- PATOMÄKI, H. (2005). Yliopisto Oyj. Tulosohjauksen ongelmat – ja vaihtoehto. Helsinki: Gaudeamus.
- PATOMÄKI, H. (2007). Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Vantaa: Dark Oy.
- PEKKOLA, E. (2009). Akateeminen professio Suomessa – valtokeskittymä vai kolmen luokan työntekijöitä? *Politiikka*, 51, 268–290.
- PUHAKKA, A. & RAUTAPURO, J. (2001). Pätkillä tieteen huipulle. Tieteentekijöiden liiton jäsenkysely 2001. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto.
- PUHAKKA, A. & RAUTAPURO, J. (2007). Työ tekijäänsä kiittää – entäs työnantaja? Tieteentekijöiden liiton jäsenkysely 2007. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto.
- ROUHELO, A. (2006). Akateemisten suorat ja polveilevat urapolut. Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen* (s. 121–138). Jyväskylä: PS-kustannus.
- ROUHELO, A. (2008). Akateemiset urapolut. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja kasvatustieteellisen alan generalistien urapolkujen alkuvaiheet 1980- ja 1990-luvuilla. *Scripta Lingua Fennica Edita C 277*. Turku: Turun yliopisto.
- SA (2003). Tohtoreiden työllistyminen, sijoittuminen ja tarve. Suomen Akatemian julkaisu 4/03. Helsinki: Suomen Akatemia.
- SENNETT, R. (2002). Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Vastapaino.
- SILTALA, J. (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- SIEGRIST, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- SK (2007). Ammattien arvostus 2007, käten työ. Artikkelit. Suomen Kuvalehti 45/2007.
- SLAUGHTER, S. & LESLIE, L.L. (1997). *Academic Capitalism, Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Maryland: The Johns Hopkins University Press.
- SVERKE, M., HELLGREN, J. & NÄSWALL, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264.
- TEICHLER, U. (2003). The Future of Higher Education and the Future of Higher Education Research. *Tertiary Education and Management*, 9, 171–185.
- TIEDEBAROMETRI (2007). Tutkimus Suomalaisten suhtautumisesta tieteeseen ja tieteellis-tekniseen kehitykseen. Helsinki: Tieteen tiedotus ry. <http://www.sci.fi/~yhdys/tb3/tiedebaro3.html> [viitattu 20.8.2009]
- TILASTOKESKUS (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008 (Lehto, A.-M. & Sutela, H.). Helsinki: Tilastokeskus.
- YLJOKI, O.-H. (1998). Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio. Tampere: Vastapaino.
- WARR, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8, 84–97.
- VM (2003). Valtion määräaikaiset palvelussuhteet. Työryhmämuistioita 15 / 2003. Helsinki: Valtionvarain ministeriö, henkilöstöosasto.
- VÄHÄMÄKI, J. (2006). Yliopisto. Teoksessa M. Jakonen, J. Peltokoski & A. Virtanen (toim.) *Uuden työn sanakirja*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- VÄHÄMÄKI, J. & HOLVAS, J. (2005). Odotustila. Pamfletti uudesta työstä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Simo Järvelä & Kai Luotonen
**Tuotantoprosessin
 rationalisointi ja ulkomaisille
 markkinoille murtautuminen
 taylorismin käyttöönoton ehtona
 Arabia-yhtiössä 1930-luvun alussa**

Arabia oli ensimmäinen suomalainen yhtiö, jossa käytettiin laajamittaisesti taylorilaista johtamismenetelmää. Artikkelimme aineistona ovat julkisilla foorumeilla julkaistut tekstit, jotka käsittelevät Arabian tuotantoprosessin kehittymistä ja Arabian ylimmän johdon tekemiä ratkaisuja markkinoiden löytämiseksi. Johtopäätöksemme on, että kolmen tekijän yhdistyminen teki Arabiasta edellä mainitussa mielessä poikkeuksellisen suomalaisyrityksen. Nämä tekijät olivat ennakkoluuloton ja rationalisointiin sitoutunut johto, paljon käsityötä edellyttänyt työprosessi ja ulkomaanmarkkinoille murtautuminen.

Johdanto

Suomalaisten yhtiöiden kiinnostus ulkomaisiin johtamisoppeja kohtaan oli pääsääntöisesti vähäistä toiseen maailmansotaan saakka (Michelsen 1999, 280–281; Kettunen 1994, 210). Kiinnostuksen vähäisyyttä on pyritty selittämään useilla tekijöillä. Yksi esitetyistä selityksistä on sotien välillä vallinnut työmarkkinatilanne. Toisin sanoen maataloudesta vapautunut työvoima aiheutti ylitarjontaa työmarkkinoilla (Kettunen 1994, 210). Tämän lisäksi teollisuuden työnantajat tekivät yhteistyötä, jolla työntekijöiden vaatimukset työehtosopimuksista torjuttiin (Kettunen 1994, 210). Nämä seikat mahdollistivat palkkojen laskeamisen liiketaloudellisten tekijöiden niin vaatiessa (Kettunen 1994, 210).

Toisena johtamismenetelmien kysyntää vähentäneenä tekijänä on pidetty suomalaisten työnantajien mentaliteettia. Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa, että suomalaiset johtajat luottivat pääsääntöisesti omaan ”käsityötaitoonsa” yhtiöidensä johtamisessa systematisoitujen

oppien sijaan (Kettunen 1994, 121; Michelsen 2001, 35; Michelsen 1999, 276). Tämä ajattelutapa eli Suomessa vielä 1950-luvullakin (Michelsen 2001, 182). Teknisen koulutuksen saaneiden ihmisten parissa oli kiinnostusta johtamisoppihin (Kettunen 1994, 212–219), mutta varsinaisia rationalisoinnin ammattilaisia oli Suomessa vielä vuonna 1939 vain kourallinen (Michelsen 1999, 300). Näin ollen ammattitaidon vähäisyyttä voidaan pitää kolmantena mahdollisena tekijänä, joka vähensi ulkomaisten johtamisoppien soveltamista Suomessa.

Neljäntenä samaan suuntaan vaikuttaneena tekijänä on pidetty keskeisimpien toimialojen työprosessien luonnetta. Puu- ja paperiteollisuudessa tuotantoprosessin tehostaminen tapahtui ennen kaikkea aikaisempaa tehokkaampia koneita käyttöön ottamalla (Kettunen 1994, 210–211). Metalliteollisuudessa rajalliset markkinat ehkäisivät sarjatuotantomenetelmien käytön (Michelsen 2001, 35).

Kaikista edellä mainituista tekijöistä huolimatta Arabia otti taylorilaisen johtamismenetelmän käyttöön 1930-luvun laman jälkeen (Kettunen 1994, 268). Samalla vakiinnutettiin työntutkimukset osaksi Arabian johtamiskäytäntöjä (Kuusela 2005, 40–42). Artikkelimme tutkimuskysymys onkin, miksi Arabia oli siinä suhteessa poikkeuksellinen suomalainen yritys, että se sovelsi systemaattisesti taylorilaista johtamismenetelmää jo ennen toista maailmansotaa.

Koti- ja ulkomaanmarkkinoiden kehittyminen vaikutti huomattavasti suomalaisten yhtiöiden mahdollisuuksiin kehittää tuotantoprosessejaan. Tästä johtuen käsittelemme niiden kehitystä lyhyesti ennen kuin aloitamme Arabian käsittelyn. Tätä käsittelyä ohjaa ennen kaikkea kolme seikkaa. Kiinnitämme huomiomme siihen, miten kysyntä Arabian tuotteille syntyi, minkälaista kilpailua se kohtasi ja millaisia ratkaisuja ylin johto teki vastatessaan kohtaamiinsa haasteisiin. Erityisesti kiinnitämme huomiota niihin liikkeenjohdon ratkaisuihin, jotka kokonaisuutena tekivät mahdolliseksi taylorilaisen bedaux-menetelmän käyttöön oton Arabiassa 1930-luvun laman jälkeen.

Artikkelimme teoreettisena lähtökohtana käytämme Mauro Guillénin johtamisparadigman ja mentaliteetin käsitteitä (Guillén 1994, 3–4, 7–15, 25–26). Täydennämme Guillénin käsitteistöä argumenteilla, joita kansainvälisessä keskustelussa on tehty taylorismin leviämisenstä. Artikkelimme alkaa käsitteellisen näkökulman esittelystä.

Teoreettiset lähtökohdat, Taylorin johtamisjärjestelmä ja sen johdannaiset

Guillén (1994) on liikkeenjohdonoppien leviämistä käsittelevässä tutkimuksessaan määritellyt johtamisparadigman seuraavalla tavalla: se tarkoittaa kokonaisuutta, joka muodostuu ideologisista käsityksistä ja konkreettisista johtamistekniikoista. Ideologisilla käsityksillä on Guillénin mukaan kaksi tehtävää. Toisaalta ne tarjoavat legitimaation hierarkkisille valtarakenteille ja toisaalta toimivat kognitiivisina työkaluina, jotka ohjaavat todellisuuden havainnointia, tulkintaa ja ratkaisujen etsimistä (Guillén 1994, 3–4). Johtamistekniikoilla Guillén tarkoittaa konkreettisia tapoja organisoida työtä, kerätä tietoa työntekijöistä sekä järjestää työntekijöiden ja johdon välisiä suhteita (Guillén 1994, 8–13). Olemme siis

omaksuneet Guilléniltä ajatuksen, että tutkittaessa liikkeenjohdonoppien omaksumisen ehtoja ja seurauksia on syytä kiinnittää huomiota sekä oppien tekniseen että ideologiseen puoleen.

Taloudellisen eliitin mentaliteetilla Guillén tarkoittaa esirefleksiivistä ymmärrystä siitä, miten maailma toimii. Esirefleksiivinen tarkoittaa sitä, ettei toimija ole täysin tietoinen mentaliteetin rakenteesta. Mentaliteetin rakenne ja sisältö vaikuttavat Guillénin mukaan todennäköisyyteen, jolla eliitti hyväksyy tai hylkää tietyt organisatoriset ratkaisut. (Guillén 1994, 25.) Esimerkiksi liike-elämän eliitille oli Englannissa 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla ominaista vanhoihin aikoihin kohdistuva nostalgia, käsityön ihailu, organismi-metaforien käyttö sosiaalisten ilmiöiden ymmärtämisessä ja sosiaalisten reformien kannattaminen. Tämän vuoksi taylorismin ideologinen puoli hylättiin Englannissa täysin ja sen tekniikoita sovellettiin vain rajallisessa määrin sotien välisenä aikana. (Guillén 1994, 215 & 220–224.) Päinvastaisen esimerkin tarjoaa sotiin välinen Saksa, jossa sekä kulttuuriselle että taloudelliselle eliitille oli tyypillistä ajattelutapa, jonka mukaan perinteiset arvot ja moderni tuotantoteknologia oli mahdollista yhdistää sopusointuiseksi kokonaisuudeksi (Guillén 1994, 103–104). Tämä tekijä vaikutti osaltaan taylorismin ideologisen puolen hyväksymiseen ja tekniikoiden laajamittaiseen hyödyntämiseen Saksassa tuona aikana (Guillén 1994, 116–121).

Tutkimuskirjallisuudessa taylorismille on esitetty useita määritelmiä (esim. Littler 1982, 48–57; Elger 1983, 40–46), joita ei tässä yhteydessä ole syytä käydä seikkaperäisesti läpi. Artikkelimme tarpeisiin riittää, että määrittelemme Frederick Taylorin johtamisjärjestelmän, bedaux-menetelmän, Fordin tuotantomenetelmän ja taylorilaisen johtamismenetelmän.

Liikkeenjohdonoppien historian tutkimuksessa on käyty mielenkiintoinen keskustelu niistä yhteiskunnallisista ja taloudellisista olosuhteista, joiden puitteissa Frederick W. Taylor rakensi johtamisjärjestelmänsä (Merkle 1980, 21–27; Littler 1982, 174–179; Guillén 1994, 34–44). Tarkastelemme kuitenkin ainoastaan sen sisältöä. Taylorin järjestelmä koostui sekä ideologisista näkemyksistä että konkreettisista johtamistekniikoista (Littler 1982, 51; Guillén 1994, 43; Merkle 1980, 10). Ideologisella tasolla seuraavat ajatukset oli-

vat keskeisiä. Taylor näki välttämättömäksi ottaa tieteellinen tieto johtamisen lähtökohdaksi. Tälle oli kaksi syytä. Ensinnäkin sen oli määrä johtaa vaurauden lisääntymiseen. Toiseksi sen oli määrä poistaa vanhaa johtamista vaivannut mielivalta ja tehdä mahdolliseksi oikeudenmukainen palkanmääritys. Lisäksi Taylor katsoi, että työntekijöiden ja johdon vastakkainasettelun sijaan oli päästävä yhteistyöhön perustuvaan toimintatapaan. (Guillén 1994, 43.)

Työn organisointi piti toteuttaa tiettyjen periaatteiden mukaan. Liikkeenjohdon piti tutkia jokainen työ ja tämän tutkimuksen pohjalta määritettiin aika, jossa työ piti suorittaa. Saman tutkimuksen perusteella arvioitiin työvaiheen aiheuttamat kustannukset ja laadittiin työkohtainen bonus-järjestelmä. Työ piti jakaa niin pieniin osiin, että jokainen työntekijä suoritti mahdollisuuksien mukaan vain yhtä tehtävää. Työtehtävien pitkälle viedyn jakamisen takia oli kehitettävä erilliset menetelmät työprosessin integroimiseksi. Taylorin vastaus tähän oli erillinen suunnitteluosasto, jonka piti määritellä kaikkien työtehtävien sisältö, toteuttamisen tapa ja niihin kuuluva aika. Suunnitteluosaston lisäksi työprosessin koordinoimista huolehtivat ”funktionaaliset esimiehet”. Taylor piti työnjohtajan vahvaa asemaa ongelmallisena työn tehostamisen kannalta, minkä vuoksi hän ehdotti työnjohdon jakamista neljään eri funktioon. Nämä olivat laadun tarkkailu, nopeuden valvonta, työn järjestäminen ja korjaamisen johtaminen. (Littler 1982, 51–53.) Ilmaisulla ”taylorilainen johtamismenetelmä” tarkoitamme kaikkia Taylorin järjestelmästä johdettuja johtamismenetelmiä. Kansainvälisesti merkittävin taylorilainen johtamismenetelmä oli bedaux-menetelmä (Teräs 1992, 257), jotta käsittelemme seuraavaksi.

Charles Bedaux oli ranskalainen emigrantti, joka kehitti oman työn tehostamisen ja kontrolloinnin menetelmänsä keskeisiltä osin Taylorin ajatusten varaan¹. Bedaux-menetelmän lähtökohtien kuvaamisessa lähteinäme ovat Craig Littlerin (1982) ja Jaakko Ruudun² (1944) kuvaukset. Bedaux'n käyttäminen palkkausmenetel-

mänä edellytti aikatutkimusten tekemistä. Näin oli siksi, että tiettyyn työhön kuuluva normaaliaika oli ensin määriteltävä aikatutkimuksen avulla. Kun normaaliaika oli määritetty, oli mahdollista käyttää bedaux-menetelmän P-yksikköä³ urakanormien määrittelyyn. (Ruutu 1944, 218) P-yksikkö määriteltiin seuraavalla tavalla:

Työyksiköllä 1 P ymmärretään sitä työmäärää, jonka työntekijä normaalinopeudella ja normaaliolosuhteissa suorittaa 1 minuutissa. Tähän työmäärään on jo sisällytetty aika, jonka työntekijä tarvitsee elpyäkseen. (Ruutu 1944, 218.)

Yllä olevan sitaatin jälkimmäinen lause viittaa Charles Bedaux'n omaan keksintöön, eli elpymislisän lisäämiseen urakka-aikoihin (Littler 1982, 108). Taylorin järjestelmää oli kritisoitu siitä, että se ei pystynyt ottamaan huomioon, kuinka paljon aikaa työstä palautuminen vaati. Bedaux'n omien sanojen mukaan hän oli onnistunut tieteellisesti määrittelemään ajan, jonka työntekijä tarvitsi tietystä työstä palautumiseen. Tämä aika siis lisättiin työtehtävän vaatimaan aikaan. (Littler 1982, 108.) Littlerin uskottavan kannan mukaan puhe lepoajan tieteellisestä määrittelemisestä oli ainoastaan retorinen siirto ja ajat määritettiin käytännössä ad hoc pohjalta (Littler 1982, 109).

P-yksikön määritelmästä seurasi, että minuuteissa mitattuun normaaliaikaan lisättiin elpymisaika ja näin saatu aika oli suoraan käännettävissä P-pistemääräksi. Toisin sanoen työ, johon normaalinopeudella suoritettuna siihen lisättyine lepotaukoineen kului tunti, merkitsi 60-pisteen suoritusta. Mikäli työntekijä selvisi työstä lepoaikoineen esimerkiksi 45 minuutissa, hän oli yhtä kaikki tehnyt 60-pisteen suorituksen. Palkan määrittämisen lähtökohdana oli palkan päättämisen 60 P-pistettä vastaavalle työmäärälle. Peruspalkan ja bonusten määrittelemisessä oli omat hienoutensa, joita ei ole syytä käydä perusteellisesti läpi. (Littler 1982, 109.) Littlerin mukaan ”P” yksikön tuoma uutuus oli, että se mahdollisti sisällöllisesti hyvin erilaisten töiden vertaamisen keskenään ja jopa kokonaisten osastojen väliset vertailut (Littler 1982, 109).

1 Charles Bedaux'n sinänsä mielenkiintoisen elämäntarinan läpikäyminen ei tässä yhteydessä ole relevanttia, vaan siitä kiinnostuneiden kannattaa katsoa seuraavaa lähdeä: Littler 1982, 105–107.

2 Ruudun vuonna 1944 Tehostaja-lehdessä julkaiseman kuvauksen käyttö on perusteltua, koska Ruutu oli oppinut bedaux-menetelmän Nordisk Bedaux'n konsulteilta Suomen Trikoolla 1930-luvulla (Michelsen 2001, 168, 133). Toisin sanoen Ruutu oli oppinut menetelmän saman yhtiön konsulteilta kuin Herlitz.

3 Alun perin yksikön nimi oli ”Bedaux Unit” tai ”B” (Littler 1982, 109), mutta suomalaisten rationalisointimiesten käsissä se kääntyi ”P-yksiköksi”. Olemme omaksuneet suomalaisen ilmaisun omaan tekstiimme.

Littler on todennut, että Taylorin järjestelmään kuulunut pitkälle viety työnjako, tiukat rajat työtehtävien välillä ja suunnittelun ja toteutuksen erottaminen ovat taloudellisesti tehokkaita vain silloin, kun pienelle määrälle tuotteita oli olemassa suuri kysyntä (Littler 1985, 14). Katsomme tämän väitteen pätevän myös bedaux-menetelmään. Siihen kuuluneet työntutkimukset ja bonus-palkkaus edellyttivät käytännössä myös työmenetelmien ja työkalujen standardointia (Littler 1982, 112). Näin ollen menetelmä edellytti kysyntää niin suurelle määrälle tiettyä tuotetta, että oli järkevää erikseen tutkia ja standardoida sen tuotannossa käytetyt menetelmät. Tällä riippuvuussuhteella kysynnän rakenteen ja bedaux-menetelmän käytettävyyden välillä on oma seurauksensa tämän artikkelin tutkimuskysymyksen kannalta. Jotta Arabia saattoi käyttää bedaux-menetelmää laajasti ja systemaattisesti, oli sen löydettävä kysyntä suurelle määrälle samanlaisia tuotteita.

Henry Ford sovelsi valikoivasti ja menestyksekkäästi osia Taylorin johtamisjärjestelmästä (Guillén 1994, 56). Tämän lisäksi hän kehitti eteenpäin näkemystä massatuotannon yhteiskunnallista harmoniaa lisäävästä voimasta ja keksi uusia tuotannon tehostamismenetelmiä. Niistä tärkeimmät olivat yhtäjaksoisena prosessina tapahtuva liukuhihnatuotanto ja työvoiman vaihtuvuuden vähentämiseksi käyttöönotettu korkea peruspalkka (Littler 1982, 57; Clegg ym. 2007, 57). Korkealla palkalla oli myös toinen tehtävä, sillä Ford oivalsi, että massatuotanto edellytti massakulutusta (Harvey 1989, 126). Näin ollen korkeita palkkoja tarvittiin kulutuskysynnän luomiseen (Harvey 1989, 126). Kuten jatkossa tulemme huomaamaan, tällä Fordin ajatuksella oli merkitystä artikkelin tutkimuskohteena olevan Arabian liiketaloudellisten ratkaisujen kannalta.

Käytetyt aineistot ja tutkimuksen aikarajaus

Artikkelimme kysymyksenasettelun mukaisesti keräsimme aineiston, joka valaisee ennen kaikkea kolmea seikkaa. Ensinnäkin se käsittelee liiketaloudellisia olosuhteita, joissa Arabian johto toimi. Toiseksi se käsittelee Arabian johdon tekemiä ratkaisuja markkinoiden löytämiseksi ja tuotan-

non ongelmien ratkaisemiseksi. Kolmanneksi se käsittelee Arabian johdon yleisempiä näkemyksiä hyvästä liikkeenjohdosta.

Rajasimme aineiston keruun julkaistuun materiaaliin seuraavista syistä. Kiinnostuksemme kohdistuu tärkeimpiin markkinatilanteen muutoksiin, tuotantoteknisiin ratkaisuihin ja markkinoiden etsimistä koskeviin ratkaisuihin. Emme siis ole pyrkineet tarkastelemaan kaikkia muutoksia edellä mainituissa seikoissa. Lisäksi argumenttimme kannalta olennaisimpien tapahtumien järjestys on mahdollista vahvistaa aikaisemman tutkimuksen perusteella. Koska tutkimuksen perustaminen julkaistuun materiaaliin on poikkeuksellista, olemme lisänneet alaviitteisiin huomioita siitä, miksi katsomme aineistojemme riittävän esitetyn argumentin perustelemiseen.

Todettakoon vielä, että Markku Kuusela (2005) on Helsingin Posliinityöntekijöiden ammattiosastoa käsittelevässä tutkimuksessaan käsitellyt seikkaperäisesti sekä Arabian työntekijöiden järjestäytymistä että rationalisoinnin seurauksia työntekijöiden kannalta. Näin ollen ammattiliittojen arkistojen käyttäminen tuskin olisi tuonut merkittävää lisätietoa.

Alkuperäinen ajatus oli tutkia Arabiaa Carl-Gustaf Herlitzin toimitusjohtajakauden aikana 1917–1947. Julkaistu materiaali kerättiin tältä periodilta. Paremmiin perustelluksi aikarajaukseksi osoittautuivat kuitenkin vuodet 1917–1934⁴. Arabian eriytyi omaksi yhtiökseen vuonna 1916 (Fellman 2007, 127). Carl-Gustaf Herlitzin valittiin toimitusjohtajaksi vuonna 1917 (Haavikko 1984, 42). Yhdessä nämä tapahtumat aloittivat ajanjakson, jolloin tuotantoprosessia voimakkaasti uudistettiin. Koska tavoittemme on selittää bedaux-menetelmän käyttöönotto Arabiassa, olemme rajanneet kyseisen tapahtuman jälkeisen ajanjakson tarkastelun ulkopuolelle.

Etsimme Arabian toimitusjohtajana tutkimusperiodin aikana toimineen Herlitzin sekä Arabian työntutkimusosaston johtajana toimineen Åke Roosin kirjoittamia tekstejä Fennica-tietokannasta. Tämän lisäksi etsimme kyseisestä tietokannasta tutkimusperiodin aikana kirjoitettuja Arabian ulkopuolisten toimijoiden yhtiötä tai sen toimitusjohtajaa käsitteleviä tekstejä⁵

4 Kiitämme toista anonyymiiä referoita huomiomme kiinnittämiseen alkuperäisen aikarajauksen keinotekoisuuteen.

5 Kävimme läpi myös Kansalliskirjaston pienpainatekokoelman.

Valitsimme joukon aikakauslehtiä, jotka kävimme tutkimusperiodin ajalta systemaattisesti läpi. Valitun aikarajauksen sisällä Suomessa oli Hannele Seeckin mukaan kaksi lehteä, joissa tieteellisen liikkeenjohdon asema oli vahva. Nämä olivat Teollisuuslehti ja Tehostaja (Seeck 2008, 83.)

Pauli Kettusen (1994) perusteella oli pääteltävissä, että Teknillinen Aikakauslehti ja Teollisuusteknikko olivat kahden edellä mainitun lisäksi keskeisimmät lehdet, joissa rationalisointiopeista keskusteltiin. Koska Herlitz kirjoitti osan artikkeleistaan ruotsiksi, lisäsimme edellä mainittujen lehtien ruotsinkieliset vastineet eli Tekniska Föreningens i Finland Förhandlingar ja Teknikervärlden lehtiin, jotka käytiin systemaattisesti läpi. Herlitz otti uransa loppupuolella kantaa myös siihen, miten liiketaloudellisen toiminnan ja yhteiskunnan välille rakennetaan harmoninen suhde. Niinpä otimme systemaattiseen tarkasteluun myös Kansantaloudellisen aikakauskirjan ja Ekonomiska Samfundets Tidskriftin. Alkuperäisen aikarajauksen mukaisesti otimme Arabian henkilökuntalehdestä ”Saviseposta” mukaan vuosien 1946–1947 numerot.

Teollistuminen 1800-luvun Suomessa ja Arabian eriytyminen omaksi yhtiöksi

Suomen ollessa Venäjän suurruhtinaskunta monet teollisuudenalat olivat edullisessa asemassa suhteessa ulkomaisiin ja venäläisiin kilpailijoihinsa. Suomalaiset tehtaajat maksoivat ulkomaisia yrityksiä pienemmät tullit viedessään tuotteita Venäjälle (Haapala 1995, 55). Tämä kompensoi sitä, että suomalaisten tehtaiden tuotantoteknologia oli ulkomaisia tehtaita kehittymättömämpää. Suhteessa venäläisiin tehtaisiin suomalaisten tuotantoteknologia oli kuitenkin kehittyntä, mikä edesauttoi kilpailua. (Haapala 1995, 50–51 & 55.)

Kulutustavateollisuuden muodostuminen Suomeen alkoi tekstiilitehtaiden perustamisella 1800-luvun ensimmäisellä puoliskolla. Ala kehittyi näinä vuosikymmeninä voimakkaasti ja 1850-lukuun mennessä valmistuksessa oli siirrytty koneelliseen suurtuotantoon. Tekstiiliteollisuus kehittyi aluksi ensisijaisesti vientikysynnän varassa. (Heikkinen & Hoffman 1982, 52 & 76.)

Suomen metalliteollisuus kehittyi autonomian aikana ennen kaikkea Venäjän kysynnän varassa. Kysyntä suomalaiselle raudalle väheni kuitenkin ratkaisevasti 1800-luvun lopussa, koska Venä-

jälle perustettu rauta- ja terästeollisuus valtasi sikäläiset markkinat. (Herranen 1986, 22.) Myös paperiteollisuus hyötyi asemasta Länsi-Euroopan ja Venäjän välissä tuomalla tietotaitoa länsimaista ja myymällä paperia Venäjän markkinoille, joilla kilpailu oli helpompaa (Michelsen 1986, 153). Paperiteollisuuden kohdalla markkinatilanne muuttui ratkaisevasti vasta lokakuun vallankumouksen koittaessa (Michelsen 1986, 155).

Kotimarkkinakysyntä kasvoi Suomessa 1800-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Tähän oli ennen kaikkea kaksi syytä. Puuteollisuus pystyi kasvamaan viennin varassa ja puuteollisuuden laajeneminen merkitsi kotimarkkinoiden ostovoiman kasvua. Metsäteollisuuden kasvu liittyi näin ollen kiinteästi toiseen kotimarkkinakysynnän kasvuun lisänneeseen tekijään eli rahatalouden laajenemiseen. Myös kaupungistuminen ja palkkatyöväestön osuuden kasvaminen lisäsi kotimarkkinakysyntää. (Heikkinen & Hoffman 1982, 84.)

Ruotsalaisen Rörstrand-tehtaan päätös perustaa posliinitehdas Suomen suurruhtinaskuntaan vuonna 1874 perustui juuri siihen, että sieltä käsin oli helpompi päästä Venäjän markkinoille kuin Ruotsista (Kumela 1987, 6; Haavikko 1984, 41). Tämä päätös merkitsi myös ammattitaidon siirtämistä Suomen suurruhtinaskuntaan, sillä suurin osa ammattitaitoisesta työvoimasta tuli Ruotsista (Kumela 1987, 6). Tähänastisessa tutkimuskirjallisuudessa on esitetty kaksi syytä, miksi vienti Venäjälle tyrehtyi. Paavo Haavikon mukaan vienti veti kymmenen vuotta, mutta sen jälkeen englantilaisten ja saksalaisten perustama posliiniteollisuus valtasi sikäläiset markkinat (Haavikko 1984, 41). Haavikko pitää tätä siis keskeisempänä tekijänä kuin vuonna 1885 nostettuja tulleja, jotka vaikeuttivat vientiä tämänkin alan kohdalla (Heikkinen & Hoffman 1982, 82). Marjut Kumelan mukaan vienti Venäjälle kaatui viime vuosisadan alussa korotettuihin tullimuureihin (Kumela 1987, 6). Tämän artikkelin kannalta olennaista ei ole se, vaikuttiko jompikumpi tekijä enemmän tai jopa ratkaisevasti. Olennaista on se, että 1880-luvun loppupuolelta alkaen Arabian oli haettava kasvumahdollisuutensa Suomen suurruhtinaskunnan sisältä (Rissanen 1987, 27).

Edellä kuvattu kotimarkkinakysynnän kasvu näkyi 1800-luvun lopussa muun muassa tehdasvalmisteisen tupakan, langan ja kankaan syrjäytessä kotona valmistetut vastineensa (Heikki-

nen 1990, 142–143). Sama elintason nousu teki tuotannon laajentamisen mahdolliseksi myös Arabialle. Kahvi ja pulla vakiinnuttivat tuohon aikaan asemansa arkipäivien yleisyytenä, joka erityisesti posliinisesta kahviastiasosta tarjoiltuna symboloi saavutettua elintasoja (Heikkinen 1990, 142). Monen suurruhtinaskunnan asukkaana varallisuus riitti tuolloin ensimmäisen posliiniasiaston hankintaan (Haavikko 1984, 42). Arabian johdon ratkaisu oli hyödyntää näitä markkinoita tuomalla myyntiin uusia kahviastioita (Rissanen 1987, 26). Tänä aikana Arabia teki hyvää taloudellista tulosta ja pystyi laajentamaan tuotantoaan rakentamalla kolme uutta pyöröuunia. Työntekijämäärä Arabiassa nousi 400:aan. (Haavikko 1984, 42.)

1900-luvun ensimmäiseen vuosikymmeneen osuivat sekä taloudellinen laskusuhdanne että vuosien 1905–1906 poliittiset levottomuudet. Näistä syistä johtuen Rörstrandin johto alkoi kokea Arabian lähinnä ongelmaksi. (Haavikko 1984, 42.) Ensimmäisen maailmansodan aika muodostui kuitenkin ratkaisevaksi Arabian omistussuhteiden kannalta. Sodan kuljetusyhteyksille aiheuttamat ongelmat vahvistivat Rörstrandin halun päästä eroon tehtaasta (Haavikko 1984, 42). Vuonna 1916 joukko suomalaisia liikemiehiä osti Arabian osake-enemmistön (Kumela 1987, 8). Heidän joukossaan keskeinen henkilö oli Arabian silloinen toimitusjohtaja Gustaf Herlitz, joka luovutti toimitusjohtajan tehtävät vuonna 1917 pojalleen Carl-Gustaf Herlitzille (Haavikko 1984, 42). Carl-Gustaf Herlitz oli valmistunut vuonna 1906 kemisti-insinööriksi⁶ ja täydentänyt opintojaan opintomatalla, jonka aikana hän tutustui Saksan, Ranskan ja Englannin posliiniteollisuuteen.

Arabian eriytyminen itsenäiseksi yhtiöksi oli tärkeä tapahtuma kahdesta syystä. Ensinnäkin Rörstrandin johto oli lakannut investoimasta Arabian tuotantoteknologiaan, koska se ei uskonut yhtiön kasvumahdollisuuksiin. Toiseksi ruotsalainen emoyhtiö oli monissa asioissa pitänyt Arabiaa koskevan päätösvallan omilla käsissään. Tässä tilanteessa suomalaiset johtajat kokivat neuvottelevansa itseään asiantuntemattomamman tahon kanssa. Lisäksi neuvotteluihin sinänsä kului aikaa, mikä hidasti reagoimista Suomessa tapahtuneisiin muutoksiin. Itsenäisen yhtiön

perustaminen mahdollisti investoinnit tuotantoteknologiaan ja vapautti johdon pitkistä neuvotteluista. Erityisesti ensin mainitulla seikalla oli huomattava vaikutus siihen, minkälaiseksi Arabian kehitys tästä eteenpäin muotoutui.

Carl-Gustaf Herlitzin ohjelmalliset liikkeenjohtonäkemykset

Aikaisemmassa tutkimuksessa Carl-Gustaf Herlitzin toiminnasta liikkeenjohton oppien maahan-tuojana on esitetty erinäisiä näkemyksiä. Ensinnäkin Arabian on todettu olleen ensimmäinen yhtiö Suomessa, joka suoritti työntutkimuksia, otti käyttöön niihin perustuvan palkkausjärjestelmän ja suoritti niiden edellyttämät organisaatio-uudistukset (Kettunen 1994, 268; Michelsen 1999, 295). Yhtiössä käytettiin nimenomaan *bedaux*-menetelmää (Kettunen 1994, 268). Toiseksi Herlitz uskoi Kettusen mukaan muita teollisuusjohtajia vahvemmin työsuorituksen ja palkan välisen suhteen tieteellisen määrittämisen voimaan sosiaalisten ristiriitojen ehkäisijänä ja työtalon takaajana (Kettunen 1994, 268). Herlitz myös toimi aktiivisesti STK:ssa levittääkseen vastaavaa ajattelua (Kettunen 1994, 268) ja julkaisi useita yleistajuisia kirjoja rationalisoinnista (Michelsen 2001, 115).

Kari Teräs ja Kettunen ovat todenneet, että Ford oli vaikuttanut Herlitzin näkemykseen voittoa tekevän yrityksen yhteiskunnallisista tehtävistä huomattavasti (Kettunen 1994, 268; Teräs 1992, 253). Hän myös eksplisiittisesti sanoi seuraavansa Fordia kyseisessä asiassa (Kettunen 1994, 268; Teräs 1992, 253). Teräksen ja Karl-Erik Michelsenin mukaan Herlitz katsoi yrityksen toimivan vastuullisesti, mikäli se oli valmis myös nostamaan palkkoja ja laskemaan hintoja, eikä antanut ”voittomotiivin” yksin määrätä toimintaansa (Teräs 1992, 243, 253; Michelsen 1999, 280). Michelsen on lisäksi todennut, että Herlitz katsoi työn tehostamisen viime kädessä lisäävän työpaikkoja (Michelsen 1999, 295) ja tieteellisen edistyksen vieneen yhteiskunnallisen kehityksen uudelle polulle (Michelsen 1999, 279). Kuuselan mukaan Herlitz katsoi, että tehtaalla tuotantokyky on maksimoitava ja normit ylittävät työntekijät palkittava (Kuusela 2005, 42). Rationalisointi palveli näin myös kulutusta (Kuusela 2005, 42; Schmidt 2009, 71).

6 Lähde: Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran ylläpitämä kansallinen biografia.

Myös meidän aineistomme perusteella Kettusen, Teräksen, Michelsenin ja Kuuselan esittämät väitteet Herlitzin ajattelusta ja toiminnasta ovat sinänsä oikeita, mutta niissä ei ole esitetty Herlitzin ajatusta oikeasta liiketaloudellisesta johtamistavasta kokonaisuudessaan. Seuraavat sitaattit pitävät sisällään Herlitzin ajatuksen oikeasta tavasta johtaa liikeyritystä ja samalla käsityksen, miksi oikein johdettu liikeyritys automaattisesti palvelee yhteiskuntaa.

Siten ei oikea palkka suinkaan tule olemaan pienen rahamäärä, jota vastaan henkilö voidaan saada tekemään työtä, vaan korkein palkka, jonka yritys voi maksaa korkeimmasta suorituksesta, jonka työntekijä voi antaa, eikä oikea hinta ole korkein hinta, jonka markkinat sietävät, vaan alhaisin hinta, johon yritys voi valmistaa tavaransa ja pitää sitä saatavana [...]” (Herlitz 1941, 14.)

Halpaan, standardisoituun suurtuotantoon ei voida päästä halpaa työvoimaa käyttäen. Siihen tarvitaan työntekijöitä, jotka ovat valmiit antamaan henkilökohtaisen panoksen työn koneellisuudesta huolimatta. Tämä aihe pyrkii maksamaan koskee yritystä välittömästi. On kuitenkin toinen motiivi, joka koskee sitä välillisesti, vaikkakin yhtä läheisesti. Sen mukaan työläisestä on tehtävä k u l u t t a j a, ja hänen on sen vuoksi saatava entistä korkeampi palkka. Nykyaikaisessa yhteiskunnassa on painavin tekijä kuluttaja, ei tuottaja. Juuri kulutusta on pyrittävä kehittämään. (Herlitz 1945, 47.)

Kulutusta varten tapahtuvan tuotannon pyrkimyksenä on, että tuotetun tavaransa laatu pidetään korkeana ja että sen hinta pysytetään alhaisena – että tavara toisinaan sanoen on sellaista, että se hyödyttää yleisöä. Yritys, joka tahtoo palvella ja olla hyödyksi, joka tahtoo valmistaa tuotteensa parhaalla mahdollisella tavalla, saa lopulta tavaralleen niin suuren kysynnän, että sitä voidaan sanoa miltei yleismaailmalliseksi. (Herlitz 1932, 2.)

Kolmessa yllä esitettyssä sitaatissa on syytä kiinnittää huomiota paitsi niissä mainittuihin tekijöihin, niin myös tekijöiden välisiin suhteisiin. Ensimmäinen sitaatti voi tuntua paradoksaaliselta tai jopa mahdottomalta yhtälöltä. Yhtiön pitäisi yhtä aikaa nostaa palkat mahdollisimman suuriksi ja laskea hinnat mahdollisimman alas. Mi-

ten tällainen asetelma voi olla liiketaloudellisesti kannattava? Kaksi jälkimmäistä sitaattia kuitenkin selittävät, minkälaisen kokonaisuuden Herlitz katsoi palvelevan sekä yritystä että yhteiskuntaa.

Korkeilla palkoilla oli kaksi funktiota. Ensinnäkin ne varmistivat, että työntekijät antoivat vahvan panoksen yrityksen toimintaan. Toiseksi korkeat palkat merkitsivät suurta kysyntää. Tuotteiden hinnat oli pidettävä mahdollisimman alhaisina, jotta mahdollisimman monet voisivat ostaa niitä. Tämä ei kuitenkaan saanut tapahtua laatua laskemalla, koska silloin yritys ei enää olisi palvellut yleisöä. Tuotannon tasolla tämä yhtälö edellytti standardisoitua suurtuotantoa ja yritysjohton pyrkimystä parhaiden tuotantomenetelmien käyttöön.

Yllä kuvattua kokonaisuutta kutsumme jatkossa Fordin hyväksi kehäksi, koska Herlitz oli omaksunut ajattelutavan Henry Fordilta. Kaikkien yllä mainittujen elementtien oli oltava kohdallaan, jotta hyvä kehä toimisi. Fordin hyvä kehä esiintyy Herlitziltä säilyneissä teksteissä ensimmäistä kertaa vuonna 1932. Tämän jälkeen Herlitz esittää samaa ajatusta melkein kaikissa omille työntekijöilleen suunnatuissa vihkosissa samoin kuin laajemmalle yleisölle suunnatuissa sanoma- ja aikakauslehtiartikkeleissa⁷.

Arabian infrastruktuurin uusiminen 1920-luvulla

Sotien välisenä aikana tekstiili- ja elintarviketeollisuus kasvoivat samaa vauhtia kuin teollisuus keskimäärin (Ahvenainen & Kuusterä 1982, 224). Tullisuojan ansiosta kotimaisten tuotteiden osuus suhteessa tuontituotteisiin kasvoi (Ahvenainen & Kuusterä 1982, 226). Suomalaisen teollisuuden vienti Venäjälle käytännössä lakkasi ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Puuteollisuus, joka löysi uudet markkinat Keski-Euroopasta, jäi ainoaksi vientiteollisuuden alaksi. (Kettunen 1986, 114; Ahvenainen & Kuusterä 1982, 245–246.) Yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta suomalaisten yritysten kapasiteetti ei muilla aloilla riittänyt kansainvälisillä markkinoilla kilpailmiseen. (Ahvenainen & Kuusterä 1982, 246.)

Kulutustavateollisuuden kasvu siis perustui tällä ajanjaksolla kotimaan kysyntään, jota

7 Herlitz jopa teetti työntekijöilleen jaettavan diplomin, johon hän kirjautti Fordin hyvän kehän ydinajatuksen. Diplomi myönnettiin diplomin tekstin mukaan työntekijöille, jotka olivat ymmärtäneet ajatusten merkityksen. FENNICAn pienpainatekoeläimä tällainen diplomi on säilynyt vuodelta 1937.

kasvattivat samat tekijät kuin ennen ensimmäistä maailmansotaa. Toisin sanoen ”vientiteollisuuden kerrannaisvaikutukset, maatalouden markkinatuotannon laajeneminen, kaupungistumiseen liittynyt kulutustavaroiden kysynnän kasvu ja rakennustuotannon laajeneminen sekä tullisuoja”(Kettunen 1986, 115) synnyttivät kasvavaa kysyntää kulutustavateollisuuden tuotteille (Ahvenainen & Kuusterä 1982, 254).

Arabia osti vuonna 1923 konkurssiin menneen Turun Teknillinen Posliini Osakeyhtiön konkurssipesältä tehtaan tuotantolaitteiston (Haavikko 1984, 43). Osto palveli sekä saksalaiskilpailulta suojautumista että maasälpä-talousposliinin valmistuskapasiteetin hankkimista (Cannelin 1924a, 90, 91, Schmidt 2009, 37). Arabia oli jo vuosina 1919–1922 investoinut tuotantoteknologiaan ja testauslaboratorioon, jotka mahdollistivat korkealaatuisten korkeajännite-eristimien valmistamisen (Cannelin 1924a, 79–80; Haavikko 1984, 42–43). Tuotantoteknologiaan tehtyjen investointien taustalla olivat ensimmäisen maailmansodan aikana ilmenneet laatuongelmat. Sodan aikana Arabia oli joutunut käyttämään kotimaisia, heikkotasoisia raaka-aineita, joista oli seurannut merkittäviä laatuongelmia. Laboratorion perustamisella pyrittiin näin ollen kuluttajien luottamuksen parantamiseen. (Ahlstedt 1921, 215–216.) Näiden investointien jälkeen Arabia hyötyi 1920-luvulla voimakkaasti lisääntyneestä sähkökäytöstä, joka edellytti korkeajännitelinjojen rakentamista ja niihin soveltuvia eristeitä. Teknillistä posliinia valmistavan tehtaan tulos oli tästä johtuen vuonna 1927 varsin hyvä. (Ahvenainen & Kuusterä 1982, 257–258; Haavikko 1984, 43.)

1920-luvulla Arabia uusi infrastruktuuriaan voimakkaasti. Kaikkien yksittäisten uudistusten mainitseminen ei ole artikkelimme argumentoinnin kannalta olennaista, mutta kolme ratkaisua ansaitsee erityisen huomion. Nämä ovat uudenlaisen myllylaitoksen rakentaminen, keraamisen laboratorion perustaminen ja tunneliuunin rakentaminen.

1920-luvun alussa rakennettu myllylaitos (Haavisto 1984, 42) hyödynsi teknologiaa, joka oli Suomessa täysin uutta. Sen tehtävänä oli sekoittaa raaka-aineet ja lietteistä ne veteen. Lasitteet ja savimassat siirrettiin pääosin veteen lietettyinä putkistojen ja paineilman avulla teh-

taan lukuisiin tuotantopisteisiin (Herlitz 1940a, 63–64; Cannelin 1924a, 83–85). Järjestelmässä sovellettiin Herlitzin mukaan tanskalaisessa sementinvalmistuksessa kehitettyä mineraalien mylly- ja märkämassateknologiaa keramiikkateollisuuden pioneerina. Aulis Cannelinin mukaan ”massavalmistus tapahtuu nyt Arabialla taloudellisemmin ja rationaalisemmin kuin muualla” (Cannelin 1924a, 83). Myllylaitoksen kattamisen lukuisten toimintojen mekanisointi vähensi merkittävästi tuotantoon menevien ja siitä palautuvien sekoitteiden käsittelemiseen tarvittua työvoimaa (Cannelin 1924a, 84–85).

Myös Haavikko (1984) on käsitellyt näitä uudistuksia suhteellisen seikkaperäisesti, mutta kahta ratkaisua hän näyttää pitävän muita tärkeimpinä. Nämä olivat edellä mainittu laboratorio ja tunneliuuni. (Haavikko 1984, 43.) Tarkkaan ottaen Arabian ensimmäinen laboratorio oli aikaisemmin mainittu vuonna 1920 korkeajännitelaboratorio. Tämän lisäksi Arabia perusti vuonna 1922 uuden kemiallisen laboratorion. Tässä suhteessa Arabia oli suomalaisten yhtiöiden eturintamassa, sillä aikaisemmin Suomeen oli perustettu ainoastaan kaksi laboratoriota, jotka palvelivat nimenomaan taloudellista tuotantoa. Nämä olivat Vientiosuuskunta Valion kemiallisbakteriologinen laboratorio ja puunjalostus- ja kemianteollisuuden perustama keskuslaboratorio, jotka molemmat oli perustettu vuonna 1916 (Michelsen 1999, 257–259).

Tunneliuuni oli sekä polttoteknisesti että lämmitystaloudellisesti huomattavasti tehokkaampi ja edullisempi kuin pyöröuunit. Tunneliuunissa saatiin aikaan tuotannon tasalaatuisuuden kannalta parempi polttolämmön säätö ja jakautuminen. Palokaasut pystyttiin hyödyntämään paremmin kierrättämällä ne poltettavan tuotannon esilämmitykseen ennen savupiippuun siirtämistä. Jäähdytettävästä tuotannosta irtaantuva lämpöenergia pystyttiin myös hyödyntämään palauttamalla se uunien lämmitykseen. Pyöröuunien toistuva lämmittäminen ja jäähdyttäminen aiheuttivat suuren energiahävikin. (Herlitz & Frosterus 1930, 117–119.) Näin ollen jatkuvana prosessina toimiva tunneliuuni merkitsi huomattavia säästöjä myös polttoainekustannuksissa (Herlitz & Frosterus 1930, 117–119; Kuusela 2005, 24).

Artikkelimme argumentoinnin kannalta erittäin olennaisia ovat seuraavat kaksi tosiseikkaa.

Ensinnäkin Arabian investointi tunneliuuniteknologiaan ajankohtaistui kirjoittajien mukaan 1920-luvun lopulla, kun yhtiön pyöröuunikapasiteetti todettiin riittämättömäksi kasvaneeseen fajanssituotteiden kysyntään nähden. Pyöröuunien rakentaminen lämpötekniisesti edullisesti samaan riviin olisi mahdollistanut pienemmän kapasiteettilisäyksen. Arabian tapauksessa se olisi hankaloittanut vaihetuotannossa tarvittavaa keskeneräisten tuotteiden kuljetustyötä. (Herlitz & Frosterus 1930, 119.) Herlitzin ja Frosteruksen mukaan ”ratkaisevaa tunneliuunin valintaan oli, että tehtaan tuotantomäärä oli saavuttanut sellaisen tason, että sen kapasiteetti vastasi tämäntyyppisen suuren ja modernin uunin tasoa” (Herlitz & Frosterus 1930, 119). Toiseksi tunneliuuniteknologia vaati riittävän suuren ja jatkuvan tuotannon ollakseen liiketaloudellisesti kannattavaa. Mikäli poltettavaa tuotantoa oli liian vähän uunin kapasiteettiin nähden, kasvoi energian ”savupiippuhävikki” vähentäen sekä tuotantomuodon lämpötaloudellisuutta että sen polttoteknisiä etuja. (Herlitz & Frosterus 1930, 119.) Yhtiö pystyi rahoittamaan suuret kasvuinvestointinsa keskimääräisesti hyvien kotimarkkinasuhdanteiden mahdollistamalla tulorahoituksella, merkittäväällä velkaantumisella sekä osakkeiden myynnillä (Cannelin 1924b, 76, 87–89).

1920-luvulla Arabia oli jonkin aikaa myös saksalaisomistuksessa, mutta yhteistyössä ilmeni monenlaista kitkaa. Yhtiön saksalaisenemmistö maksatti Herlitzin mukaan (1940, 64) yhtiöstä korkeita osinkoja eikä ollut halukas johdon mielestä välttämättömiin laajennusinvestointeihin. Saksalaiset luopuivat osake-enemmistöstään vuonna 1928 Arabian johdon ostettua omista nimissään kilpailevan yrityksen Ruotsista, josta he sittemmin luopuivat (Fellman 2007, 251).

Yhteenvetona Arabiassa 1920-luvulla suoritusta tuotantoprosessin kehittämisestä on syytä todeta seuraavaa. Painopiste tuotantoprosessin tehostamisessa oli selvästi koneistamisessa. Tämän ohella Arabian johto mietti kuitenkin työntekijöille jäävän työn tehokasta järjestämistä. Laboratorioiden merkitys tässä vaiheessa oli ennen kaikkea raaka-aineiden ja lopputuotteiden laadun varmistamisessa.

Taylorismin ja työpsykologian varhaisimman kerrostuman tuominen Suomeen

Useat kirjoittajat ovat käsitelleet keskustelua, jota taylorismista ja työpsykologian varhaisimmasta kerrostumasta Suomessa käytiin ennen ja jälkeen toisen maailmansodan (Lilja 1977, 79–81; Kettunen 1994, 212–226; Kettunen 1990; Kettunen 1997, 87–99; Kettunen 2001, 38–76; Seeck 2008, 70–94, 129–144; Kuokkanen & Seeck 2008; Seeck & Järvelä 2007; Michelsen 2001, Michelsen 1999). Artikkelimme kannalta tämän keskustelun seikkaperäinen läpikäyminen ei ole perusteltua. On kuitenkin syytä todeta muutamia asioita.

Ulkomaisiin oppeihin tarttui pieni määrä ennen kaikkea teknillisen koulutuksen saaneita henkilöitä (Kettunen 1994, 212–222). Julkisessa keskustelussa Taylorin ajattelu ja siitä johdetut johtamismenetelmät saivat osakseen myös paljon kritiikkiä. Rationalisointioppeja maahan tuoneet toimijat kritisoivat taylorismia ihmisen henkisen puolen ohittamisesta (Kettunen 1990; Kettunen 2001, 45; Kettunen 1997, 91). Työväenliike piti taylorismia ennen kaikkea riiston lisäämisen välineenä (Teräs 2001, 150–152).

Ulkomaisten johtamisoppien omaksumista tutkineet kirjoittajat ovat korostaneet, että ennen toista maailmansotaa suomalaisten yritysjohtajien kiinnostus niitä kohtaan oli vähäistä (Kettunen 1994, 212; Michelsen 2001, 35; Michelsen 1999, 280–281). Kirjoittajien välillä on kuitenkin tiettyjä painotuseroja⁸. Michelsen katsoo, että seuraavat tekijät estivät laajamittaisen kiinnostuksen taylorilaisiin johtamismenetelmiin. Työmarkkinatilanne oli sisällissodan jälkeen poikkeuksellisen jännitteinen. Teollisuuden uudistaminen olisi edellyttänyt enemmän pääomia kuin yritysjohdolla keskimäärin oli käytettävissä. Suomalaisissa yrityksissä ei pääsääntöisesti ollut erillisiä suunnitteluorganisaatioita. (Michelsen 1999, 280–281.) Omistajasukuihin kuuluvilla johtajilla oli harvoin teoreettista koulutusta, joka olisi edesauttanut uusien oppien omaksumista (Michelsen 1999, 276).

Kettusen tulkinnessa korostuu hieman erilainen näkemys. Työnantajat tarttuivat ulkomaisiin johtamisoppiin niissä tapauksissa, joissa ne palvelivat heidän valitsemiaan työvoiman kontrollin

8 Kiitämme toista anonyymia refereeä huomiomme kiinnittämiseen Michelsenin ja Kettusen välisiin painotuseroihin.

ja johtamisen tapoja. Ennen kaikkea puunjalostusteollisuuden työnantajat pyrkivät integroimaan avaintyövoimansa palkka- ja työsuhte-eduilla. (Kettunen 1994, 224.) Työnjohtajille järjestetyt kurssit olivat osa integraatio-strategiaa (Kettunen 1994, 222, 224). 1920-luvulla alkaneessa työnjohdon koulutuksessa hyödynnettiin myös Taylorin järjestelmästä periytyviä ajatuksia ja varhaista työpsykologiaa (Kettunen 1994, 222–232).

1920- ja 1930-luvuilla useat suomalaiset yhtiöt tarttuivat amerikkalaiseen Safety First -toimintaan (Kettunen 1994, 252), johon Taylorin ajattelu myös oli vaikuttanut (Kettunen 1994, 24). Tuotantoprosessin tehokkuuden kannalta tarkastellen Safety First -opin keskeinen lähtökohta oli, että työtaturma merkitsi aina myös häiriötä tuotantoprosessissa (Kettunen 1994, 23). Tämän vuoksi tapaturmien ehkäisy merkitsi tehon lisäämistä.

Käytännön toimintana Safety First -opin toteuttaminen merkitsi turvallisuustoimikuntien perustamista (Kettunen 1994, 252). Toimikunnissa työntekijät keskustelivat johtajien kanssa työturvallisuutta lisäävistä toimintatavoista (Kettunen 1994, 252). Rationalisointi-menetelmänä toimikunnat voidaan siis hyvin pitkälle rinnastaa aloitetoimintaan (Kettunen 1994, 253). Siinä missä työnjohtokoulutusta voidaan pitää avaintyövoiman integroimis-menetelmänä, Safety First -toiminta oli rivityöntekijöiden paternalistista integrointia (Kettunen 1994, 246; 254–255).

Bedaux-menetelmän käyttöönotto Arabiassa 1930-luvun laman jälkeen

Arabian edellä mainittu tunneliuuni valmistui vuonna 1929, jolloin myös maailmanlaajuinen lama alkoi (Hobsbawn 1999, 122). Herlitz on kuvannut laman vaikutusta Arabian markkinatilanteeseen seuraavasti:

Samaan aikaan oli maailmanpula ulottunut maahamme ja kotimainen myynti alkoi vähentyä. Sellaisten olosuhteiden vallitessa oli joko haettava uusia markkinoita tai sitten kokonaan luovuttava ajatuksesta käyttää uusia huoneistoja. (Herlitz 1934, 282.)

Tällöin Arabiaan perustettiin myös erillinen vientiosasto, joka markkinoi tuotteita ennen kaikkea lähinaapureihin. Ruotsalaiset Tempo- ja Epaketjut tekivät suuria tilauksia, mutta edellyttivät erittäin alhaista hintatasoa. (Haavikko 1984, 58.)

Näillä tilauksilla oli huomattava merkitys tuotantoprosessin kehittymiselle. Ensinnäkin ne mahdollistivat sarjatuotantoon siirtymisen, jota sitä ennen ”ei oltu voitu ajatellakaan” (Herlitz 1940, 10).

Tämän lisäksi tarjotut hinnat pakottivat yhtiön tehostamaan tuotantoaan huomattavasti. Herlitz ja Arabian työntutkimusosastoa myöhemmin johtanut Roos ovat selonteissaan korostaneet ennen kaikkea tunneliuunin ja laboratorion merkitystä tuotannon teholle. Myös Kuusela pitää tunneliuunin tuomia säästöjä merkittävänä (Kuusela 2005, 24). Laboratorion tehtäväksi annettiin uusien tuotantomenetelmien kehittäminen tuotantokustannusten alentamiseksi (Roos 1943, 19). Tällöin keksittiin uusi tapa polttaa posliiniesineitä. Erillisten raakatavara-, lasitus- ja koriste-polttojen sijasta siirryttiin useimpien tuotteiden osalta yhteen polttoon, mikä merkitsi merkittävää kustannusten alentamista (Haavikko 1984, 43; Kuusela 2005, 24). Kuuselan mukaan tunneliuuni osaltaan teki mahdolliseksi edellä mainitun polttomenetelmän käyttämisen (Kuusela 2005, 24).

Tunneliuuni ja uusi polttamismenetelmä lisäsivät tuotannon tehokkuutta niin paljon, että Arabia saattoi myydä vakiomalleja muihinkin maihin.

Kun yksikköhintaliikkeiden suuret tilaukset olivat pakoittaneet meidät keksimään uusia valmistusmenetelmiä, pystyimme viemään vakiotavaroita myös muihin maihin. (Herlitz 1940b, 10.)

Tämänkään jälkeen Arabian tie maailmanmarkkinoille ei ollut helppo, mistä kertovat Herlitzin Teollisuuslehdessä julkaisemat selonteot:

Vuodesta 1930 lähtien ovat kuitenkin porssiinin hinnat maailmanmarkkinoilla laskeneet romahdusmaisesti. Vuonna 1933 oli asema sellainen, että tuskin ainoakaan porssiinitehdas Euroopassa työskenteli voitolla. (Herlitz 1934, 282.)

Ulkomailta saapuneiden tilausten hinnat olivat hyvin alhaiset. Aluksi pidimme alimpänä hintarajana vanhoja kalkyylihintoja ilman n.s. ”liikkeen yleisiä kustannuksia”, mutta yksittäistapauksissa olimme pakotettuja ottamaan vastaan tilauksia vieläkin alhaisempiin hintoihin, jotta olisi saatu mahdollisimman pian kaikki osastot täyteen käyntiin. (Herlitz 1934, 283.)

Arabian strategiana oli siis ottaa sisään niin paljon tilauksia, että tuotantokapasiteetti pystyttiin täysimääräisesti hyödyntämään, vaikka yksittäisten tilausten kohdalla tämä tarkoittikin riskin ottamista. Herlitzin selonteon mukaan poltetut

kuutiomäärät kasvoivat vuosien 1930–1932 aikana ja samalla kustannukset kuutiota kohden vähenivät. Arabia siis onnistui edelleen tehostamaan tuotantoaan. Arabian vienti oli vuosina 1930–1932 tappiollista, mutta kääntyi vuonna 1933 voitolliseksi⁹.

Kolmen tekijän yhdistyminen teki siis mahdolliseksi Arabian läpimurron maailmanmarkkinoille. Ensimmäinen näistä oli 1920-luvulla tehdyt investoinnit tuotantoteknologiaan ja kertapolttomenetelmän kehittäminen. Toinen oli Arabian johdon aktiivinen myyntipolitiikka. Kolmas oli Arabian johdon valmius riskinottoon ja tuotannon jatkuvaan tehostamiseen¹⁰.

Bedaux-menetelmän käyttöönotto tapahtui Arabiassa vuonna 1934 (Kuusela 2005, 40) eli sen jälkeen kun Arabia oli yllä mainituilla tuotannon innovaatioilla onnistunut murtautumaan kansainvälisille markkinoille. Kuten Herlitzin yllä esitetystä sitaatista käy ilmi, ulkomaille vietiin ”vakiotavaraa”. Toisin sanoen taylorilaisen johtamismenetelmän käyttö tuli mahdolliseksi sen jälkeen, kun Arabia oli onnistunut hintoja alentamalla ja aktiivisesti uusia markkinoita etsimällä luomaan riittävän kysynnän sarjatuotetuille tavaroille. Erittelemme bedaux-menetelmän käyttöönoton syitä tarkemmin johtopäätösluvussa.

Oliko Herlitzin ohjelmallisilla näkemyksillä vaikutusta Arabian valitsemaan strategiaan? Käytettävissä olevien aineistojen varassa voimme olla varmoja seuraavista seikoista. Yllä kuvattu ajatus Fordin hyvästä kehästä oli kiteytynyt Herlitzille selkeäksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi viimeistään vuonna 1932. Tuona vuonna Arabia teki vielä tappiota alhaisten myyntihintojen vuoksi. Näin ollen on perusteltua todeta, että viimeistään vuodesta 1932 saakka ajatus Fordin hyvästä kehästä toimi ainakin Herlitzille itselleen

perusteluna sille, että Arabian strategia saattoi johtaa menestykseen. Toisin sanoen Fordin hyvän kehän ajatus perusteli sen, että alhaisten myyntihintojen muodostama ongelma oli voitettavissa, mikäli tuotannon tehoa ja määrää kasvatettiin riittävästi laadusta kuitenkin tinkimättä.

Miten bedaux-menetelmää Arabiassa käytettiin?

Roosin ja Herlitzin lyhyet kuvaukset menetelmän käytöstä osoittavat, että heidän käsityksensä oikeasta tavasta suorittaa työntutkimuksia oli täysin bedaux-menetelmän lähtökohtien mukainen. Kuvatessaan bedaux-menetelmän käyttöä Arabiassa Roos mainitsi työmenetelmien tutkimisen, työkalujen parantamisen, hukka-aikojen eliminoinnin, suoritusten vertaamisen yksilöiden ja osastojen välillä sekä palkanormien määrittämisen. Roos katsoo bedaux-menetelmän sopivan erityisesti posliiniteollisuuden kaltaiseen teollisuuteen, jossa on paljon käsityötä. Hän korostaa myös, että työtä on tutkittava yksityiskohtia myöten, jotta paras mahdollinen teho saavutetaan ja antaa konkreettisen esimerkin yksityiskohtaisesta työntutkimuksesta. (Roos 1943, 19–20.)

Helsingin Posliinityöntekijöiden ammattiosaston historiaa tutkineen Kuuselan tutkimuksesta käy ilmi, että johto Arabiassa seurasi myös käytännössä hyvin ortodoksisesti bedaux-menetelmän periaatteita. Työvaiheille määritettiin p-pistearvot, normina pidettiin 1930-luvulla 60 pistettä tunnissa ja työtehtäviin laskettiin myös elpymisaika (Kuusela 2005, 40, 42). Bedaux-menetelmän käyttöönoton johdosta työtahti ja näin ollen myös työteho nousivat Arabiassa huomattavasti (Kuusela 2005, 39). Rationalisointi aiheutti vastustusta työntekijöiden taholta ja työtahdin kiristyminen yhdessä rasittavien työolosuhte-

9 Herlitz (1934, 283) on esittänyt Teollisuuslehden artikkelissaan ”Yrityksen johdon suhde valmistukseen ja myyntiin” taulukon Arabian myyntilukujen kasvamisesta vuosien 1925–1934 välillä. Susanna Fellman (2007, 252) on esittänyt Arabian arkistoihin perustuvan taulukon Arabian myynnin kehitymisestä. Taulukkojen luvut eivät poikkea toisistaan. Katsomme tämän osoittavan, että Herlitzin esittämiin lukuihin poltettujen kuutiomäärien noususta ja alentuneista kuutiokohtaisista kustannuksista voi myös luottaa. Lisäksi todettakoon, ettei ole mitään syytä epäillä Herlitzin väitettä, että vuosina 1930–1932 saatujen tilausten hinnat olivat poikkeuksellisen alhaiset. Näin on siksi, että tuolloin elettiin 1900-luvun pahinta lamaa (Hobsbawn 1999, 122–128) ja tulotason laskiessa nimenomaan kestokulutushyödykkeiden kysyntä laskee nopeimmin (Hobsbawn 1999, 134).

10 Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan siis vahvistaa, että myllylaitoksen ja tunneliuunin rakentaminen sekä keraamisen laboratorion perustaminen edelsivät maailmanmarkkinoille murtautumista (Haavikko 1984, 42–43; Kuusela 2005, 24). Oma aineistomme tuo aikaisempaan tutkimukseen sen lisän, että maailmanmarkkinoille murtautuminen edellytti Arabialta riskinottoa ja tuotannon jatkuvaan tehostamista. Vuotta 1930 käsittelevä johtokunnan kertomus vahvistaa seuraavat asiat. Vuonna 1930 Arabia oli pystynyt hyödyntämään ainoastaan 50 prosenttia tuotantokapasiteetista ja hakeutunut tämän vuoksi ulkomaa-markkinoille. Tunneliuuni oli alentanut kustannuksia.

den kanssa olivat Kuuselan mukaan keskeinen syy lakkoihin Arabiassa vuosina 1945, 1946, 1948 (Kuusela 2005, 43–44, 53, 70, 83, 85).

Mikä teki Arabiasta erilaisen suomalaisen yrityksen?

Kuten yllä todettiin, sekä tekstiili-, paperi- että metalliteollisuus syntyivät Suomeen 1800-luvulla ennen kaikkea Venäjän kysynnän varassa (Haapala 1995, 50–55, 60–62; Heikkinen & Hoffman 1982, 76; Herranen 1986, 22–23; Lilja ym. 2005, 12; Michelsen 1986, 153–154). Tässä tekstin osassa tarkastelemme Venäjän viennin tyrehtymisen merkitystä tuotantoprosessin kehittämisen mahdollisuuksille näillä aloilla.

Teräs- ja rautateollisuuden syntyminen 1800-luvun lopussa Venäjälle heikensi siis ratkaisevasti suomalaisen metalliteollisuuden vientimahdollisuuksia (Herranen 1986, 22). Konepajat jatkoivat koneiden myyntiä Venäjälle perusteellisuuden viennin tyrehtyttyäkin (Herranen 1986, 23). Suomen ja Venäjän kysyntä ei kuitenkaan ensimmäistä maailmansotaa lukuun ottamatta riittänyt sarjavalmistukseen, vaan konepajat pitivät yllä valmiutta hyvin erilaisten tuotteiden tekemiseen (Herranen 1986, 18). Tämä vähensi ratkaisevasti mahdollisuuksia taylorilaisten rationalisointimenetelmien käyttöön (Michelsen 2001, 35–36). Samoin siitä seurasi, että suomalaisten konepajojen tuotteet eivät olleet kilpailukykyisiä ulkomaisten tuotteiden kanssa (Herranen 1986, 20). Yhteenvetona voidaan todeta, että ensimmäistä maailmansotaa lukuun ottamatta suomalaiset konepajayhtiöt joutuivat selviytymään rajallisilla markkinoilla. Tämän vuoksi ne valitsivat strategiakseen hyvin laajan tuotevalikoiman tuottamisen.

Poikkeuksen tähän muodosti ensimmäinen maailmansota, jolloin Suomen teollisuus sai Venäjän armeijalta suuria tilauksia, jotka tekivät sarjatuotannon ja tuotantomenetelmien standardoinnin mahdolliseksi (Teräs 1995, 255). Samoin työprosesseissa alettiin käyttää entistä enemmän koneita, yhtiöihin palkattiin aikaisempaa koulutumpaa työvoimaa (Teräs 1995, 255) ja työn ja suunnittelun välinen ero selkeytyi (Teräs 1995, 267). Muutokset tapahtuivat, vaikka markkinatilanteessa oli useita tekijöitä, jotka vähensivät tarvetta pitkälle vietyyn rationalisointiin. Näitä olivat varmat markkinat ilman ulkomaista kilpailua ja

työtaisteluiden puuttuminen sotatilan vuoksi (Teräs 1995, 254). Sotatuotantoon osallistuneiden suomalaisten yritysten tilanteeseen verrattuna Arabian markkina-aseman keskeinen ero on, että tuotannon huomattava tehostaminen oli Arabialle ainoa vaihtoehto hyödyntää avautuneet mahdollisuudet. Sotatuotantoon osallistuneet yritykset saattoivat turvautua myös olemassa olevan tuotantokoneiston laajempaan ja intensiivisempään hyödyntämiseen työpäivää pidentämällä, vuorotyöhön siirtymisellä ja työtahtia kiristämällä (Teräs 1995, 254). Teräs onkin todennut, että Suomessa ei ollut tarvetta sellaisille rationalisointiohjelmiin, joita monissa Länsi-Euroopan maissa toteutettiin ensimmäisen maailmansodan aikana (Teräs 2002, 412). Tuolloin taylorismi levisi sotaponnistelujen ja Yhdysvaltain osallistumisen vaikutuksesta Eurooppaan aikaisempaa vahvemmin (Littler 1982, 112; Merkle 1980, 152).

Vaikuttivatko samat tekijät – eli rajalliset markkinat ja kilpailu – taylorilaisten tekniikoiden ohittamiseen myös puu- ja paperiteollisuuden kohdalla? 1920- ja 1930-luvuilla paperi- ja puuteollisuus kehittyi Suomessa muita teollisuudenaloja nopeammin (Kettunen 1994, 210–211). Timo Myllyntauksen mukaan vuosien 1885 ja 1920 välillä sahateollisuuden tuotteista 85–95 prosenttia meni vientiin (Myllyntaus 1986, 52). Hän on kuvannut puutavaran vientimarkkinoita toteamalla, että kovan kilpailun vuoksi myyntihinta oli alhainen (Myllyntaus 1986, 54). Markkinatilanne siis lisäsi tarvetta tuotannon rationalisointiin.

Työprosessin teollisen osan samoin kuin Suomen työmarkkinoiden tasolla tilanne oli kuitenkin toinen. Kuten yllä totesimme, tutkimuskirjallisuudessa on järjestelmällisesti puolustettu kantaa, että tayloristiset menetelmät on helpointa siirtää suuria sarjoja tuottavaan kappaletavaruutuotantoon. Suomessa puu- ja paperiteollisuuden työprosessit eivät täyttäneet tätä ehtoa. Pääomavaltaisen puu- ja paperiteollisuuden tuotantoprosessissa koneistaminen oli kuitenkin ensisijaista suhteessa työn järjestämiseen (Kettunen 1994, 211). Tuotantokoneiston kehittymisen rinnalla lisääntyivät kuitenkin ruumiillista voimaa vaatineet ulkotyöt (Kettunen 1994, 211). Kettusen tulkinnan mukaan maataloudesta vapautuvan työvoiman paine piti palkat kuitenkin niin alhaalla, että merkittävää tarvetta työvoiman käytön tehostamiseen ei syntynyt (Kettunen 1994, 211).

Edellä mainituista syistä kyseisillä tuotannonaloilla ei näin ollen syntynyt kysyntää tayloristisille menetelmille. Työehoseura kyllä kehitti myös metsätalouden työmenetelmiä ja sen keskeiset toimijat olivat saaneet vaikutteita Taylorinkin ajattelusta (Pulma 1984, 13–14, 18, 21). Tässä suhteessa Taylorin ajattelu vaikutti myös metsätalouteen, mutta suomalaiset metsäyhtiöt eivät ennen toista maailmansotaa tarttuneet Taylorin järjestelmästä periytyviin tekniikoihin.

Minkäläisen markkinatilanteen puitteissa Suomen tekstiiliteollisuus toimi 1920- ja 1930-luvuilla? Toimiala nautti 1920-luvulla tullisuoja, mutta ulkomaiset yhtiöt pystyivät silti kilpailemaan Suomen markkinoilla (Ahvenainen & Kuusterä 1982, 255). 1930-luvulla suomalaiset yhtiöt kohtasivat kovaa kilpailua ulkomaisten yhtiöiden taholta (Ahvenainen & Kuusterä 1982, 255). Rationalisoinnin tarvetta lisäävää kilpailua oli siis olemassa. Osaan työprosessista olisi ollut mahdollista soveltaa taylorilaisia tekniikoita, sillä kappalepalkkaa käytettiin kutomateollisuudessa ensimmäisen maailmansodan jälkeen suhteellisen laajasti (Teräs 2001, 131–132; Suoranta 2009, 169).

Ensimmäinen taylorismin innoittama palkkauskokeilu tehtiinkin Tampereen Puuvillateollisuusyhtiössä vuonna 1914 (Teräs 2001, 156). Teräs ja Kettunen ovat todenneet, että palkkausjärjestelmän käyttöönottamisen yhteydessä Magnus Inberg saattoi tehdä myös jonkinlaisia työntutkimuksia, mutta varmaa tietoa tästä ei ole (Teräs 2001, 156; Kettunen 1994, 210). Kettunen ja Teräs ovat kuitenkin tulkinneet aineistojaan niin, että kunkin tehtaan omat kokemukset ohjasivat palkanmuodostusta ”huomattavasti” (Teräs 2001, 156; Kettunen 1994, 110). Toisin sanoen urakkanormien ”tieteellinen” määrittelyminen ei ollut määrävä tekijä palkanmuodostuksessa¹¹.

Taylorilaisten menetelmien soveltuvuudesta alalle kertoo myös se, että Suomen Trikoo oli yksi Arabian jälkeen Nordisk Bedaux’n palveluksia ostanut yhtiö (Teräs 1992, 257). Useat kirjoittajat ovat korostaneet – vaikkakin edellä mainituilla painotuseroilla – että suomalaiset johtajat suhtautuivat epäluuloisesti ulkomaisiin johtamisop-

peihin (Kettunen 1994, 212; Michelsen 1999, 281, 276). Tulkintamme on, että tekstiiliteollisuuden kohdalla tämä epäluuloisuus esti taylorilaisten menetelmien laajamittaisen soveltamisen.

Toimialojen vertailusta seuraava johtopäätöksemme on, että kolmen eri tekijän yhdistymisen seurauksena Arabia sovelsi bedaux-menetelmää poikkeuksellisen laajasti ja systemaattisesti. Nämä tekijät olivat Arabian johdon ennakkoluulottomuus ja poikkeuksellinen sitoutuneisuus rationalisointiin, ulkomaanmarkkinoilla kilpailemisen aiheuttama paine tuotannon tehostamiseen ja paljon käsityötä sisältänyt tuotantoprosessi. Kaikilla edellä mainituilla aloilla jokin tekijöistä puuttui. Esitämme myös yleistyksen, että taylorilaisten menetelmien vähäinen soveltaminen Suomen teollisuudessa ennen toista maailmansotaa johtui siitä, että yllä mainitut kolme tekijää yhdistyivät vain harvassa suomalaisessa yrityksessä.

Haluamme kuitenkin korostaa Arabian liikkeenjohdon ennakkoluulottomuutta syynä Arabian poikkeuksellisuuteen. Oman yhtiön perustaminen antoi johdolle yhtiötä koskevan päätösvallan ja teki mahdolliseksi investoinnit tuotantoteknologiaan. Arabia oli valmis ottamaan käyttöön tuotantoteknologiaa, jota Suomessa oli käytetty joko hyvin vähän tai ei ollenkaan. Arabian johto myös osti bedaux-menetelmän implementoinnin Nordisk Bedaux-yhtiöltä, vaikka konsulttien käyttö vakiintui osaksi suomalaisen liikkeenjohdon rutiineja vasta toisen maailmansodan jälkeen (Ainamo & Tienari 2002). Arabia hakeutui niin ikään aktiivisesti kansainvälisille markkinoille aikana, jolloin puujalostusteollisuus oli käytännössä ainoa vientiala (Kettunen 1986, 114). Kaikki yllä mainitut seikat perustelevat sitä, että Arabian johto haki ja onnistui aktiivisesti luomaan kasvumahdollisuuksia.

Kettusen esittämä argumentti, jonka mukaan työmarkkinoiden rakenne ehkäisi rationalisointia Suomessa (Kettunen 1994, 210) edellyttää mielestämme täsmentämistä. Argumentti pätee ennen kaikkea ammattitaidottoman työvoiman työmarkkinatilanteeseen. Koska eri toimialoilla työvoima jakautui eri

11 Turkulaisten konepajojen Crichtonin ja Vulcanin tytäryhtiöissä Pietarissa sovellettiin jo ennen ensimmäistä maailmansotaa ”amerikkalaista systeemiä”. Teräksen mielestä tämä seikka pitäisi muistaa kirjoitettaessa taylorismin historiaa Suomessa, koska suomalaisilla insinööreillä ja yrityksillä oli yhteyksiä Pietariin. (Teräs 2001, 154.) Teräs ei kuitenkaan ole aineistojensa varassa pystynyt osoittamaan, että taylorismia olisi tuotu juuri tätä reittiä myöten Suomeen.

tavoin ammattitaitoiseen ja ammattitaidottomaan työvoimaan, pitäisi kyseistä argumenttia täsmentää toimialakohtaisilla tarkasteluilla.

Guillénin liike-elämän eliitin mentaliteetin käsite on sinänsä toimiva, kun halutaan eritellä johtamisopin vastaanottoa tietyssä kulttuurissa. Käsitteellä on kuitenkin myös omat rajansa. Yksittäistä kulttuuria tutkittaessa on syytä kiinnittää huomiota myös kulttuurin sisällä havaittaviin eroihin. Tässä tutkitulla ajanjaksolla suomalaiset yritysjohtajat suhtautuivat

siis pääsääntöisesti kahdella tavalla ulkomaisiin johtamisoppeihin. He joko ohittivat ne kokonaan tai integroivat ne osaksi laajempaa työvoiman kontrollin strategiaa.

Vielä suurempi heikkous Guillénin liike-elämän mentaliteetin käsitteessä on, että se soveltuu vain rajallisesti muutoksen tutkimiseen. Herlitzin kaltaiset vastavirtaan kulkevat toimijat maahantuovat uusia ajatuksia ja – kuten Arabian tapauksessa tapahtui – myös luo- vat tilaa niiden toteuttamiselle.

* * *

Simo Järvelä kiittää Työsuojelurahastoa apurahasta bedaux-työntutkimusmenetelmän soveltamista koskevaan tutkimukseen.

Kirjallisuus

- AHVENAINEN, J. & KUUSTERA, A. (1982). *Teollisuus ja rakennustoiminta*. Teoksessa J. Ahvenainen, E. Pihkala & V. Rasila (toim.) *Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi*. (s. 222–258). Helsinki: Tammi.
- AINAMO, A. & TIENARI, J. (2002). *The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland*. Teoksessa M. Kipping & L. Engwall (toim.) *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. (s. 70–87). Oxford: Oxford University Press.
- CLEGG, S.R., COURPASSON, D., PHILIPS, N. (2007). *Power and Organizations*. London: Sage.
- ELGER, T. (1983). *Braverman, capital accumulation and deskilling*. Teoksessa S. Wood (toim.) *The Degradation of Work? Skill, deskilling and the labour process*. London: Hutchinson.
- FELLMAN, S. (2007). *Samarbete och konkurrens. Arabia och Rörstrand under ett sekel*. *Historisk Tidskrift*, 127, 247–268.
- GUILLÉN, M. (1994). *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- HAAVIKKO, P. (1984). *Wärtsilä 1834–1984. Wärtsilä-yhtiön ja siihen liitettyjen yritysten kehitysvaiheita kansainvälistyväksi monialayritykseksi*. Porvoo: Oy Wärtsilä Ab.
- HAAPALA, P. (1995). *Kun yhteiskunta hajosi. Suomi 1914–1920*. Helsinki: Painatuskeskus.
- HARVEY, D. (1989). *The Condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Oxford & Cambridge: Basil Blackwell.
- HEIKKINEN, S. & HOFFMAN, K. (1982). *Teollisuus ja käsityö*. Teoksessa J. Ahvenainen, E. Pihkala & V. Rasila (toim.) *Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi*. (s. 52–88). Helsinki: Tammi.
- HEIKKINEN, S. (1990). *Aineen voitot – 1800-luvun elintaso*. Teoksessa P. Haapala (toim.) *Talous, valta, ja valtio*. (s. 131–150). Tampere: Vastapaino.
- HERRANEN, T. (1986). *Metalliteollisuus*. Teoksessa T. Myllyntaus, K.-E. Michelsen & T. Herranen (toim.) *Teknologinen muutos Suomen teollisuudessa 1885–1920. Metall-, saha- ja paperiteollisuuden vertailu energiatalouden näkökulmasta*. (s. 14–50). Helsinki: Suomen Tiedeseura.
- HOBBSBAWM, E. (1999). *Äärimmäisyyksien aika. Lyhyt 1900-luku*. Vastapaino, Tampere.
- KETTUNEN, P. (1986). *Politiittinen liike ja sosiaalinen kollektiivisuus. Tutkimus sosialidemokratiasta ja ammattiyhdistysliikkeestä Suomessa 1918–1930*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- KETTUNEN, P. (1990). *Taylorismin tulo Suomeen. Geologi Sederholm ja työn tiede*. Teoksessa M. Peltonen (toim.) *Arki ja murros. Tutkielmia keisariajan lopun Suomesta*. (s. 361–396). Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- KETTUNEN, P. (1994). *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- KETTUNEN, P. (1997). *Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- KETTUNEN, P. (2001). *Kansallinen työ. Suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta*. Helsinki: Yliopistopaino.
- KUMELA, M. (1987). *Arabian posliinitehdas*. Teoksessa M. Kumela, K. Paatero & K. Rissanen (toim.) *Arabia*. (s. 4–17). Helsinki: Oy Wärtsilä Ab Arabia.
- KUOKKANEN, A. & SEECK, H. (2008). *Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö*. *Työelämän tutkimus*, 5, 118–137.
- KUUSELA, M. (2005). *Kruunun tekijät. Helsingin posliinityöntekijäin ammattiosaston historiaa*. Helsinki: Helsingin posliinityöntekijäin ammattiosasto numero 407 ry.

- LILJA, K., RÄSÄNEN, K. & TAINIO, R. (2005). *A Dominant Business Recipe: The Forest Sector in Finland*. Teoksessa K. Lilja (toim.) *The National Business System in Finland: Structure, Actors and Change*. (s. 10–26). Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-60.
- LILJA, K. (1977). Työntekijöiden osallistuminen hallintoon teollisuusyrityksissä. Tutkimus työnantajapuolen toiminnan kehityksestä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-22.
- LITTLER, C.R. (1982). *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies. A Comparative Study of the Transformation of Work Organization in Britain, Japan and the USA*. Heineman Educational Books, London.
- LITTLER, C.R. (1985). *Taylorism, Fordism and Job Design*. Teoksessa D. Knights, H. Willmot & D. Collinson (toim.) *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*. (s. 10–29). Aldershot: Gower.
- MERKLE, J. (1980). *Management and Ideology. The Legacy of the International Scientific Management Movement*. Los Angeles, London & Berkeley: University of California Press.
- MICHELSEN, K.-E. (1986). *Paperiteollisuus*. Teoksessa T. Myllyntaus, K.-E. Michelsen & T. Herranen (toim.) *Teknologinen muutos Suomen teollisuudessa 1885–1920. Metall-, saha- ja paperiteollisuuden vertailu energiatalouden näkökulmasta*. (s. 97–155). Helsinki: Suomen Tiedeseura.
- MICHELSEN, K.-E. (1999). *Viides sääty. Insinöörit suomalaisessa yhteiskunnassa*. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto & Suomen Historiallinen Seura.
- MICHELSEN, K.-E. (2001). *Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa*. Helsinki: Rationalisoinnin senioriilta ry.
- MYLLYNTAUS, T. (1986). *Sahateollisuus*. Teoksessa T. Myllyntaus, K.-E. Michelsen & T. Herranen (toim.) *Teknologinen muutos Suomen teollisuudessa 1885–1920. Metall-, saha- ja paperiteollisuuden vertailu energiatalouden näkökulmasta*. Helsinki: Suomen Tiedeseura.
- PULMA, P. (1984). *Työtehoseuran kuusi vuosikymmentä. Työtehoseura r.y. 1924–1984*. Helsinki: Työtehoseura.
- RISSANEN, K. (1987). *Käyttöesineiden malleja ja koristeita vuosilta 1874–1945*. Teoksessa M. Kumela, K. Paatero & K. Rissanen: *Arabia*. Helsinki: Oy Wärtsilä Ab Arabia.
- SALONIEMI, A. (1998). *Joustava rakenne? – suomalaisen rakennusteollisuuden ja joustavuuden tuotannon tarkastelua*. Sosiologia, 35, 104–131.
- SCHMIDT, T. (2009). *Me-henkeä ja yritysdemokratiaa. Neljä näkökulmaa Arabian tehtaan henkilöstölehtiin*. Julkaisematon Pro gradu -tutkielma.
- SEECK, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- SEECK, H. & JÄRVELÄ, S. (2007). *Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana*. Työelämän tutkimus, 5, 243–251.
- SUORANTA, A. (2009). *Halvennettu työ. Pätkätyö ja sukupuoli sopimusyhteiskuntaa edeltävissä työmarkkinakäytännössä*. Tampere: Vastapaino.
- TERÄS, K. (1992). *Yrittäjyys yhteiskunnassa – yhteiskunnallisuus yrityksessä*. Heikki Huhtamäki ja nykyaikaiset työsuhteet. Turku: Turun Historiallinen Yhdistys.
- TERÄS, K. (1995). *Sota ja teollinen modernisaatio. Työn ja työsuhteiden rationalisointi ensimmäisen maailmansodan aikana*. Teoksessa J. Niemelä (toim.) *Niin tuli sota maahan! Sotien ja sotalaituksen vaikutus suomalaiseen yhteiskuntaan*. Turku: Turun Historiallinen Yhdistys.
- TERÄS, K. (2001). *Arjessa ja liikkeessä. Verkostonäkökulma modernisoituihin työelämän suhteisiin 1880–1920*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- UOLA, M. (2008). *Herlitz, Carl-Gustaf (1882–1961) Oy Arabia Ab:n toimitusjohtaja, insinööri. Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkójulkaisu*. Studia Biographica 8. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 2008 (viitattu 5.3.2010). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousovaikuttajat/?iid=376>
- WREN, D. (1987). *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons.

Liite I. Aineistona käytetyt Carl-Gustaf Herlitzin tekstit ilmestymisjärjestyksessä.

- Useimmat Herlitzin tekstit ilmestyivät sekä suomeksi että ruotsiksi. Kahdella kielellä ilmestyneistä identtisistä teksteistä on listattu vain suomenkielinen versio. Vuoden 1953 jälkeen Herlitz julkaisi tekstejä, joiden kantavina teemoina olivat juutalaisviihmielisyys ja hämähä teoria maailmanlaajuisesta salaliitosta. Nämä tekstit rajasimme tutkimusaineiston ulkopuolelle, koska ne eivät kuulu tutkimuksemme aikarajauksen piiriin, eivätkä valota Herlitzin liiketaloudellista ajattelua.
- HERLITZ, C.-G. & FROSTERUS, E.G. (1930). *Arabia Tunnelugnansläggning. Tekniska Föreningens i Finland Förhandlingar*, 50:6, 116–121.
- HERLITZ, C.-G. (1931). *Ajatuksia päivän yhteiskunnallisista kysymyksistä*. Teollisuuslehti, 12:1, 4–7.
- HERLITZ, C.-G. (1932). *Arabian työntekijöille ja palveluskunnalle*.
- HERLITZ, C.-G. (1934). *Yrityksen johdon suhde valmistukseen ja myyntiin. Kokemuksia Arabian posliinitehtaalta*. Teollisuuslehti, 15:10, 282–288.
- HERLITZ, C.-G. (1934). *Ajatuksia valmistus- ja myyntitoiminnan välisestä riippuvaisuussuhteesta liikeyrityksessä*. Kirjoittajan kustantama, Helsinki.
- HERLITZ, C.-G. (1936). *Teollisuuden tehtävistä suhdannevaihteluiden tasoittajana*. Sanomalehti Oy, Helsinki.
- HERLITZ, C.-G. (1937). *Puhe Arabian työläisille*. Sanomalehti Oy, Helsinki.
- HERLITZ, C.-G. (1937). *Puhe työlle ja työstä*. Teollisuuslehti, 18:2, 50–51.
- HERLITZ, C.-G. (1939/1940). *”Arabian posliinitehtaan synty ja kehitys meidän päiviimme.” Esitelmä pidetty Suomen ruotsalaisen teknillisen akatemian vuosikokouksessa 22. päivänä maaliskuuta 1939 (1940) Sanomalehti Oy, Helsinki.*
- HERLITZ, C.-G. (1940). *Arabia porslinsfabriks tillblivelse och utveckling intill dessa dagar*. Tekniska Föreningens i Finland Förhandlingar, 60:4, 61–67.
- HERLITZ, C.-G. (1941). *”Teollisuus ja nykyajan probleemit” Sanomalehti Oy, Helsinki.*
- SUVIRANTA, B. & HERLITZ, C.-G. (1942). *Rationalisointi – aikamme avainkysymys*. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 38:2, 153–180.
- HERLITZ, C.-G. (1943). *Teollisuus ja nykyajan probleemit*. Teollisuusteknikko, 41:10, 69–73.

- HERLITZ, C-G. (1943). Työtutkimuksista, niiden tarkoitusperistä ja tekniikasta. *Sanomalehti Oy, Helsinki*.
- HERLITZ, C-G. (1943). Puhe työtehopäivien päivällisillä. *Tehostaja*, 2:3, 31–32.
- HERLITZ, C-G. (1945). Teollisuuden yhteiskunnallinen tehtävä. *Helsinki, WSOY*.
- HERLITZ, C-G. (1946). Ajatuksia teollisuuden toimintaperiaatteista. *Tehostaja*, 4:5, 145–147.
- HERLITZ, C-G. (1946). Tuotanto ja demokratia. *Saviseppo*, 1: 5, 1–2.
- HERLITZ, C-G. (1947). Vuodenvaihteessa. *Saviseppo*, 2: 1, 1–2.
- HERLITZ, C-G. (1947). Arabias utvecklingshistoria. *Tekniska Föreningens i Finland Förhandlingar*, 67:5, 101–104.
- HERLITZ, C-G. (1953). En ny fabrikationslinje inom den vita keramikern. *Nylands Tryckeri A.B., Helsinki*.
- HERLITZ, C-G. (1953). Talouden päätekijä. *Tehostaja*, 11:10, 22.
- HERLITZ, C-G. (1956). *Populärt om sanitetsgods och annat därtill. Kirjoittajan kustantama, Helsinki*.

Liite 2. Muut aineistolähteet aakkosjärjestyksessä.

- AHLSTEDT, T. (1921). Högsämningslaboratoriet i Arabia porslinsfabrik. *Tekniska Föreningens i Finland Förhandlingar*, Årgång 41, XII, December, pp. 215–221.
- ANDERSSON, E. (1947). Tunneliunipoltto. *Saviseppo*, 2: 3, 3–5.
- CANNELIN, A. (1924A). Arabia Porslinsfabrik 1874–1924: Festskrift, Arabia Porslinsfabrik Aktiebolag, Helsingfors, 103 s.
- CANNELIN, A. (1924B). Arabian porsliinitehdas 1874–1924: muistojulkaisu 50-vuotisen toiminnan johdosta. *Arabian posliinitehdas, Helsinki*, 101 s.
- KJELLBERG, E. (1947). Banbrytaren. *Saviseppo, Familjetidning För Arabias Personal*, 2: 6, 29–30.
- O.Y. ARABIA A.B. (1931). Johtokunnan vuosikertomus toimintavuodelta 1930. *Helsinki 1931*.
- ROOS, Å. (1940). Oy Arabia Ab:n Uskottujen ryhmä. *Sanomalehti Oy, Helsinki*.
- ROOS, Å. (1943). Rationalisoimistyö O.Y. Arabia A/B:ssa. *Tehostaja*, 1: 1, 18–20.
- ROOS, Å. (1946). Rationalisoimistoiminnan kehitys. *Saviseppo, Arabian henkilökunnan perhelehti*, 1: 1, 5–6.
- RUUTU, J. (1944). Bedaux'in palkkausjärjestelmän menetelmäsä. Sen käyttö ja sovellukset. *Tehostaja*, 2: 8, 217–253.
- SUVIRANTA, B. (1935). Arabian tehdas – eurooppalainen suursaaavutus. *Ei kustantajaa, Helsinki*.

Liite 3. Nimimerkillä ja nimettömänä julkaistut aineistolähteet.

- "VUORINEUVOS CARL-GUSTAF HERLITZ 40 VUOTTA ARABIASSA." (1946). *Saviseppo* 1: 2, 6–8.
- "VUORINEUVOS CARL-GUSTAF HERLITZ TÄYTTÄÄ VUOSIA." (1947). *Saviseppo* 2: 2, 6–7.
- "ARABIAN POSLIINITEHDAS PUOLEN VUOSISADAN AIKANA." (1924). *Teollisuuslehti* 6: 23, 314–317.
- "VUORINEUVOS CARL GUSTAF HERLITZ 50-VUOTIAS." (1932). *Teollisuuslehti* 8: 3, 124–125.
- "TYÖTEHOPAIVIEN JOHDOSTA." (1943). *Teollisuuslehti* 24: 9, 215–217.

Jenni Rantala, Kai Savolainen,
Virpi Väänänen & Marita Luotamo
Uutta teknologiaa ihmisten
ja ympäristön ehdoilla?
Asiantuntijoiden näkemyksiä
teknologisesta kehityksestä ja
tulevaisuuden riskeistä

Teknologisen kehityksen vuoksi työympäristö on jatkuvassa muutostilassa. Työympäristön muutostilan kartoittamiseksi selvitettiin asiantuntijoiden näkemyksiä uusien teknologioiden kehityksestä ja niiden vaikutuksesta työterveyteen ja -turvallisuuteen. Tutkimuksessa kartoitettiin 12 toimialan tulevaisuusnäkymiä erityisesti uusien teknologioiden ja mahdollisten terveysriskien näkökulmasta. Hankkeessa sovellettiin argumentoivaa Delfoi-menetelmää. Tulevaisuuden teknologista kehitystä sekä mahdollisia terveysriskejä luodattiin asiantuntijapaneelin arvioiden perusteella. Tulosten mukaan nanoteknologian, bioteknologian sekä tieto- ja viestintäteknologian arvioitiin olevan tulevaisuuden avainteknologioita. Asiantuntijoiden näkemykset uusien teknologioiden terveysriskeistä jakautuivat: toisten mukaan terveysriskit ovat todellinen uhka, kun taas toisten mukaan terveysriskit eivät tule toteutumaan. Terveydelle haitallisimpina uusina teknologioina pidettiin nanoteknologiaa ja bioteknologiaa.

Johdanto

Teknologinen kehitys ja tieteelliset läpimurrot ovat muuttamassa lähes kaikkia teollisuudenaloja. Uudet teknologiat, kuten nanoteknologia ja bioteknologia, luovat ennennäkemättömiä sovellus- ja liiketoimintamahdollisuuksia. Tämä kehitys on jo ollut nähtävissä kaikilla Suomen avainsektoreilla metsäteollisuudesta elektroniikkateollisuuteen. Vuonna 2008 Suomessa toimi aktiivisesti 202 nanoteknologiayritystä, kun vuonna 2004 yritysten määrä oli 61 (Tekes 2009). Nanoteknologian tutkimus- ja konsulttiyritys Lux Researchin mukaan nanoteknologiasovellusten arvo saavuttaa maailmanlaajuisesti 2 500 miljardin dollarin rajan vuoteen 2014 mennessä (Lämsä 2009, 16).

Yritykset joutuvat lisäämään merkittävästi tuottavuuttaan pystyäkseen kilpailemaan muun muassa halvemman työvoiman maissa toimivien yritysten kanssa. Teknologian odotetaan avaavan uusia mahdollisuuksia tuottavuuden parantamiseksi. Tämän kehityksen vuoksi myös työympäristö on jatkuvassa muutostilassa. Tulevaisuudessa jatkuva voimakas teknologian kehitys onkin yksi keskeisimmistä työn muutostekijöistä (Räikkönen 2008, 46).

Yhä useammat työntekijät joutuvat uusien teknologioiden kanssa tekemisiin työpäikällään. Uusien teknologioiden yleistymisestä huolimatta tietämyksemme niiden terveysvaikutuksista on puutteellinen. Erityisesti teolli-

sesti tuotettujen nanopartikkeleiden ominaisuudet – kuten solukalvon läpäisy tai pääsy hermosoluihin – ovat herättäneet kysymyksiä maailmanlaajuisesti (mm. NIOSH 2007; European Commission 2007; Schulte ym. 2008). Esimerkiksi tuotantotyöntekijöiden altistuminen teollisesti tuotetuille nanopartikkeleille saattaa olla hyvinkin mittavaa. Tämän vuoksi on tärkeää seurata jatkuvasti kehitystä ja luoda uusiin teknologioihin liittyviä terveys- ja ympäristöriskejä (Savolainen ym. 2006, 40). Samalla voimme vaikuttaa osaltamme siihen, miten ja mihin suuntaan tekniikkaa kehitetään.

Teknologian kehityksen ennakoinnista on tullut yhä tärkeämpi tulevaisuudentutkimuksen osa-alue. Ennakointia tehdään Suomessa muun muassa yrityksissä, tutkimuslaitoksissa ja teollisuuden keskusjärjestöissä. Suomen teknologista kehitystä on viime aikoina ennakoitu muun muassa Tekesin (2005), Elinkeinoelämän keskusliiton (2006) ja Suomen Akatemian (2006) toimesta. Yksi keskeisistä toimijoista on Euroopan komission Yhteisen tutkimuskeskuksen (Joint Research Centre – JRC) alaisuudessa toimiva tekniikan tulevaisuudentutkimuksen laitos (The Institute for Prospective Technological Studies).

Eerola ja Väyrynen (2002) ovat vertailleet suomalaista teknologian ennakointitoimintaa muiden Euroopan maiden vastaavaan toimintaan. He arvostelevat suomalaisten toteuttamia teknologioiden ennakointihankkeita liiallisesta teknologiaoptimismista. Uusiin teknologioihin liittyvien uhkien ja riskien kartoitusta ei yleensä sisällytetä tulevaisuustarkasteluihin. Ennakointihankkeilla ei ole myöskään tavoiteltu kriittisen teknologiakeskustelun aloittamista. Lisäksi suomalaisille teknologian ennakointihankkeille on ominaista epäjatkuvuus. (Eerola & Väyrynen 2002, 16–17.)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston Riskienseurantakeskus on toteuttanut Riskiluotain-hankkeen. Hankkeen tarkoituksena oli selvittää Delfoi-menetelmää hyödyntäen aiheuttavatko tekniset innovaatiot tai sosiaaliset muutokset uusia tai hälyttäviä riskejä työelämässä. Tarkastelussa oli mukana niin fyysiset, kemialliset, biologiset, organisatoriset kuin sosiaalisetkin riskit. Vaikka tähän eurooppalaiseen kyselyyn osallistui myös muutamia suomalaisia asiantuntijatahoja, ei vastaavaa

kattavaa selvitystä uusista ja laajenevista työympäristön riskeistä ole tehty suomalaisessa työympäristössä (European Agency for Safety and Health at Work 2005; 2007; 2009).

On tärkeää ennakoida liittykö uusiin teknologioihin, prosesseihin tai tuotteisiin terveydellisiä riskejä työympäristössä tai lopputuotteissa. Siten teollisuus ja yritykset voivat taata sekä työntekijöidensä turvallisuuden että kuluttajien kannalta turvalliset tuotteet. Teknologian ennakointiprosessin avulla voidaan myös herättää laajempaa keskustelua teknologiseen kehitykseen liittyvistä uhkista sekä muistuttaa uusien teknologioiden asettamista haasteista yhteiskunnan eri osapuolille. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan selvityksen (Matikainen-Kallström 2008) mukaan avoimuudella ja läpinäkyvyydellä saavutetaan parhaiten ihmisten luottamus nanoteknologiaan ja muihin uusiin teknologioihin.

Työterveyslaitoksen toteuttaman Delfoi-Riskiluotain -hankkeen tarkoituksena oli kartoittaa suomalaisilla työpaikoilla uusien teknologioiden ja tuotantoprosessien mahdollisesti aiheuttamia terveysriskejä. Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää eri organisaatioissa toiminnan suunnitteluun. Tietoa tarvitaan lisääntyvässä määrin, sillä uudet teknologiat tulevat yleistymään useilla toimialoilla. Eri osapuolten tulisivat varautua hyvissä ajoin niiden käyttöönottoon, jotta se tapahtuisi kestäväällä tavalla. Tekesin nanoturvallisuus-raportin (Raivio ym. 2008, 9) mukaan yrityksissä ja työpaikoilla tarvitaan kasvavassa määrin nanoteknologian työturvallisuuteen liittyvää tietoutta. Tämä tutkimus pyrki osaltaan edistämään uusiin teknologioihin liittyvää keskustelua ja sitä kautta parantamaan yritysten, viranomaisten, työmarkkinaosapuolten sekä tutkimuslaitosten edellytyksiä uusien riskien vähentämiseen sekä työterveyden ja työturvallisuuden kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite jakautui kahdeksi tutkimuskysymykseksi:

1. Millaisia uusia teknologioita, tekniikoita ja tuotantoprosesseja hyödynnetään tulevaisuudessa valituilla toimialoilla?
2. Liittykö uusiin teknologioihin, tekniikoihin tai tuotantoprosesseihin terveys- tai turvallisuusriskejä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa tulevaisuuden teknologista kehitystä hankkeeseen valittujen 12 toimialan osalta (toimialat esitetään taulukossa 1). Tavoitteena oli pyrkiä ennakoimaan

tulevaisuuden tuotantoa sekä tunnistamaan merkittävät kehityslinjat. Tarkasteluun sisällytettiin tulevaisuudessa mahdollisesti sovellettavat uudet teknologiat, tekniikat ja tuotantoprosessit.

Taulukko 1. Valitut toimialat.

Elektroniikkateollisuus	Metalliteollisuus
Elintarviketeollisuus	Paperiteollisuus
Energiateollisuus	Tekstiiliteollisuus
Ionisoimatonta säteilyä hyödyntävät tekniikat	Teollinen kierrätys
Kemianteollisuus	Terveydenhuollon teknologia
Kosmetiikkateollisuus	Tietoliikenneteollisuus

Toinen tutkimuskysymys pyrki hahmottamaan liittykö tulevaisuudessa hyödynnettäviin uusiin teknologioihin, tekniikoihin tai tuotantoprosesseihin terveys- tai turvallisuusriskejä. Tarkoituksena oli selvittää uusien teknologioiden mahdollisesti aiheuttamia uusia mekaanisia, fysikaalisia, kemiallisia tai biologisia riskejä. Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin psykososiaaliset riskit sekä työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen liittyvät riskit. Voidaan olettaa, että uusilla teknologioilla on merkittäviä vaikutuksia myös viimeksi mainittuihin asioihin. Laajoina teemoina ne vaativat kuitenkin oman tutkimuksensa.

Hankkeessa käytettiin Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston Riskiluotain-hankkeen (European Agency for Safety and Health at Work 2005; 2007; 2009) määritelmää uudelle riskille. Uusi riski tarkoittaa, että riskiä ei ole tunnettu aikaisemmin. Uuden riskin luonteeseen kuuluu myös, että se on seurausta uusista prosesseista tai teknologioista, uudentyypisistä työpaikoista taikka sosiaalisista tai organisatorisista muutoksista. Se voi merkitä myös, että pitkään olemassa ollut riski on havaittu hiljattain tai että pitkään tiedossa ollut asia on paljastunut riskiksi.

Argumentoiva Delfoi-menetelmä

Hanke toteutettiin kvalitatiivista argumentoivaa Delfoi-menetelmää soveltaen vuosina 2007–2008. Menetelmä perustuu asiantuntijapaneeleihin, jonka ilmiötä koskevat kannanotot kerätään delfoi-prosessiin kuuluvien tutkimuskierrosten avulla. Toisin kuin perinteinen Delfoi-menetelmä, menetelmää käyttäen ei pyritä yhteisymmärryksen, vaan sen avulla pyritään löytämään vaihto-

ehtoisia tulevaisuuden kehityspolkuja sekä koostamaan niitä tukevia ja vastustavia näkemyksiä (Kuusi 1999; Kuusi ym. 2001; Kuusi 2002).

Asiantuntijapaneeleita koottiin harkinnanvaraisesti. Paneeli muodostui pääasiassa sekä työympäristöasiantuntijoista että teknologia-asiantuntijoista. Asiantuntijoiden nimikkeitä olivat muun muassa työterveyshoitaja, työsuojeluvalltuutettu, professori, teknologia-asiantuntija, development manager sekä turvallisuuspäällikkö. Paneeliin kuului eniten yritysten edustajia, joita oli yhteensä 17. Työmarkkinajärjestöissä työskenteleviä asiantuntijoita oli kuusi, joista neljä työntekijäpuolelta ja kaksi työnantajapuolelta. Tutkimuslaitoksissa ja asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöitä oli neljä sekä viranomaisten edustajia kaksi. Yhteensä paneeliin kuului 29 asiantuntijaa, joista 21 oli miehiä ja kahdeksan naisia. Paneeliin osallistuvien asiantuntijoiden nimiä ei julkaistu missään vaiheessa. Kuusen (1999, 128) mukaan viestinnän avoimuuteen ja ryhmädynamiikkaan liittyvät ongelmat ratkaistaan parhaiten anonyymiuden avulla. Anonyymeinä asiantuntijoiden ei myöskään tarvitse varoa kannanottoja, joita työnantaja ei mahdollisesti hyväksyisi.

Moni haastateltavista seurasi usean teollisuudenalan kehitystä. Elintarviketeollisuuden kehitykseen liittyviä näkemyksiä esitti yhteensä kahdeksan vastaajaa. Elektroniikka- ja paperiteollisuuden kehitystä kommentoi seitsemän vastaajaa; energiateollisuuden kehitystä kuusi vastaajaa; kemian teollisuuden, terveydenhuollon teknologian ja tietoliikenneteollisuuden kehitystä viisi vastaajaa; teollisen kierrätyksen, ionisoimatonta säteilyä hyödyntävien tekniikoiden ja metallite-

ollisuuden kehitystä neljä vastaajaa; tekstiiliteollisuuden kehitystä kolme vastaajaa sekä kosmeettikkateollisuuden kehitystä kaksi vastaajaa.

Ensimmäisen kierroksen tarkoituksena oli asiantuntijoiden teemahaastatteluiden perusteella hahmottaa tutkimuskenttää ja löytää oikeat aiheet toisen kierroksen kyselytutkimusta varten. Yksilöhaastatteluita tehtiin yhteensä 29. Haastattelurungon teemat käsittelivät tulevaisuudessa eri teollisuudenaloilla käytettäviä teknologioita, tekniikoita ja prosesseja. Lisäksi tiedusteltiin asiantuntijoiden arvioita uusien teknologioiden riskeistä ja keskusteltiin muun muassa riskikommunikaatiosta. Nauhoitettua haastatteluaineistoa muodostui yhteensä noin 38 tuntia, ja nauhalta purettua tekstiaineistoa yhteensä 286 sivua.

Haastatteluaineisto käsiteltiin Atlas.ti -ohjelmaa hyödyntäen. Ohjelmiston avulla aineisto koodattiin käyttäen avainsanoja koodeina. Ennen koodaamista aineistoa luettiin läpi ja muodostettiin samalla alustava koodilista, joka perustui aineistosta esiin nousseisiin teemoihin. Varsinaisen koodaustyön edetessä lista muuttui jonkin verran. Koodeja oli yhteensä 31 kpl jokaista 12 teollisuudenalaa kohti. Koodeilla merkittiin aineistossa esiintyvät teemat tai tekstiosiot. Kaiken kaikkiaan aineistosta koodattiin 2306 tekstiosiota. Aineiston koodaamisen jälkeen aineistosta tehtiin erilaisia hakuja, esimerkiksi hakemalla aineistosta kaikki tietyllä koodilla merkityt tekstiosiot. Hakuja avulla tarkennettiin ja ryhmiteltiin aineistoa, mikä edisti varsinaisen tekstianalyysin tekemistä. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Vähittäisen aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla rakennettiin synteesi ottaen huomioon tutkimuksen tarkoitus. Analyysi perustui induktioon, jossa edettiin aina yhden haastattelun antamasta kuvasta yleiskuvaukseen.

Toinen kierros toteutettiin elektronisella kyselyllä, jossa keskityttiin valittujen toimialojen tulevaisuuden tuotannon kartoitukseen. Kysely perustui haastatteluaineistosta saatuihin tuloksiin, ja se koostui pääasiassa väittämistä. Kyselyyn sisällytettiin haastatteluissa esiin tulleita keskeisimpiä, mielenkiintoisimpia ja mielipiteitä jakavia väittämiä ja näkökulmia tulevaisuuden tuotannosta ja riskeistä. Kysely lähetettiin ensimmäisellä kierroksella haastatetuille asiantuntijaneelin jäsenille. Vastaajia pyydettiin arvioi-

maan esitettyjä väittämiä ja joko hyväksymään tai kumoamaan ne. Vastaajien toivottiin myös perustelevan kannanottojaan.

Väittämien lisäksi ensimmäiseen osioon sisällytettiin avokysymyksiä. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan tarkentavaa tietoa muun muassa käyttöön otettavista aineista ja materiaaleista. Vastaajia pyydettiin vastaamaan kaikkien tunte miensa teollisuudenalojen väittämiin ja kysymyksiin. Kyselyyn sisällytettiin lisäksi osio, jossa vastaajia pyydettiin muotoilemaan sekä toivottava että uhkaava tulevaisuuskuva vuodesta 2015. Vastaajien tuli visioida uusien teknologioiden, teknologioiden ja tuotantoprosessien kehitystä etenkin terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta.

Vastaamattomia muistutettiin yhteensä neljä kertaa. Kyselyyn vastasi 20 panelistia ja vastausprosentiksi muodostui 69. Myös hankkeen ohjausryhmän jäseniä pyydettiin vastaamaan kyselyyn ennen sen lähettämistä varsinaisille panelisteille. Kaksi henkilöä vastasi kyselyyn, ja myös heidän vastauksensa sisällytettiin tulosten analyysiin. Näin ollen kyselyyn vastasi yhteensä 22 henkilöä.

Tulokset

Teknologisen kehityksen osalta saadut tulokset tukevat aiempaa tutkimustietoa. Uutta tietoa saatiin pääasiassa siitä, miten asiantuntijat käsittävät uusiin teknologioihin liittyvät riskikysymykset, muun muassa kenelle vastuu uusien riskien selvittämisestä kuuluu, millaisia riskien hallintakeinot ovat sekä miten vakavia riskit ovat.

Suomen teknologinen kehitys

Hankkeen asiantuntijaneelin mukaan nanoteknologia, bioteknologia sekä tieto- ja viestintäteknologia vahvistavat asemiaan ja ovat keskeisiä tulevaisuudessa hyödynnettäviä teknologioita. Taulukossa 2 esitetään nämä avainteknologiat painotuksineen.

Asiantuntijoiden näkemysten mukaan bioteknologia tulee vahvistamaan asemaansa. Sen arveltiin tarjoavan paljon vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Jo nyt eri toimialoilla ovat yleistyneet erilaiset biologiset prosessit, kuten prosessivesien puhdistus mikrobien avulla. Elin- tarviketeollisuuden uskottiin kokevan mullistuksia geeniteknologian myötä. Lisäksi bioraaka-aineista valmistettujen materiaalien ja komponent-

tien arveltiin yleistyvän. Toisaalta suhtautuminen bioteknologiaan ei ollut varauksetonta. Osa näki siihen liittyvien haasteiden olevan niin suuria, että teknologiaa ei pystytä hyödyntämään laajasti.

Myös nanoteknologiaa voidaan vastaajien mukaan hyödyntää hyvin laajasti ja monenlaisissa sovelluksissa. Painopistealueita ovat muun muassa uudet nanorakenteiset materiaalit, joilla voidaan parantaa esimerkiksi materiaalien

kestävyyttä. Elektroniikan pienentymiskehitys ja prosessointinopeuksien kasvu sekä nanosensorit elintarviketeollisuudessa edellyttävät nanoteknologian hyödyntämistä. Asiantuntijapaneeli oli lähes yksimielinen siitä, että nanoteknologialla on merkittävä rooli teollisuuden kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Nanoteknologian arveltiin tuovan paljon mahdollisuuksia, mutta samalla myös uhkia.

Taulukko 2. Tulevaisuuden avainteknologiat.

Nanoteknologia, painoituksina mm.
- uudet nanorakenteiset materiaalit (toiminnalliset, ml. älykkäät materiaalit)
- nanoelektroniikka
- nanosensorit
Bioteknologia, painoituksina mm.
- biologiset prosessit
- geenitekнологia
- bioraaka-aineista valmistetut materiaalit ja komponentit
Tieto- ja viestintäteknologia, painoituksina mm.
- älykkäät tuotteet ja palvelut
- langattomuus
- rfid-tekniikka

Hanke tuotti paljon tietoa myös tieto- ja viestintäteknologian uusista sovellutuksista. Erilaiset älykkäät tuotteet toistuivat useampien asiantuntijoiden puheissa. Älyllä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi elintarvikepakkaukseen voidaan sisällyttää tuotteen tuoreuden osoitavia mittareita. Pakkaus ilmaisee mahdolliset lämpötilavaihtelut sekä tuotteen tilassa tapahtuneet muutokset. Älytekstiilit taas voivat tulevaisuudessa valvoa käyttäjänsä terveyttä erilaisen sensoreiden avulla. Panelistit uskoivat myös langattomien teknologioiden sekä laitteiden kannattavuuden kasvuun niin teollisuudessa kuin kuluttajatuotteissakin. Yleisesti tietotekniikan uskottiin sulautuvan mitä erilaisimpiin tuotteisiin ja palveluihin.

Suomi vuonna 2015 – toivottava ja uhkaava tulevaisuuskuva

Hankkeen aikana panelisteja pyydettiin muotoilemaan sekä toivottava että uhkaava tulevaisuuskuva vuodesta 2015. Vastaajien tuli visioida uusien teknologioiden kehitystä etenkin terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Tehtävänannossa

toivottava tulevaisuuskuva määriteltiin tarkoittamaan myönteistä kehitystä, jossa terveys- tai turvallisuusriskejä ei ole ilmennyt. Uhkaava tulevaisuuskuva taas on arvio tulevaisuudesta, jossa kehitys on ollut epäsuotuisaa ja terveys- ja turvallisuusriskejä on ilmennyt. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan muotoilemiensa tulevaisuuskuvien toteutumisen todennäköisyyttä sekä tiedusteltiin heidän näkemystään siitä, miten toivottava tulevaisuuskuva voitaisiin saavuttaa.

Tarkoituksena oli kannustaa panelisteja visioimaan mahdollisimman vapaasti, eikä rajoittaa visiointia ainoastaan siihen, millainen tulevaisuus todennäköisesti on heidän mielestään. Tällä haluttiin ehkäistä ajattelutapaa, jossa tulevaisuus nähdään pelkästään nykyisyyden jatkumona. Toivottavan ja uhkaavan tulevaisuuskuvan avulla pyrittiin saamaan tietoon eri ääripäissä olevat ulottuvuudet, joiden välinen alue muodostaa niin sanotun tulevaisuuskartan. Tulevaisuuskartan avulla voidaan tuoda esiin teknologian sekä terveyden ja turvallisuuden välinen, osin jännitteinen suhde. Sen avulla on myös mahdollista pohtia tulevaisuuden kehityksen eri suuntia.

Toivottava tulevaisuuskuva

Panelistit näkivät tulevaisuuden teknologioiden sävyttämänä. Panelistien toivottavien tulevaisuuskuviin mukaan uudet materiaalit, tekniikat ja valmistus- sekä jätteenkäsittelyteknologiat mahdollistavat tulevaisuudessa entistä paremman elämänlaadun vaarantamatta terveyttä tai ympäristöä. Teknologia palvelee osaltaan terveyden edistämistä ja sairauksien ennaltaehkäisyä sekä hoitoa.

Skenaarioiden mukaan vuonna 2015 nanoteknologiaa hyödynnetään kuluttajatuotteissa, jotka ovat entistä kevyempiä, kestävämpiä, ympäristöystävällisempiä ja mukavampia käyttää. Nanoteknologiaa käyttäen on onnistuttu kehittämään myös terveysvaikutteinen elintarvike, jonka parantavat ja suojaavat hiukkaset korjaavat esimerkiksi vatsasyövän esiasteen. Myös geenitekniikkaa käytetään enenevässä määrin, ja ihmisten pelko sitä kohtaan on voitettu. Geenimuunnellut kasvit vähentävät torjunta-aineiden sekä lannoitteiden käyttöä, ja esimerkiksi sairauksien hoito geenitekniikan avulla on yleistä. Lisäksi teknologiaa käytetään jätteiden hävittämisessä. Vuonna 2015 työntekijän ja työn välinen kitka on vähentynyt uusien teknologioiden käyttöönoton myötä ja työntekijän tekemä työ on voitu suunnata mielekkäisiin kohteisiin ja työvaiheisiin. Tietoliikenneverkkojen kehityksen myötä yhä useampi pystyy myös työskentelemään paikasta riippumatta.

Vastaajien arviot toivottavan tulevaisuuskuvan toteutumisesta vaihtelivat. Osa vastaajista piti tulevaisuuskuva mahdollisena, jotkut jopa joiltain osin todennäköisenä. Esimerkiksi tietoliikenneverkkojen kehityksen ja etätöiden laajenemisen osalta tulevaisuuskuvan toteutumista pidettiin todennäköisenä. Toisaalta taas geenitekniikan vastustusta tuskin pystytään voittamaan vuoteen 2015 mennessä. Toivottava tulevaisuuskuva onkin suurelta osin panelistien idealistinen visio tulevaisuudesta. Tämä visio sisältää kuitenkin elementtejä, joilla on mahdollisuus toteutua vuonna 2015 tai myöhemmin.

Yhteiskunnallista ja kansainvälistä yhteistyötä pidettiin avaintekijänä toivottavaan tulevaisuuskuvaan. Tutkimukseen ja tuotekehitykseen on panostettava myös tulevaisuudessa, ja eri alojen välinen keskustelu on suotavaa. Uutta teknologiaa käyttävien yritysten työterveyshuoltojen

roolia pidettiin myös keskeisenä terveys- ja turvallisuusriskien havaitsemis- ja hallintatyössä. Teknologioiden hyödyistä ja haitoista on panelistien mukaan keskusteltava ja tiedotettava nykyistä avoimemmin ja aktiivisemmin.

Kaikki eivät kuitenkaan uskoneet toivottavan tulevaisuuskuvan toteutumiseen, vaan sitä pidettiin idealistisena. Myös aikajänteen arvioitiin olevan liian lyhyt kuvatuskaltaiselle muutokselle. Teknologisen kehityksen arveltiin tuovan uusia terveys- ja turvallisuusriskejä, sillä yhä tiukentuvassa kilpailutilanteessa teollisuuden on pakotettu karsimaan kustannuksia. Tällöin yhteistyö asiantuntijoiden, henkilöstön ja muiden tahojen kanssa jää riittämättömäksi ja työympäristön vaaroja ei pystytä ennakoimaan. Panelistien mukaan maailmanlaajuisen poliittisen tahdon ja normien puuttuessa on vaikeaa saavuttaa merkittäviä tuloksia terveyteen ja ympäristöön liittyvissä kysymyksissä. Kuluttajien ei myöskään arveltu olevan valmiita maksamaan turvallisuus- ja ympäristönäkökulmien huomioimisesta.

Uhkaava tulevaisuuskuva

Vastaajat kokivat uhkana sen, että teknologiasta tulee itsetarkoitus. Panelistien muotoilemien uhkaavien tulevaisuuskuviin mukaan vuonna 2015 uskotaan yleisesti, että lähes kaikki inhimilliset tarpeet voidaan ratkaista tekniikan avulla. Tällöin uusia teknologioita kehitetään politiikkalähtöisesti, ja investoinnit perustuvat poliittisiin intresseihin. Pahimmillaan geeni- ja nanoteknologiat ovat tulevaisuudessa vakuuttaneet ihmiset kaikkivoipaisuudestaan. Uudet teknologiat saattavat osoittautua kuitenkin kalliiksi ja voivat tuottaa pettymyksiä. Uhkakuvien mukaan teknologisoitumisen myötä myös elämänlaatu ja yhteisöllisyys vähenevät sekä ympäristökuormitus kasvaa.

Uhkana pidettiin myös sitä, että uusien teknologioiden myötä ihmisen ja työn välille saattaa syntyä uudenlaisia ongelmia. Työstä saattaa tulla muun muassa henkisesti entistä kuormittavampaa. Uhkakuvien mukaan uusien teknologioiden käyttöönotto tapahtuu hallitsemattomasti, eikä terveys- ja turvallisuusriskejä malteta arvioida. Altistumistutkimus ei myöskään etene teknologioiden kehityksen tahdissa. Uusien teknologioiden lisääntymisen seurauksena saattaa ilmetä pitkäkestoisia muutoksia työntekijöiden sekä kuluttajien terveydessä ja jopa perimässä. Teollisuus

saattaa myös supistaa työsuojelua liiketaloudellisiin perusteisiin, ja työterveyshuolto keskittyy työntekijöiden psykososiaalisiin tekijöihin ja sairauksien hoitoon. Näin ollen kemikaalialtistumiset tuotannossa, käytössä ja kierrätyksessä lisääntyvät. Haitat tulevat esiin vasta vuosikymmenien päästä, jolloin sairastuneita on jo niin paljon, että epidemiologitkin pystyvät havaitsemaan riskit.

Panelistien enemmistö piti uhkaavan tulevaisuuskuvan osittaista toteutumista mahdollisena, osa jopa todennäköisenä. Tätä argumentoitiin muun muassa sillä, että riskien arviointi ja hallinta tulee jatkossakin seurailemaan teknologian kehitystä, jolloin on todennäköistä, että jotkut riskit pääsevät toteutumaan. Uudet tekniikat viedään liian aikaisessa vaiheessa markkinoille, jolloin niiden testaus on puutteellista. Kehitystyössä ei myöskään käytetä riittävästi eri alojen asiantuntijoita riskien tunnistamiseen. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan pitäneet edellä kuvattua uhkaavaa tulevaisuutta lainkaan realistisena. Heidän mukaansa altistumiset pysyivät hallinnassa Suomessa, tosin kehitysmaissa tilanne voi olla toinen.

Entä riskit?

Hankkeen toisena tavoitteena oli selvittää, liittyykö vastaajien mielestä uusiin teknologioihin terveys- tai turvallisuusriskejä. Asiantuntijapaneeli jakautui tässä kahteen joukkoon. Tämä kuvastaa varsin hyvin uusiin teknologioihin liittyvää epävarmuutta. Osa oli vahvasti sitä mieltä, että uusilla teknologioilla on terveysvaikutuksia, kun taas osa ei juuri uskonut riskien todentumiseen. Haitallisimpina pidettiin nanoteknologiaa ja bioteknologiaa.

Nanoteknologian terveysvaikutuksia käsiteltäessä monet ottivat esille asbestin, joka on varoittava esimerkki työlääkätieteen historiassa. Vastaajat pitivät mahdollisena, että kuten asbestin kohdalla, myös nanoteknologiassa arviot saattavat olla vääriä ja torjuntatoimet riittämättömiä. Pitkäaikaisen nanopartikkeleille altistumisen vaikutuksia ei tunneta eikä käytössä ole seurantatietoja. Lisäksi asiantuntijoita huolestuttivat nanoteknologian ympäristövaikutukset. Nanoteknologian tuotannon laajentuessa ja muun muassa aineiden kuljetuksen ja varastoinnin lisääntyessä voi haastateltavien mukaan ilmiöön liittyä hyvin vakaviakin terveysriskejä. Haastateltavat toivat

esille myös tutkimuksissa saadut viitteet nanoteknologian terveysriskeistä.

Jotkut haastateltavista arvioivat nanoteknologian riskien olevan pieniä, tosin samalla todeten yllätysten olevan mahdollisia. Osa taas ei halunnut tai osannut arvioida seurausten vakavuutta, sillä nanomateriaalien ja -kemikaalien käyttäytymistä ei tunneta riittävästi. Suurin osa panelisteista arvioi myös oman tietämyksensä uusista teknologioista, etenkin nanoteknologioista riittämättömäksi. Myös työpaikoilla ja työntekijöillä on hyvin vähän tietoa siitä, onko nanoteknologiaa käytössä tai tullaanko sitä ottamaan käyttöön. Panelistit näkivät terveysvaarojen kohdistuvan etupäässä nanomateriaalien valmistukseen ja näin ollen työntekijöihin. Kuluttajien ei niinkään arveltu olevan erityisessä vaarassa.

Samoin bioteknologian ja geeniteknologian riskien arveltiin olevan vielä pitkälti tunnistamatta. Näiden teknologioiden hallitsemattomasta leviämisestä saattaisi vastaajien mielestä aiheutua hyvin peruuttamatonta haittaa, kuten terveyden menetyksiä. Varsinkin suuressa mittakaavassa toteutetut bioteknologiset ratkaisut olivat heidän mielestään arveluttavia. Lisäksi geenimanipulaatio ja sen vaikutukset luonnon kiertokykyyn huolestuttivat. Uusien teknologioiden ollessa kyseessä myös aivan uudenlaisten terveys- ja ympäristöhaittojen arveltiin olevan mahdollisia. Tilanne ei kuitenkaan ollut vastaajien mielestä täysin lohduton. Positiivisena pidettiin sitä, että riskien mahdollisuus on ymmärretty ja haitat ovat paraikaa selvityksen alaisina.

Osa vastaajista taas oli maltillisempi mahdollisten uhkakuvien maalailussa. Uusiin teknologioihin kohdistuvien pelkojen nähtiin tässä vaiheessa olevan suurelta osin vailla totuus pohjaa. Joidenkin panelistien mielestä esimerkiksi nanoteknologiaan liittyvillä riskeillä on peloteltu osittain turhaan. Mikäli terveysvaikutuksia ilmenisikin, on vaarojen hallitseminen mahdollista nykyisen tekniikan ja esimerkiksi suljettujen prosessien avulla.

Nanoteknologian kohdalla tilanne arveltiin verrattain hyväksi, sillä terveysriskien ilmenemisen mahdollisuus on ymmärretty ja niitä selvitetään parhaillaan. Riskien hallinnan koettiin olevan mahdollista, mutta tietyn varovaisuuden arveltiin olevan tässä vaiheessa tarpeellista. Toisaalta hankkeessa tuotiin esille myös se näkökulma, että uhkia ei ole tiedostettu riittävästi.

Useat panelistit korostivat nanoteknologi-an terveysvaikutusten kiireellistä selvittämistä. Tutkimukseen tulisi saada lisää resursseja, sillä riskit ovat vielä selvittämättä. Ensinnäkin olisi tärkeää tutkia pitkäaikaisen nanopartikkeleille altistumisen seuraukset. Myös nanopartikkelien tunnistaminen on oleellista oikean suojautumisen varmistamiseksi. Nanoteknologian lisäksi myös kemikaaleista tarvitaan lisää tietoa, muun muassa siitä, minkälainen riski niissä on suhteutettuna elinikäiseen altistumiseen. Joissain haastatteluissa epäiltiin riskinarviointien hyödyllisyyttä, sillä niiden tuloksena on useimmiten lisäselvitysten tarve. Lisäksi erään haastateltavan mukaan nanomateriaalien terveysvaikutuk-

sia liioitellaan jonkin verran tutkimusrahoituksen varmistamiseksi.

Fuusioyhteiskunta 2050?

Teknologisoituminen nivoutuu läheisesti yhteiskunnan muutoskehitykseen. Tieteen ja teknologian kehityksen lisäksi kasvava ympäristökriisi, globalisaatio, kansainvälisen työpaikkakilpailun kiihtyminen, väestön ikääntyminen ja arvojen ja asenteiden muutokset ovat viemässä meitä kohti taloudellista ja yhteiskunnallista murrosta (Räikkönen 2008, 46). Taulukossa 3 esitellään hankkeessa korostuneet muutosvoimat, jotka vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuden muotoutumiseen.

Taulukko 3. Tulevaisuuden muutosvoimat.

Megatrendit

- globalisaatio
- teknologisen kehityksen nopeutuminen
- teknologioiden fuusioituminen
- uusien tuotteiden syntyminen eri toimialojen rajapinnoilla
- ubiikki eli kaikkialle ulottuva tietotekniikka
- kestävä kehitys
- energian tuotantoon ja käyttöön liittyvät kysymykset
- korostuva terveyden merkitys
- toiminnan vastuullisuus

Hankkeen asiantuntijanelistit arvioivat, että nanoteknologia, bioteknologia sekä tieto- ja viestintäteknologia vahvistavat asemaa ja ovat keskeisiä tulevaisuudessa hyödynnettäviä teknologioita. Myös Tekesin (2005) ja Elinkeinoelämän keskusliiton (2006) teknologian ennakoitihankkeissa linjataan tieto- ja viestintäteknologia, bioteknologia, materiaalitekniikka ja nanoteknologia tulevaisuuden kehitystä johtavien teknologioiden painopistealueiksi.

Tämän hankkeen aikana kävi kuitenkin ilmi, että uusia teknologioita on usein vaikea erottaa toisistaan. Niiden rajapinnat ovat hämärtyneet, ja esimerkiksi bioteknologisissa sovelluksissa liikutaan usein nanomittakaavassa. Mannermaa (2007) katsoo voimakkaan teknologioiden sulautumisen johtavan pidemmällä aikavälillä fuusioyhteiskunnan syntyyn. Teknologiat fuusioituvat esimerkiksi siten, että koneissa on eläviä elementtejä tai toisaalta elävät oliot sisältävät erilaisia koneimplantteja. Fuusioyhteiskunnassa ei ole

olemassa erityistä maatalousteknologiaa, teollista, nano-, bio- tai muuta teknologiaa. On vain teknologiaa, jota sovelletaan edellä mainittujen yhdistelminä. Mukana saattaa olla myös sellaista, mitä nyt ei osata edes hahmottaa. (Mannermaa 2007, 24.) Hankkeen aikana ei päästy aivan näin pitkälle kehityksen ennakoinnissa. Tosin jotkut asiantuntijat viittasivat tällaiseen tulevaisuuteen puhumalla esimerkiksi ”pähän asennettavista antureista” ja ”silmään upotettavista siruista, jotka mahdollistavat pimeässä näkemisen”. Vastaajat kuitenkin useimmiten kuittasivat puheensa tieteisfantasiaksi tai mielikuvituksen tuotteeksi. Tällaisissa hiljaisissa signaaleissa saattaa kuitenkin piillä tulevaisuuden siemen.

Ubiikki eli kaikkialle ulottuva tietotekniikka (ubicom, ubiquitous computing) on myös valloittamassa yhteiskuntaamme. Ubiikilla tietotekniikalla tarkoitetaan jokapaikan tekniikkaa, eli tietotekniikan avustavaa läsnäoloa kaikessa toiminnassa, joko näkyvänä tai eri laitteisiin ja

palveluihin sulautettuna (Saastamoinen 2008, 145). Myös hankkeen tulokset viittaavat ubiikkiyhteiskunnan suuntaan. Vastaajien puheessa korostuivat erilaiset älykkäät sovellukset, joiden kehittäminen ja yleistyminen oli heidän mielestään keskeinen tulevaisuuden suuntaus. Mannermaan (2007, 39) mukaan juuri ajatus kaikkialla läsnä olevasta älystä on keskeistä ubiikissa. Esimerkiksi älypakkauksista puhuttiin runsaasti. Sensorien, anturien ja rfid-tunnistuksen avulla älykkäästi toimivat ja havainnoivat pakkaukset ovat tulosten mukaan arkipäivää tulevaisuudessa. Kuten eräs vastaajista totesi, vain mielikuvituksemme saattaa olla rajana uusien sovellusten kehittämiseksi.

Lisäksi laitteiden miniatyrisointi mainittiin usein teknologian kehityksestä puhuttaessa. Ubiikkilaitteet ovat miniskaalan teknologiaa, sillä niiden muistit, prosessorit ja sensorit pyritään saamaan mahdollisimman pieniksi. Pienentyminen liittyy läheisesti langattomuuteen ja kannettavuuteen, jotka ovat hankkeen tulosten mukaan vahvoja trendejä. Nämä trendit taas ovat keskeisiä elementtejä Mannermaan (2007) hahmottelemissa lähitulevaisuuden muutosvoimissa, jotka ovat yksilön liikkuvuuden maksimointi, aina yhteydessä kaikkeen sekä hieman paradoksaalisestikin yksilön liikkumattomuuden mahdollistaminen, esimerkiksi etätöiden ja virtuaalimatkailemisen muodossa. Ihminen kantaa mukanaan lukuisan määrän toimintoja, jolloin hänen on mahdollista työskennellä, hoitaa arkiaskeitaan ja viettää vapaa-aikaansa mahdollisimman joustavasti ja helposti. Langattomat teknologiat mahdollistavat kaiken tämän missä vain, milloin vain. Saman teknologian avulla ihminen on vapaa myös liikkumattomuuteen; kotoa ei tarvitse poistua, ellei halua. (Mannermaa 2007, 43.)

Asiantuntijoiden arvioiden mukaan terveyden merkitys korostuu tulevaisuudessa. Sairauksien ennaltaehkäisy ja varhainen diagnosointi tulee entistä tärkeämmäksi. Teknologiaa kehittämällä pyritään osaltaan edistämään terveyttä ja hyvinvointia. Muun muassa uusien, kehitteillä olevien terveysvaikutteisten elintarvikkeiden ja kehon toimintoja mittaavien hyvinvointitekstiilien avulla pyritään vastaamaan tähän haasteeseen.

Toisaalta uusien teknologioiden suhde terveellisyteen ja turvallisuuteen on kaksitahoinen. Yhtäältä uusien teknologioiden avulla voidaan edistää työntekijöiden työskentelyolosuhteita,

muun muassa koneiden hoitaessa raskaat työvaiheet. Toisaalta taas puntarissa ovat teknologioiden mahdolliset terveysvaikutukset, jotka voivat aiheuttaa uusia riskejä. Tässä kahtalaisuudessa korostuu teknologioiden luonteen epävarmuus. Emme tiedä vielä tarkkaan kehityksen suuntaa, sillä mahdollisuuksien ikkunat ovat vielä hyvin pitkälti auki. Niinpä uusien teknologioiden mahdollisuudet onnistua ja menestyä voivat tarkoittaa samalla myös mahdollisuuksia epäonnistua tai tuoda kielteisiä vaikutuksia mukanaan.

Asiantuntijat näkivät paljon hyvää teknologian kehityksessä. Heidän muotoilemissaan toivottavissa tulevaisuuskuviissa vuodesta 2015 sulautuvilla teknologioilla on ratkaiseva rooli paremman tulevaisuuden rakentamisessa. Parhaimmillaan teknologian avulla ympäristön tila kohenee sekä elämänlaatu ja työterveys- ja turvallisuus paranevat entisestään. Kestävän kehityksen edellytyksiä pyritään luomaan etenkin energiateknologiaa kehittämällä.

Teknologian tuomien etujen lisäksi asiantuntijat olivat huolestuneita uusien teknologioiden terveysvaikutuksista. Nämä vaikutukset saattavat olla vastaajien mukaan hyvinkin vakavia. Esimerkiksi ubiikkiin kehitykseen saattaa liittyä aivan uudenlaisia terveysriskejä, sillä ubiikkiympäristössä ihminen altistuu lisääntyvässä määrin sähkömagneettiselle säteilylle. Moni asiantuntijavastaja ilmaisee huolensa tästä asiasta. Osa vastaajista taas ei halunnut arvioida uusien teknologioiden seurausten vakavuutta, sillä ubiikkiin lisäksi esimerkiksi nanomateriaalien ja -kemikaalien vaikutuksia ei tunneta vielä riittävästi. Tästä huolimatta uhkien nähtiin olevan mahdollisia tai jopa todennäköisiä.

Hankkeeseen osallistuneet asiantuntijat toivat esiin, että tutkimus- ja kehitysprosessit ovat hyvin salaisia ja terveysnäkökulman edustajat on yleensä jätetty niiden ulkopuolelle. Vastaajien mukaan teknologisen kehityksen nopeutuessa kehitystyössä ja testauksessa jää usein entistä vähemmän aikaa turvallisuuden huomioimiselle. Lisäksi ongelmana koettiin se, että lainsäädäntö ja valmiussuunnittelu eivät ehdi reagoida riittävästi nopeasti markkinoiden muutoksiin. Myös Räikkösen ja Rouhaisen (2003, 33) mukaan nämä ovat keskeisiä haasteita nykyisessä teknologisessa kehityksessä, jossa globalisaatiolla on merkittävä rooli.

Uusien teknologioiden hyödyntäminen ilman niiden riskien tunnistamista sai osalta vastaajista hyvin jyrkän kannanoton: mikäli riskit eivät ole selvillä, ei teknologiaa tule ottaa käyttöön. Osa vastaajista tuomitsi tällaisen puheen kuitenkin idealistiseksi ja mahdottomaksi toteuttaa. Alati kiihtyvässä kehityksessä ei ole mahdollista olla selvillä kaikista vaikutuksista ennen teknologian käyttöönottoa. Tuottavuuden nimissä suomalaisten ja muiden länsimaisten yritysten ja teollisuuden on oltava ensimmäisten joukossa hyödyntämässä tehokkuutta parantavia tekniikoita.

Edellä on esitetty, että paraikaa olemme siirtymässä kohti ubiikkiyhteiskuntaa, tai että eläisimme jo nyt osana sitä. On kuitenkin olemassa myös näkemys, jonka mukaan yhteiskunnallisessa kehityksessä on jo nyt alkanut seuraava vaihe, joka on siirtyminen vastuuyhteiskuntaan. Vastuuyhteiskunnan ja sen organisaatioiden odotetaan tuntevan entistä paremmin niin ekologiset, sosiaaliset kuin taloudellisetkin vaikutuksensa ja kantavan vastuunsa niistä (Vauhkonen 2008, 129–131). Uusien teknologioiden kohdalla vastuukysymys ei ole yksiselitteinen. Hankkeen asiantuntijoiden näkemykset jakoutuivat siitä, kenelle vastuu uusien teknologioiden riskien arvioinnista ja mahdollisesta toteutumisesta kuuluu. Enemmistö nimesi vastuulliseksi teollisuuden ja yritykset, mutta osa taas katsoi vastuun kuuluvan niin viranomaisille, tutkimuslaitoksille ja tekniikkoiden kehittäjille kuin yhteiskunnallekin.

Vastuuyhteiskuntaan siirtyminen ja sen vahvistuminen saattaa olla edellytys sille, että teknologian kehitys etenee kestävästi. Teknologioptimismin sijaan meidän tulee tarkastella pelkkien teknologijaista saatavien hyötyjen lisäksi myös muita vaikutuksia, jotka voivat pahimmillaan olla hyvinkin vakavia ja aina seuraaviin sukupolviin ulottuvia. Myös tämän hankkeen asiantuntijat peräänkuuluttivat edellä kuvatun kaltaista herkkyyttä ja aktiivista otetta ennakointiin. Tulosten mukaan teknologian kehitystä ei tule myöskään jättää pelkästään markkinoiden varaan.

Tutkimuksen arviointi

Panelistien valinta on ratkaisevan tärkeä vaihe argumentoivassa delfoi-prosessissa. Panelistit tulisi valita siten, että heidän asiantuntemuksensa täydentävät toisiaan tutkimuksen tavoitteeseen nähden. On huomattava, että mikäli asiantuntija-

paneeli olisi koottu toisin, se olisi muodostunut eri henkilöistä tai paneelissa olisi ollut enemmän vastaajia, olisi hankkeesta voitu saada hieman erilaisia tuloksia tai jopa uusia tulevaisuuden jäsenystapoja edellä esiteltyjen tulosten lisäksi.

Argumentoivalla Delfoi-menetelmällä toteutettua tutkimusta arvioitaessa on otettava huomioon yhtäältä haastateltavien kyky ja toisaalta rohkeus visiointiin sekä tulevaisuuden ennakointiin. Tulevaisuuteen on tunnetusti vaikea nähdä, ja ihmisillä on usein taipumus arvioida tulevaisuus tämänhetkisen maailman jatkumoksi. Tuloksia rikastuttaa, mikäli asiantuntijapaneelissa on mukana eri näkökulman omaavia henkilöitä sekä ”soraääniä”; niissä esitetyt heikot signaalit voivat kertoa uusista tulevaisuuden kehityspoluista. Teknologisen kehityksen osalta asiantuntijoiden näkemykset olivat tässä hankkeessa melko samansuuntaisia, eikä ”soraääniä” varsinaisesti kuulu.

Uudet teknologiat ja riskit sekä niiden suhde työterveyteen ja -turvallisuuteen osoittautuivat jo hankkeen alkuvaiheessa aiheiksi, joita ei ole mahdollista tutkia ottamatta huomioon erilaisia yhteiskunnallisia elementtejä ja reunaehtoja, kuten vastuukysymyksiä. Argumentoivan Delfoi-menetelmän yhtenä tarkoituksena on herättää keskustelua tarkasteltavasta aiheesta. Tavoitteena on saada kaikki panelistit esittämään perusteltuja näkemyksiä sekä kommentoimaan muiden ajatuksia. Asiantuntijapaneelin riskikeskustelu oli rikasta, ja kierrosten aikana nousi esille eriäviä mielipiteitä. Lisäksi vastaajien muotoilemien toivottavien ja uhkaavien tulevaisuuskuvien muotoilemisessa oli käytetty mielikuvitusta ja lähestytty asiaa monesta eri näkökulmasta. Argumentoiva Delfoi-menetelmä osoittautui toimivaksi metodiksi tulevaisuuden teknologisen kehityksen sekä uusiin teknologioihin liittyvien terveysriskien kartoittamiseen.

Muutama vastaaja totesi kysymysten olleen vaikeita. Lisäksi jotkut vastaajat kokivat, etteivät kysymykset koskettaneet heidän asiantuntemustaan, vaan ne olisi pitänyt suunnata eri teollisuuden alojen tuotekehitysinsinööreille. Tässä piileekin yksi argumentoivan Delfoi-menetelmän haasteista. Kun ilmiötä halutaan tarkastella mahdollisimman monesta näkökulmasta ja paneeli muodostuu eri alojen asiantuntijoista, on vaarana se, että käsiteltävät teemat koetaan osin liian vaikeiksi eikä varsinaisesti omaan asiantuntemusalueeseen liittyviksi. Toisaalta taas

aiheen käsittely saattaa jäädä ylimalkaiseksi tai pintapuoliseksi pyrittäessä muotoilemaan teemat niin, että kaikki voivat ottaa niihin kantaa. Tutkimusaiheen huolellinen rajaus saattaa helpottaa tähän haasteeseen vastaamista.

Johtopäätökset

Teknologioiden hallinta on entistä monimutkaisempi prosessi, jossa eri näkökulmat kilpailevat keskenään. Yhtäältä on otettava laaja-alaisesti huomioon teknologian eri vaikutukset, kuten mahdolliset terveys- ja ympäristövaikutukset.

Riskit tulisi saada hyväksyttävälle tasolle nopeasti, ennen kuin teknologiat yleistyvät. Muutoin seuraukset saattavat olla kauaskantoisia. Toisaalta tehokkuuden ja hyvinvoinnin nimissä uusia teknologioita on saatava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa käyttöön, teknologioiden tuomat hyödyt valjastaen. Haasteena lieneekin se, miten onnistutaan löytämään tasapaino näiden kahden ääripään välissä ja kehittämään teknologiaa kestäväällä tavalla. Taulukossa 4 esitetään yhteenveto niistä edellytyksistä, joita uusien teknologioiden kestävä kehitys vaatii toteutuakseen.

Taulukko 4. Uusien teknologioiden kestävä kehityksen edellytykset.

- avoimuus ja läpinäkyvyys
- terveysvaikutusten tutkimus
- riskiviestintä
- tulevaisuuskeskustelu ja ennakointi
- eri toimijoiden riskikäsitteiden huomiointi
- riskien hallinta yhteiskunnan kaikilla tasoilla
- yhteistyö ja poikkitieteellisyys

Suomalaisilla työpaikoilla ei tiedetä, sovelletaanko yrityksessä nanoteknologiaa. Sen takia riskiviestintää tulisi lisätä kiireellisesti, mikäli nanoteknologiaa hyödyntävien yritysten määrä kasvaa samalla nopeudella kuin tähän mennessä. Työntekijöiden lisäksi myös kuluttajilla on oikeus tietää, mikäli kuluttajatuote sisältää tai sen valmistukseen on käytetty uusia teknologioita.

Uusien teknologioiden riskiviestintä tulee suunnitella entistä tarkemmin. On tärkeää, että työntekijä tietää työskentelevänsä nanoteknologioiden tai muiden uusien teknologioiden parissa. Juuri tietämättömyys saattaa synnyttää osin turhiakin pelkoja. Tutkitun tiedon tarjoaminen on erinomainen keino välttää väärinkäsityksiä ja jopa hysteriaa, joka saattaa pahimmillaan estää teknologian käytön.

Uusiin teknologioihin liittyvien riskien selvittämiseksi tehtävää tutkimustyötä tulisi lisätä sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Tutkimus on oikeutettua ja tarpeellista niin kauan kuin on epäilyksiä terveysvaikutuksista. Selvitysvastuu kuuluu kaikille yhteiskunnan osapuolille. Nanoteknologiaa hyödyntävät uudet tuotteet lisääntyvät

huomattavaa vauhtia. Esimerkiksi uudet ja ominaisuuksiltaan entistä paremmat nanomateriaalit ovat kuitenkin luoneet teknologiahukan, jossa mahdollisten terveysvaikutusten tutkimus laahaa pahasti jäljessä. Tärkeä osa uusien teknologioiden ja niiden riskien hallintaa on myös eri toimijoiden teknologioita koskevien riskikäsitteiden eli riskien kokemisen selvittäminen ja huomiointi.

Uusien riskien hallinnan tulee ulottua yhteiskunnan kaikille tasoille. Eri toimijoiden tulisi myös tiivistää yhteistyötään yli instituutioiden rajojen. Organisaation rajojen yli ulottautumisen lisäksi yhteistyön tulee olla tiiviimpää myös yritysten sisällä. Myös työntekijöiden näkemyksiä uusista riskeistä tulisi kuunnella entistä enemmän. Työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita ja heidän kokemansa heikot signaalit voivat olla merkittäviä muutoksen ensioireita.

Teknologisen kehityksen ja mahdollisten riskien ennakointi on tärkeää, mutta se ei yksin riitä. Yhtä tärkeää lienee myös keskustelu siitä, mihin tavoitteisiin tulevaisuudessa pyritään ja millaisten keinojen avulla voidaan päästä näihin päämääriin.

* * *

Kiitämme Työsuojelurahastoa, joka on rahoittanut tutkimuksen hankenumera 106301.

Kirjallisuus

- EEROLA, A. & VÄYRYNEN, E. (2002). *Teknologian ennakointi- ja arviointikäytäntöjen kehittäminen eurooppalaisen kokemuksen pohjalta*. Espoo: VTT tiedotteita 2174.
- ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO (2006). *Tulevaisuusluotain. Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen*. Loppuraportti. Helsinki: EK.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/tietotori/loppuraportti_verkostoitumisesta_voimaa_osaamiseen.pdf (luettu 01.03.2009)
- EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (2005). *Risk Observatory. Expert forecast on emerging physical risks related to occupational safety and health*.
http://riskobservatory.osha.europa.eu/risks/forecasts/physical_risks/full_publication_en.pdf (luettu 12.01.2009)
- EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (2007). *European Risk Observatory Report. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*.
<http://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118> (luettu 12.01.2009)
- EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (2009). *European Risk Observatory Report. Expert forecast on emerging chemical risks related to occupational safety and health*.
http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE3008390ENC_chemical_risks (luettu 24.4.2009)
- EUROPEAN COMMISSION (2007). *Opinion on the appropriateness of existing methodologies to assess the potential risks associated with engineered and adventitious products of nanotechnologies*. Brussels: European Commission, Scientific Committee on Emerging and Newly Identified Health Risks.
http://ec.europa.eu/health/ph_risk/committees/04_scenih/docs/scenih_o_004c.pdf (luettu 16.02.2009)
- KUUSI, O. (1999). *Expertise in the Future Use of Generic Technologies – Epistemic and Methodological Considerations Concerning Delphi Studies*. Helsinki: VAT-tutkimuksia 59.
- KUUSI, O., LOIKKANEN, T. & TURKULAINEN, T. (2001). *Energia 2010 – teknologian arviointi. Delfoi-paneelitutkimus tulevaisuuden energiavaihtelusta*. Helsinki: Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2001.
- KUUSI, O. (2002). *Delfoi-menetelmä*. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund (toim.) *Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia*. (s. 204–225). Helsinki: SKS.
- LÄMSÄ, M. (2009). *Osaako Suomi hyötyä nanoteknologiasta? Tieteessä tapahtuu*, 27, 16–21.
- MATIKAINEN-KALLSTRÖM, M. (2008). *Esipuhe*. Teoksessa M. Itävaara, M. Linder & E. Kauppinen. *Nanomateriaalien mahdollisuudet ja riskit*. Esitutkimus. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
<http://web.eduskunta.fi/dman/Document.php?documentId=tx22708130724161&cmd=download> (luettu 9.9.2008)
- MANNERMAA, M. (2007). *Demokratia tulevaisuuden myllerryksessä. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen uudessa viitekehyksessä*. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
[http://www.eduskunta.fi/triphomel/bin/thw.cgi?trip?\\${APPL}=erekj&\\${BASE}=erekj&\\${THWIDS}=0.2811239873628_108244&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphomel/bin/thw.cgi?trip?${APPL}=erekj&${BASE}=erekj&${THWIDS}=0.2811239873628_108244&${TRIPPIFE}=PDF.pdf) (luettu 4.3.2009)
- NAISBITT, J. & ABURDENE, P. (1990). *Megatrendit 2000. Kohti uutta vuosikymmentä*. Juva: WSOY.
- NIOSH (2007). *Progress toward Safe Nanotechnology in the Workplace*. National Institute for Occupational Safety and Health. Center for Disease Control and Prevention.
<http://www.cdc.gov/niosh/docs/2007-123/pdfs/2007-123.pdf> (luettu 15.02.2009)
- RAIVIO, T., PESSALA, P., HJELT, M., MIKKANEN, P. & KAHELIN, H. (2008). *Nanosafety in Finland – A summary report*. Helsinki: Tekes. *Review 224/2008*.
<http://www.tekes.fi/julkaisut/nanosafety.pdf> (luettu 13.10.2008)
- RÄIKKÖNEN, T. & ROUHAINEN, V. (2003). *Riskienhallinnan muutosvoimat*. Kirjallisuuskatsaus. Espoo: VTT Tiedotteita 2208.
- RÄIKKÖNEN, T. (2008). *Työelämä murtuvan aallon harjalla – mitä on tapahtumassa työhyvinvoinnin edellytyksille? Työympäristötutkimuksen raporttisarja 30*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- SAASTAMOINEN, P. (2008). *Tapausesimerkki – kuka ohjaa autoasi? Teoksessa V. Eloranta (toim.) Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet*. (s. 128–144). Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
<http://web.eduskunta.fi/dman/Document.php?documentId=xe11608093708578&cmd=download> (luettu 4.3.2009)
- SAVOLAINEN, K., PASANEN, A.-L. & LUOTAMO, M. (2006). *Uudet teknologiat nyt ja vuonna 2015*. Teoksessa J. Liesivuori, P. Naumanen, E. Aromaa, R. Pääkkönen, J. Starck, T. Kauppinen & K. Savolainen (toim.) *Muuttuva työympäristö – visio vuoteen 2015*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 24. (s. 35–40). Helsinki: Työterveyslaitos.
- SCHULTE, P., GERACI, C., ZUMWALDE, R., HOOVER, M., CASTRANOVA, V., KUEMPEL, E., MURASHOV, V., VAINIO, H. & SAVOLAINEN, K. (2008). *Sharpening the focus on occupational safety and health in nanotechnology*. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 34, 471–478.
- SUOMEN AKATEMIA & TEKES (2006). *FinnSight 2015. Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät*. Helsinki: Suomen Akatemia.
http://www.tekes.fi/julkaisut/FinnSight_2015_laaja.pdf (luettu 01.03.2009)
- TEKES (2005). *Innovaatioista hyvinvointia. Painopisteet tulevaisuuden rakentamiseksi*. Helsinki: Tekes.
<http://www.tekes.fi/julkaisut/sisaltolinjaukset2005.pdf> (luettu 01.03.2009)
- TEKES (2009). *FinNano-ohjelman www-sivut*.
<http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/NANO/fil/system/ uutinen.html?id=4261&nav=Uutisia> (luettu 23.2.2009)
- VAUHKONEN, P. (2008). *Vastuullisuuden kehittäminen – edellytys tietoyhteiskunnan kehittymiselle*. Teoksessa Eloranta, V. (toim.) *Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet*. (s. 128–144). Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
<http://web.eduskunta.fi/dman/Document.php?documentId=xe11608093708578&cmd=download> (luettu 4.3.2009)

Janne Sinisammal & Arto Reiman
 Räätelöity palautejärjestelmä työ-
 turvallisuuden kehittämistyöka-
 luna paperiteollisuudessa –
 seurantatutkimus yhdeksästä
 mittaristosta*

Tutkimuksessa kuvataan yhdeksän räätelöidyn palautejärjestelmän, ”työturvallisuusindeksin”, vaikutuksia työturvallisuuteen neljällä eri tuotantolaitoksella. Seurantajaksojen pituus on yhdestä viiteen vuotta. Henkilöstö osallistui kolmen mittariston suunnitteluun. Kuusi mittaristoa tuotiin tuotanto-osastoille valmiina tai lähes valmiina. Palautejärjestelmät koostuivat 4–6 mittarista. Ennakoivien muuttujien yhteenlaskettu osuus oli kaikissa Työturvallisuusindekseissä merkittävä, 70–100 prosenttia. Mittaristojen pistemäärien kehitystä seurattiin seinätaulujen ja intranetien avulla sekä johtoryhmien ja linjajohdon palavereissa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että tiettyjen edellytysten täytyessä räätelöityjen palautejärjestelmien avulla voidaan lisätä tuotantohenkilöstön aktiivisuutta työturvallisuuden ylläpidossa ja parantamisessa. Tulosten tilastollista yhteyttä työtapatarmataajuuden muutoksiin sen sijaan ei voitu osoittaa, lähinnä empiirisen aineiston suppeuden vuoksi.

Johdanto

Suomessa on viime vuosina sattunut noin 120 000 työtapatarmaa vuodessa (Tapatarmavakuutuslaitosten liitto 2009), mistä aiheutuvat kustannukset jakautuvat työnantajien, tapaturmissa vahingoittuneiden ja yhteiskunnan maksettaviksi. Työterveyslaitoksen vuosina 2005–2007 tekemän selvityksen (Virta & Aaltonen 2007) mukaan työtapatarmien kokonaiskustannukset ovat keskimäärin hieman yli 6 000 euroa ja työtapatarmista aiheutunut keskimääräinen poissaolo 39 päivää. Tapaturmista aiheutuvien kulujen ja inhimillisen kärsimyksen lisäksi niistä koituu monenlaisia välillisiä vaikutuksia, joiden rahallinen arvo voi olla merkittävä. Välillisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi töiden uudelleenjärjestelyt, kielteinen julkisuus, ympäristövahingot ja asiakkaiden menetykset.

Työsuoritusta koskeva palaute on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi kohentaa työturvallisuutta. Systemaattisten palautejärjestelmien vaikutuksista työturvallisuuden kehittämisessä ovat ensimmäisten joukossa raportoineet muun muassa Komaki ym. (1978), Sulzer-Azaroff (1978) sekä Fellner ja Sulzer-Azaroff (1984). Näissä tutkimusinterventioissa palaute koski turvallisten ja ei-turvallisten työtapojen (safe and

unsafe practices) esiintyvyyttä, esimerkiksi kuulosuojainten tai suojalasien käyttöä, sekä työpaikalla vallineita turvallisuuteen vaikuttavien olosuhteiden (conditions) tilaa, kuten esimerkiksi olivatko sammuttimet tai ensiaputarvikkeet niille varatuilla paikoilla. Tarkkailtavia kohteita oli tyypillisesti melko paljon, esimerkiksi Fellner ja Sulzer-Azaroff (1984) käyttivät paperitehtaalla 31-kohtaista havainnointilistaa. Työtapatarmat vähenivät edellä mainittujen tutkimusten mukaan systemaattisen palautteen antamisen aikana 50–82 prosenttia (Fellner & Sulzer-Azaroff 1978; Komaki ym. 1978) ja turvallisten olosuhteiden ja työtapojen määrä lisääntyi merkittävästi (Sulzer-Azaroff 1978). McAfee ja Winn tarkastelevat yhteenvetoartikkelissaan (1989) useita palautteen vaikutusta työturvallisuuteen teollisuudessa selvittäneitä interventioita ja toteavat turvallisuustason parantuneen poikkeuksetta kaikissa kokeiluissa.

Komakin ym. (1978), Sulzer-Azaroffin (1978) ja Fellnerin ja Sulzer-Azaroffin (1984) tutkimuksissa työskentelyolosuhteita ja työskentelyä havainnoitiin koulutetun tarkkailijan toimesta. Saari (1998) huomauttaa, että työskentelyn havainnointiin liittyy aina epätarkkuutta ja mahdollisuus yksittäisten työntekijöiden syöllistämiseen. Suomessa onkin 1980-luvulta alkaen kehitetty menetelmiä, joiden avulla on mahdollista työskentelyn sijaan arvioida työn tuloksia (outcome of behaviour) työturvallisuuden näkökulmasta. Tuttava -menetelmä (Saarela 1990; Saari & Näsänen 1989) tähtää järjestyksen ja siisteyden kehittämiseen ja TR-mittari (Laitinen & Ruohomäki 1996) rakennustyömaan turvallisuuden kannalta keskeisten tekijöiden systemaattiseen hallintaan.

Suomalaisissa palautetta hyödyntävissä työturvallisuuden kehittämismenetelmissä arvioinnin kohteena oleva ”työn tulokset” vastaa jossain määrin edellä mainittujen amerikkalaisten interventioiden ”olosuhteita”. Suomalaisissa kehittämismenetelmissä havainnointi on kuitenkin vähemmän henkilökohtaista ja tungettelevaa kuin amerikkalaisissa kokeiluissa, koska arviointi kohdistuu koko työpaikkaan ja koska työympäristön tila on havainnointikohteena neutraalimpi kuin työprosessi. Tämä tukee Saaren (1998) mukaan palautejärjestelmän hyväksyttävyyttä työntekijöiden keskuudessa. Tuttava -menetelmän sekä TR-mittarin

* Avainsanat: työturvallisuus, palautejärjestelmä, jatkuva parantaminen, osallistuminen

ja muiden toimialakohtaisesti räätälöityjen työympäristön kehittämismenetelmien avulla työtaturmia on parhaimmillaan saatu vähennettyä jopa 80 prosenttia (ks. esim. Saari 1990).

Käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena oli testata uudentyyppisen mittaus- ja palautejärjestelmän toimivuutta työturvallisuuden kehittämisessä. Työturvallisuusindeksissä samaan kehittämismenetelmään yhdistyy amerikkalaisissa interventioissa käytetty työpaikkakohtainen räätälöinti ja suomalaisille työturvallisuuden kehittämismenetelmille tyypillinen henkilöstön osallistuminen. Lisäksi työturvallisuusindeksissä on mukana menestystekijöiden selkeä priorisointi sekä kehittämismenetelmän käytännön toimivuuden kannalta tärkeä helppokäyttöisyys. Empiirinen aineisto koostuu sekä laadullisesta että kvantitatiivisesta materiaalista, jonka pohjalta pyritään selvittämään työturvallisuusindeksin toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusote on pääosin induktiivinen. (Järvinen & Järvinen 2004.)

Menetelmät

Työturvallisuusindeksi

Työturvallisuusindeksien (TTI) rakentamisessa hyödynnettiin Tavoitematriisia (Globerson & Riggs 1989; Riggs 1984; Saari 2004). Sen avulla voidaan mitata ja analysoida organisaation suoritusastoa ja suorituskyvyn kehittymistä pitkällä aikavälillä. TTI:n tapauksessa suorituskykyä arvioitiin työturvallisuuden kehittämisen ja ylläpitämisen näkökulmasta. Työturvallisuuden kannalta keskeisimmät menestystekijät priorisoidaan, niille määritellään mittarit ja asetetaan tavoitteet. Työturvallisuusindeksi on luonteeltaan kvantitatiivinen menetelmä. Sen avulla menestystekijät pelkistetään

numeeriseen muotoon siten, että ne ovat samanlaisesti sekä mahdollisimman yksiselitteisiä että helpotajuisia.

Työturvallisuusindeksi saa arvoja nolasta tuuhanteen. Mittauskauden pituus vaihteli yhdestä kahteen kuukautea. Tuloksia havainnollistettiin kuvaajilla. Samaan graafiseen esitykseen merkittiin myös osamittareiden eli valittujen menestystekijöiden tulokset mittauskaudelta. Lisäksi samaan kuvaan piirrettiin työtaturmien tai työtaturmista aiheutuneiden poissaolojen määrät. Näin työturvallisuusindeksin ja työturvallisuuden tunnuslukujen keskinäistä yhteyttä voitiin helpommin seurata.

Aineisto

Tutkimushankkeen aikana työturvallisuusindeksit rakennettiin kolmen eri paikkakunnilla sijaitsevan paperitehtaan kolmelle eri tuotanto-osastolle. Tuotanto-osastot erosivat toisistaan työprosessien, henkilöstömäärien ja työturvallisuustason osalta. Arkittamolla työskenteli keskimäärin 165 henkeä, paperikonelinjalla 87 henkeä ja kuituosastolla 35 henkeä. Nämä tuotanto-osastot osallistuivat työturvallisuusindeksin kehittämiseen vapaaehtoisuuden pohjalta ja muodostavat yhdessä koejoukon A.

Tutkimushankkeen jälkeen lisää työturvallisuusindeksejä otettiin käyttöön usealla tuotanto-osastolla ilman tutkijoiden työpanosta. Nämä kuusi uutta työturvallisuusindeksiä muodostavat koejoukon B. Ne ovat muutoin samanlaisia kuin koejoukon A työturvallisuusindeksit, mutta niitä ei rakennettu ko. tuotanto-osastoilla vaan ne siirrettiin sinne valmiina tai lähes valmiina. Koejoukkoon B kuuluu neljä paperikonelinjaa, yksi arkittamo ja yksi massaosasto. Taulukkoon 1 on koottu molempien koejoukkojen perustiedot.

Taulukko 1. Tietoja työturvallisuusindeksien kokeilupaikeista.

Kokeilupaiikka	Henkilöstömäärä	Henkilöstön osallistuminen	Tutkijan osallistuminen	TTI:n räätälöinti	Mittauskauden pituus (kk)
Koejoukko A	Arkittamo 1	165	kyllä	kyllä	1
	Paperikonelinja 4	87	kyllä	kyllä	2
	Kuituosasto	35	kyllä	kyllä	1
Koejoukko B	Arkittamo 2	115	ei	ei	1
	Paperikonelinja 2	95	ei	ei	2
	Paperikonelinja 3	60	ei	ei	2
	Massanvalmistus	54	ei	ei	2
	Paperikonelinja 6	169	ei	ei	1
	Paperikonelinja 7	123	ei	ei	1

Taulukossa henkilöstömäärä tarkoittaa työturvallisuusindeksin käyttöönottoaiheen tilannetta työpaikalla sisältäen vakinaiset ja määräaikaiset työntekijät ja toimihenkilöt. Osallistumisella tarkoitetaan osal-

listumista työturvallisuusindeksien sisällön suunnitteluun. Räätälöinti tarkoittaa työturvallisuusindeksin sopeuttamista tuotanto-osaston erityisolosuhteisiin ja -tarpeisiin.

Osallistuminen

Tutkimushankkeen aikana työturvallisuusindeksit (koejoukko A) suunniteltiin, otettiin käyttöön ja niiden ylläpidosta huolehdittiin tarkoitusta varten perustettujen työryhmien toimesta. Työryhmiin kuului tuotanto-osastojen johdon, työnjohdon ja työntekijöiden edustajia sekä tutkija, joka toimi työryhmien sihteerinä. Koejoukon B tapauksessa henkilöstö ei osallistunut mittaristojen suunnitteluun.

Räätälöinti

Koejoukon A työturvallisuusindeksien suunnittelussa lähtökohtana oli tuotanto-osastoilla vallitsevat työskentelyolosuhteet, organisaatioiden toimintakulttuuri, työturvallisuuden kehittämistarpeet ja työryhmien kes-

kustelut. Tarkoitus oli sovittaa työturvallisuusindeksit mahdollisimman hyvin tuotanto-osastojen paikallisiin olosuhteisiin ja kehittämistarpeisiin. Työryhmien tavoitteena oli löytää vastauksia kysymykseen ”Mitä erilaisia tekoja pitäisi tehdä systemaattisesti ja pitkäjänteisesti, jotta työturvallisuus kohentuisi merkittävästi?” Koejoukon A työturvallisuusindeksien osatekijät ovat vastauksia tähän kysymykseen. Tämän jälkeen työryhmissä keskusteltiin mittareiden keskinäisestä tärkeysjärjestyksestä ja pohdinnan tuloksena saatiin kullekin mittarille määritettyä tietty painoarvo. Koejoukon B tapauksessa räätälöintiä ei tehty lainkaan tai se oli hyvin vähäistä. Taulukoissa 2, 3 ja 4 on esitetty otsikkotasolla koejoukon A työturvallisuusindeksien sisällöt ja taulukossa 5 koejoukon B työturvallisuusindeksien sisällöt.

Taulukko 2. Arkittamon I työturvallisuusindekseissä käytetyt menestystekijät ja painoarvot.

Menestystekijä	Painoarvo (%)
Vaaratilanneilmoitukset	20
Tarkastusryhmän kierrokset	20
Turvallisuuskoulutus	15
Häiriöt lukumäärä ka.	20
Johdon työpistekäynnit	25
	100

Taulukko 3. Paperikonelinjan 4 työturvallisuusindekseissä käytetyt menestystekijät ja painoarvot.

Menestystekijä	Painoarvo (%)
Järjestys	20
Puutteiden korjaaminen	25
Vaaratilanneilmoitukset	25
Johdon sitoutuminen	20
Työohjeiden noudattaminen	10
	100

Taulukko 4. Kuituosaston työturvallisuusindekseissä käytetyt menestystekijät ja painoarvot.

Menestystekijä	Painoarvo (%)
Turvallisuustyöt	30
Tarkastukset	10
Koulutukset	40
Järjestys ja siisteys	20
	100

Taulukko 5. Koejoukon B työturvallisuusindekseissä käytetyt menestystekijät ja painoarvot.

Tuotanto-osasto	Menestystekijät	Painoarvo (%)
Paperikonelinja 6	Vaaratilanneilmoitukset	20
	Tarkastusryhmän kierrokset	15
	Turvallisuuskoulutus	15
	Häiriöiden lukumäärä (kuukauden keskiarvo)	15
	Johdon työpistekäynnit	20
	Korjaamattomien puutteiden määrä	15
		100
Paperikonelinja 7	sama kuin paperikonelinjalla 6	
Paperikonelinja 2	sama kuin paperikonelinjalla 4	
Paperikonelinja 3	sama kuin paperikonelinjalla 4	
Massanvalmistus	sama kuin paperikonelinjalla 4	
Arkittamo 2	sama kuin arkittamolla 1	

Kohderyhmähaastattelu

Koejoukkoon A kuuluvilla tuotanto-osastoilla kokeuksia työturvallisuusindeksien käytöstä selvitettiin niin sanottujen kohderyhmähaastattelujen avulla. Kyseessä on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka tarkoituksena on auttaa ymmärtämään ilmiötä ja ilmiöiden välisiä suhteita. Moderaattori ohjaa keskustelua ennakolta valmistellun keskustelurungon mukaan. Tavoitteena on luonnollinen keskustelutilanne, jossa osallistujat pohtivat valittuja aiheita, kukin asiantuntijana omasta näkökulmastaan käsin. (Edmunds 1999; Haslam 2003.) Koejoukkoon B kuuluvilla tuotanto-osastoilla kohderyhmäkeskusteluja ei käyty.

Palautteen antaminen

Työturvallisuusindeksejä käytettiin tuotanto-osastoilla sisäisessä viestinnässä kerrottaessa työturvallisuustason kehityksestä. Työturvallisuuden menestystekijöiden tilanteesta kertova kuvaaja oli tuotanto-osastosta

riippuen nähtävillä ilmoitustauluilla ja/tai intranetissä. Näin palaute kohdistui tuotanto-osaston koko henkilökuntaan. Julkisen, koko henkilöstöä koskevan palautteen antamiseen päädyttiin muun muassa Tuttava- ja TR-mittari -menetelmien (Saarela 1990; Saari 1998; Saari & Näsänen 1989) hyvien kokemusten johdosta. Myös Seppälän (1992) havainto työturvallisuuteen liittyvien asenteiden ja käytäntöjen kollektiivisesta luonteesta tuki tätä valintaa.

Tulokset

Tilastolliset analyysit

Työturvallisuuden tunnuslukuja analysoitiin tilastollisesti kahdella eri menetelmällä. Aluksi selvitettiin regressioanalyysillä taulukkoon 6 koottujen TTI:n pistemäärien ja vastaavien ajanjaksojen tapaturmataajuuksien vuorovaikutussuhteita.

Taulukko 6. Työturvallisuusindeksien pisteet ja vastaavien ajanjaksojen työpaikkatapaturmataajuudet.

		Mittauskausi																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
Koejoukko A	Arkittamo 1	TTI	290	285	330	320	345	320	340	100	400	400	550	470	600	450	540	590	700	600	360	610	710	605	660	600	520	
		taajuus	94	47	141	101	152	51	138	46	185	56	169	56	0	0	94	0	0	0	92	92	0	56	0	0	93	
	PK 4	TTI	400	450	325	500	375	480	480	330	525	585	560	510	645	595	650	750	700	750	600	525	525	695	660	550	625	
		taajuus	178	178	238	119	178	59	178	178	119	59	0	0	59	59	0	0	0	0	59	0	178	59	119	119	0	
	Kuitu-osasto	TTI	510	220	460	345	527	640																				
		taajuus	0	0	0	0	0	0																				
Koejoukko B	Arkittamo 2	TTI	800	720	720	640	640	520	440	644	818	960	907	720	867	907	853	900	760	800	798	800	956	949	1000	879	1000	
		taajuus	0	72	199	0	0	74	0	0	146	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	127
	PK 2	TTI	630	720	570	370	645	595	660	610	615	585	585	660	585	425	675	600	575									
		taajuus	229	153	153	153	191	114	76	0	259	158	263	158	77	158	158	53	53									
	PK 3	TTI	420	645	470	470	495	500	550	510	585	585	610	560	635	515	390	415	340									
		taajuus	57	428	149	97	91	107	101	373	74	62	42	40	91	181	60	242	121									
	Massanvalmistus	TTI	560	360	385	410	205	290	445	420	620	720	595	455														
		taajuus	67	134	0	0	0	0	0	108	68	68	68	0														
	PK 6	TTI	72	190	203	350	200	96	135	248	220	313	215	220	115	398	380											
		taajuus	145	145	145	51	0	153	188	188	94	122	122	61	49	49	49											
PK 7	TTI	485	545	552	585	464	523	500	485	615	600	410	475	405	345	670	575	543	525	630	710	726	608	551	530	657		
	taajuus	0	0	0	68	0	68	0	0	65	0	0	181	68	135	0	67	0	400	66	66	66	0	0	190	68		
		Mittauskausi																										
		26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
A	Arkittamo 1	TTI	635	840	820	700	815	315	650	755	720	800	735	820	735	910	800	770	500	730	710	840	870	980	840	930	895	
		taajuus	47	47	0	102	51	47	140	47	64	0	64	0	0	0	0	0	0	46	0	0	126	0	126	47	0	
	PK 4	TTI	575	515	440	490	530	490	700	450																		
	taajuus	0	121	67	68	137	205	273	68																			
B	Arkittamo 2	TTI	920	910	1000	812	880																					
		taajuus	0	0	0	0	0																					
PK 7	TTI	690	705	665	415	675	650	473	518	446	574	545	410	515	470	430	430	455	500	500	350							
	taajuus	0	0	0	141	70	0	0	61	91	0	0	67	0	0	141	71	0	0	63	0							
		Mittauskausi																										
		51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72					
A	Arkittamo	TTI	885	820	940	780	710	780	790	790	900	640	790	770	880	815	820	850	590	840	800	370	410	505				
		taajuus	93	51	0	0	46	92	46	64	64	64	47	94	0	0	51	0	181	0	45	0	109	0				

Taulukossa 7 on esitetty regressioanalyysin tulokset. Mitä suurempi on mittauskausien lukumäärä, sitä luotettavampi on regressioanalyysin tulos. Kuituosasto on aikasarjan lyhyiden takia jätet-

ty pois tästä tarkastelusta. Selitysaste R^2 kertoo kuinka suuri osuus tapaturmataajuuden vaihtelusta voidaan selittää työturvallisuusindeksin piste-määrän vaihtelulla.

Taulukko 7. Työturvallisuusindeksien kokeilupaikat regressioanalyysin antamien selitysasteiden mukaisessa järjestyksessä.

Selitysaste R^2	Kokeilupaikka	Mittauskausien lukumäärä	Koejoukko
0,5	Paperikonelinja 3	17	B
0,3863	Paperikonelinja 4	33	A
0,2822	Paperikonelinja 6	15	B
0,2503	Massanvalmistus	12	B
0,115	Arkittamo 1	72	A
0,09	Arkittamo 2	30	B
0,0366	Paperikonelinja 7	45	B
0,0357	Paperikonelinja 2	17	B

Seuraavassa vaiheessa analysoitiin työturvallisuusindeksien käytön vaikutusta kokeilupaikkojen työturvallisuuteen tarkastelemalla työpaikkatapaturmien taajuuksia vuositasona ennen ja jälkeen työturvallisuusindeksien käyttöönoton (Wilcoxon rank sum test). Taulukkoon 8 on koottu kokeilupaikkojen työtaturmataajuuudet ajalta ennen ja jälkeen työturvallisuusindeksien käyttöönoton. Paperikonelinjojen 2, 3 ja 4 sekä massanvalmistuksen taajuus on laskettu kaikista työ-

paikkatapaturmista (myös ns. nolla-tapaturmat mukana). Molempien arkittamoiden sekä paperikonelinjojen 6 ja 7 taajuudet on laskettu yli yhden päivän poissaolon aiheuttaneista työpaikkatapaturmista. Kuituosastolla työturvallisuusindeksi oli käytössä niin vähän aikaa (6 kuukautta), ettei sitä oteta huomioon tässä tarkastelussa. Myös massanvalmistuksessa ja paperikonelinjalla 6 työturvallisuusindeksi oli ollut käytössä vasta niin vähän aikaa, ettei aikasarjan analyysi ollut mielekkästä.

Taulukko 8. Kokeilupaikkojen työtaturmataajuuudet (koko henkilöstö) ajalta ennen ja jälkeen työturvallisuusindeksien käyttöönoton.

		Vuosi											
		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Koe-joukko A	Arkittamo 1	-	-	-	38,0	41,3	35,8	53,8	11,8	68,3			
	PK 4	-	-	-	102,5	133,2	59,4	158,0	89,1	19,8	81,1	50,3	79,9
	Kuituosasto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Koe-joukko B	Arkittamo 2	28,0	44,0	59,0	68,0	48,0	14,0	57,0	56,0	49,0	12,0	37,0	0,0
	PK 2	-	-	-	-	-	-	103,5	69,0	112,1	165,3	147,6	75,0
	PK 3	-	-	-	-	-	-	60,4	70,5	90,6	130,8	80,5	124,8
	Massanvalmistus	-	-	-	-	-	-	-	33,5	55,9	22,4	33,5	55,0
	PK 6	-	-	-	-	-	-	-	47,4	41,8	30,1	66,3	43,8
	PK 7	-	-	-	-	31,9	67,2	46,2	77,3	26,1	30,5	15,6	-

Taulukossa työturvallisuusindeksien käyttövuodet on merkitty harmaalla taustavärillä.

Vain PK7:n tapauksessa työtaturmataajuus on tilastollisesti merkitsevästi pienempi työturvallisuusindeksien käyttöönoton jälkeen kuin ennen käyttöönottoa. Kaikilla muilla kokeiluosastoilla työtaturmataajuuksissa ei käytetyn testin perusteella ollut tilastollisesti merkitseviä eroja verrattaessa työtaturmataajuuksia ennen ja jälkeen työturvallisuusindeksien käyttöönoton.

Kohderyhmähaastattelut

Kohderyhmähaastattelussa selvitettiin koejoukon A työturvallisuusindeksien rakentamiseen osallistuneiden työryhmien jäsenten sekä hankkeen ohjausryhmään kuuluneiden asiantuntijoiden näkemyksiä työturvallisuusindekseistä. Keskusteluissa korostettiin työpaikkakohtaisen räätälöinnin merkitystä palautejärjestelmien relevanttiuden ja toisaalta henkilöstön sitoutumisen varmistamiseksi. Linjajohdon tukea ja esimerkillistä toimintaa valittujen menestystekijöiden kehittämisessä pidettiin tärkeänä. Työturvallisuusindeksiä pidettiin toimivana käytännön työkaluna työturvallisuuden tavoitteellisessa ja systemaattisessa johtamisessa.

Lisäksi puheenvuoroissa tuotiin esille, että työturvallisuusindeksien käyttöönoton myötä työturvallisuusasiat on saatu aikaisempaa tiiviimmin kytkettyä osaksi tuotantotoimintaa. Hyvänä käytäntönä pidettiin työturvallisuusindeksin kulloisenkin tilanteen esillä pitämistä esimerkiksi ilmoitustaululla tai työpaikan intranetissä. Tavoitteiden ja tulosten julkisuutta pidettiin

kannustavana. Työturvallisuusindekseihin sisältyvien mittareiden määrittely antoi työpaikoille yhteisen viitekehysten, mikä helpotti keskustelua työturvallisuuden kehittämiseen liittyvistä asioista.

Mittauskohteiden eli työturvallisuuden menestystekijöiden määrittelyä pidettiin haastavana. Koejoukon A paikallisten työryhmien koostumusta (eri organisaatiotasot mukana) pidettiin hyvänä. Työryhmien heterogeenisuus toisaalta hidasti työn edistymistä alkuvaiheessa, mutta toisaalta varmisti keskusteluissa esiin tulleiden näkökulmien runsauden ja tuki henkilöstön sitoutumista työkalun käyttöön.

Työturvallisuusindeksiin liittyvä tiedottaminen olisi kohderyhmäkeskusteluihin osallistuneiden mukaan saanut olla systemaattisempaa ja tarkemmin ohjeistettua. Työturvallisuusindeksin yhdeksi heikkoudeksi mainittiin tarve aika ajoin uudistaa mittareita, koska siitä seuraa epäjatkuvuuskohtia aikasarjaan. Uudistamistarve mainittiin tosin myös työturvallisuusindeksin vahvuutena, koska se varmistaa mittauskohteiden relevanttiuden ja kiinnostavuuden.

Pohdinta

Työturvallisuusindekseissä käytettiin huomattavasti vähäisempää määrää työturvallisuuden tasosta ja kehittämisestä kertovia indikaattoreita kuin varhaisissa amerikkalaisissa kokeiluissa (Felner & Sulzer-Azaroff 1984; Komaki ym. 1978; Sulzer-Azaroff 1978). Tarkoituksena oli saada työturvallisuusindeksit näyttämään

yksinkertaisilta ja selkeiltä ja siten tukea organisaation sisäistä viestintää työturvallisuusasioissa. Työturvallisuuden kehittäminen edellyttää systemaattista, pitkäjänteistä ja kaikille osapuolille ymmärrettävää viestintää. Työturvallisuusindeksien yksinkertaisuus on kuitenkin vain näennäistä, sillä menestystekijöiden otsikoiden takana oli esimerkiksi laajoja ja seikkaperäisiä tarkastuslistatyyppejä työkaluja. Näin yhteen työturvallisuuden kehittämistyökaluun saatiin sisällytettyä sekä yhteisviestinnän vaatima yksinkertaisuus että mahdollisuus yksityiskohtaiseen ja tarkkaan työympäristöriskien havainnointiin.

Regressioanalyysin perusteella vain vähäinen osa tapaturmataajuuden vaihtelusta voidaan selittää työturvallisuusindeksien pistemäärien muutoksilla. Regressioanalyysissä tarkasteltiin kunkin kokeiluosaston osalta mittauskausiin työturvallisuusindeksien pistemäärien ja tapaturmataajuuden kehitystä. Voidaan olettaa, että tietyllä ajanhetkellä tehty työturvallisuuden ylläpito- ja kehittämistyö realisoituu tapauksesta riippuen vähäisessä tai merkittävässä määrin vasta lähitulevaisuudessa pienentämällä tapaturman sattumisen todennäköisyyttä. Näin ollen regressioanalyysin avulla onkin mahdollista saada vain suuntaa antavia tuloksia.

Kun tarkastellaan työtaturmataajuuden muutoksia kokeiluosastoilla ennen ja jälkeen työturvallisuusindeksien käyttöönoton (Wilcoxon rank sum test), tilastollisesti merkittävä ero löytyy vain yhdeltä kokeiluosastolta (PK7). Työturvallisuusindeksi-intervention lisäksi kokeiluosastojen tapaturmataajuuksien muutoksiin on kuitenkin samanaikaisesti vaikuttanut monet muutkin tekijät, kuten muutokset työvuorojärjestelyissä, linjajohdon ja luottamushenkilöiden vaihtumiset sekä seuranta-aikana toteutetut muutokset työolainsäädännössä. Merkittävien tapaturmataajuuteen vaikuttanut tekijät oli kuitenkin tuotanto-osastojen työtuntien pienestä määrästä aiheutuneet suuret satunnaisvaihtelut. Tapaturmataajuuden avulla voidaan melko luotettavasti kuvata työturvallisuuden tasoa vasta tehdas- tai konsernitasolla, jolloin yksittäiset tapaturmat eivät aiheuta suurta heilahtelua tapaturmataajuuteen.

Kohderyhmäkeskustelujen perusteella voidaan todeta, että työturvallisuusindeksien myötä työturvallisuusasiat saatiin aikaisempaa paremmin liitettyä osaksi linjaorganisaation päivittäistä toimintaa. Työturvallisuusindeksien rakentamista yhteistyössä työpaikan eri toimijoiden kanssa voidaan pitää myös koulutusinterventiona, joka auttaa näkemään ja ymmärtämään työturvallisuuteen vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta.

Vuosituhanneen vaihteen jälkeen toteutettiin Suomessa laaja työsuojelulainsäädännön kokonaisuudistus (Laki työsuojelun valvonnasta... 44/2006; Työterveyshuoltolaki 1383/2001; Työturvallisuuslaki 738/2002),

minkä seurauksena työsuojelun painopiste on siirtynyt entistä selvemmin riskeihin reagoimista työpaikoilla tapahtuvaan terveyden ja työkyvyn edistämiseen sekä työolosuhteiden selvittämiseen. Uudistetun työsuojelulainsäädännön hengessä suomalaiset yritykset ovat rakentaneet työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmiä (TTT-järjestelmiä), joiden keskeisiä ominaisuuksia ovat systemaattisuus, tavoitteellisuus ja jatkuva parantaminen. Työturvallisuusindeksi saattaisi helpokäyttöisyytensä vuoksi sopia pienten ja keskisuurten yritysten TTT-järjestelmien alustaksi.

Työturvallisuutta on perinteisesti mitattu työtaturmien määrällä, työtaturmista aiheutuneiden poissaolojen määrällä ja näistä laskettujen erilaisten johdannaisten kuten tapaturmataajuuden avulla. Työturvallisuuden kehittämisen kannalta perinteisissä mittareissa on kuitenkin se puute, että työtaturmien ja niistä aiheutuneiden poissaolojen seurannassa huomio kiinnittyy epäonnistumisiin. Työturvallisuuden kehittämisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös kaikki se, mikä tehdään oikein ja jonka tekemistä halutaan työpaikalla lisätä. Kun huomiota siirretään tapaturmista työturvallisuuden kehittämiseen, myös työtaturmiin liittyvä syllisyyden ja salailun tarve vähenee. Työturvallisuusindeksi osoittautuikin toimivaksi työkaluksi ”oikein tekemisen” mittaamiseen työturvallisuuden kehittämisen viitekehyksessä. Lisäksi se tarjoaa linjajohdolle luontevan viitekehyksen työturvallisuusasioista keskusteluun positiivisessa hengessä. Zohar ja Erev (2007) pitävät tärkeänä turvallisiin työtapoihin liittyvien hitaasti realisoituvien hyötyjen näkyväksi tekemistä esimerkiksi keskustelun ja suoritustason mittaamisen avulla.

Työturvallisuusindeksin toimivuutta työturvallisuuden kehittämisessä tukee, jos sen ylläpidon ja kehittämisen vastuulleen ottava henkilö tai henkilöt voivat sitoutua työhön riittävän pitkäksi aikaa. Työturvallisuusindeksi vaatii ylläpitäjältään pitkäjänteistä ajattelua ja systemaattisuutta sekä organisaation omaisuuksien tuntemusta.

Kun koejoukon A työturvallisuusindeksejä rakennettiin, ajatuksena oli, että niiden sisältöjä muokattaisiin vuoden tai kahden vuoden käytön jälkeen vastaamaan muuttuneita olosuhteita. Käytännössä työturvallisuusindeksien sisältöjen muokkaus jäi vähäiseksi. Työturvallisuusindeksejä täydennettiin siltä osin kuin puutteita havaittiin, ja olemassa olevien muuttujien määrittelyjä täsmennettiin muutama otteeseen. Kummankaan koejoukon työturvallisuusindekseistä ei poistettu muuttujia uusia muuttujia käyttöönotettaessa. Jälkikäteen ajatellen työturvallisuusindekseistä olisi selkeämmällä ja yksityiskohtaisemmalla suunnittelulla ja ohjeistuksella voinut tulla selkeästi dynamisempia työturvallisuuden kehittämistyökaluja kuin mitä niistä koejoukon A tapauksessa tuli. Koejoukon B työtur-

vallisuusindeksit olivat jo lähtökohdiltaan staattisia: ne tuotiin tuotanto-osastoille valmiina ja vailla selkeää pyrkimystä niiden sisältöjen kehittämiseen.

Työturvallisuusindeksin ominaisuuksia ovat sisällön muokattavuus paikallisten tarpeiden mukaan, menestystekijöiden priorisointi sekä työturvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen ja aktiiviseen hallintaan ohjaava työskentelytapa. Menetelmä tiivistää työturvallisuuden

kehittämisen kannalta keskeisimmät tekijät yhteen kasaan, josta tuotanto-osaston johto ja henkilöstö saa nopeasti kokonaiskäsityksen vastuualueensa työsuojelun kehitystrendeistä. Työturvallisuusindeksi osoittautui siinä määrin helpokäyttöiseksi työturvallisuuden kehittämistyökaluksi, että teollisuuden tuotanto-osastot pystyivät hyödyntämään sitä itsenäisesti ilman työsuojeluasiantuntijoiden aktiivista ohjausta.

* * *

Tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollinen ilman UPM-Kymmene Oyj:n ja Stora Enso Oyj:n linjajohdon ja työturvallisuusväen tukea ja innostunutta osallistumista. Tutkimushanke toteutettiin pääosiltaan Työsuojelurahaston, vakuutusalan ja teollisuuden rahoituksella. Erityiskiitokset hankkeen ohjausryhmälle, jonka kokouksissa oli aina avoin ja kannustava henki.

Kirjallisuus

- EDMONDS, H. (1999). *The Focus Group Research Handbook*. Chicago: NTC Business Books.
- FELLNER, D.J., & SULZER, A.ZAROFF, B. (1984). Increasing industrial safety practices and conditions through posted feedback. *Journal of Safety Research*, 15, 17–21.
- GLOBERSON, S. & RIGGS, J.L. (1989). Multi-performance measures for better operational control. *Int. J. Prod. Res.*, 27, 187–194.
- HASLAM, R. (2003). Focus Groups in Health and Safety Research. Teoksessa J. Langford & D. McDonagh (toim.) *Focus Groups. Supporting Effective Product Development* (s. 97–114). London: Taylor & Francis.
- JÄRVINEN, P. & JÄRVINEN, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- KOMAKI, J., BARWICK, K.D., & SCOTT, L.R. (1978). A behavioral approach to occupational safety: Pinpointing and reinforcing safety performance in a food manufacturing plant. *Journal of Applied Psychology*, 63, 434–445.
- LAITINEN, H., & RUOHOMÄKI, I. (1996). The effects of feedback and goal setting on safety performance at two construction sites. *Safety Science*, 24, 61–73.
- LAKI TYÖSUOJELUN VALVONNASTA JA TYÖPAIKAN TYÖSUOJELUYHTEISTOIMINNASTA (2006). Annettu 20.1.2006/44. Saatavilla www-muodossa: <http://www.finlex.fi/fil/laki/alkup/2006/20060044>.
- MCAFEE, R.B. & WINN, A.R. (1989). The Use of Incentives/Feedback to enhance Work Place Safety: A Critique of the Literature. *Journal of Safety Research*, 20, 7–19.
- RIGGS, J.L. (1984). *The Objective Matrix: A versatile and Proven Method to Achieve Accountability and Motivation through Productivity Measurement*. 4th World Productivity Congress. Oslo, May 13–16, 1984.
- SAARELA, K.L. (1990). An intervention program utilizing small groups: A comparative study. *Journal of Safety Research*, 21, 149–156.
- SAARI, J. (1998). *Tuttava: A participatory method to improve ergonomics and safety through better housekeeping*. Teoksessa W. Karwowski & W.S. Marras (toim.) *The occupational ergonomics handbook* (s. 143–1445). Boca Raton, Florida: CRC Press.
- SAARI, J., & NÄSÄNEN, M. (1989). The effect of positive feedback on industrial housekeeping and accidents: A long term study at a shipyard. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 4, 201–211.
- SAARI, J. (1990). *Safety Strategies for the 21st Century: From Accident Prevention to Safety Promotion*. Teoksessa Biman Das (toim.), *Advances in Industrial Ergonomics and Safety II* (s. 975–982). London: Taylor & Francis.
- SAARI, S. (2004). *Tulosmatriisiohjaus. Ominaisuudet ja käyttö. Miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa*. Helsinki: MIDO Oy.
- SEPPÄLÄ, A. (1992). *Turvallisuustoiminta, sen kehittäminen ja yhteydet työtapatuturmiin. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja, lisännumero 1*.
- SULZER-AZAROFF, B. (1978). Behavioral ecology and accident prevention. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 11–44.
- TAPATURMAVAKUUTUSLAITOSTEN LIITTO (2009). *Työtapatuimat ja ammattitaudit. Tilastovuodet 1996–2007*.
- TYÖTERVEYSHUOLTOLAKI (2001). Annettu 21.12.2001/1383. Saatavilla www-muodossa: <http://www.finlex.fi/fil/laki/ajantasa/2001/20011383>.
- TYÖTURVALLISUUSLAKI (2002). Annettu 23.8.2002/738. Saatavilla www-muodossa: <http://www.finlex.fi/fil/laki/ajantasa/2002/20020738>
- VIRTA, H. & AALTONEN, M. (2007). *Työtapatuimaseurausten ja kustannusten selvittäminen yritystasolla*. Teoksessa M. Aaltonen ym. *Työtapatuimien aiheuttamat kustannukset – Työturvallisuuden merkitys työpaikkojen tuottavuuteen. Yhteenvetoraportti*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- ZOHAR, D. & EREV, I. (2007). On the difficulty of promoting workers' safety behaviour: overcoming the underweighting of routine risks. *Int. J. Risk Assessment and Management*, 7, 122–136.

Jukka Sirén

Johtajaidentiteetin hidas muutos edesauttaa inhimillisesti tehokasta johtamista organisaatioiden yhdistämisessä*

Yrityksissä on edelleen voimakkaana valtavirtana klassisten systeemiorientoituneiden teorioiden pohjalle rakentuva käsitys organisaatiomuutosten johtamisesta.

Kulttuurisen näkökulman kehittyminen ja johtajan ammatti-identiteetin esiin nostaminen tieteellisessä keskustelussa luo mahdollisuuksia uusien organisaatiomuutosten johtamista.

Organisaatioiden yhdistämisen johtamisessa identiteettien liika yksinkertaistaminen ja muutoksen liika mallintaminen voi johtaa siihen, että identiteetin muuttumisen hitaus tuomitaan muutosvastarinnaksi. Näin menetetään mahdollisuudet inhimillisen ja silti tehokkaan muutoksen toteuttamiseen. Fuusio epäonnistuu tai ainakin työyhteisö voi huonosti. Paikallisesta ylimmästä johdosta fuusioituneen organisaation keski-johtoon siirtyvän strategisen johtajan hitaasti muuttuva ammatti-identiteetti ei ole este – vaan mahdollisuus – integroinnin johtamisessa.

Väitöstutkimukseni tuo uuden näkökulman muutoksen johtamisen mantraan ”muutu tai häviä” ja sen kritiikkiin. Nopeitakin muutoksia tai organisaatioiden integrointia voidaan haluta ja niiden toteuttaminen onnistuneesti on mahdollista. Muutoksen toteutumiseksi pitää kuitenkin tietää, milloin hidastaa vauhtia (Abrahamson 2000, 76). Lisäksi on syytä ottaa huomioon muutoksen käytäntöön vievien johtajien aikaisemmin rakentunut ammatti-identiteetti ja sen hidas muuttuminen.

Tutkimuksessani on uusi ja harvinainen asetelma, sillä olen ollut kohdeorganisaation ammatti-johtajana itse osa tutkittavaa ilmiötä. Olen toiminut tavaratalo-johtajana neljässä Tradeka Oy:n ja sen edeltäjäyhtiöiden tavaratalossa ja hypermarketissa.

”Muutu tai häviä”

Organisaatiot kansainvälistyvät ja kasvavat. Vähittäiskaupassa organisaatioiden kasvu on tapahtunut ketjuuntumisen, ketjujen yhdistämisen ja yrityskauppojen kautta. Kasvun nopeat osat tapahtuvat fuusioiden ja akvisitioiden kautta ja hitaammat vaiheet siten, että tehdään valtakunnallinen tai kansainvälinen konsepti, jonka mu-

kaiseksi muutetaan kaikki ketjuun kuuluvat myymälät. Samalla tapahtuu uusi työnjako paikallisen organisaation ja valtakunnallisen tai kansainvälisen organisaation välillä. Työnjaon yhteydessä osa paikallisesta päättävällästä poistuu.

Jotta uusi kokonaisuus saadaan toimivaksi, se vaatii aikaisempien organisaatioiden integroinnin tai liittämisen tai yhtäläistämisen. Paikallisia organisaatioita integroidaan suurempiin kokonaisuuksiin. Organisaatioiden integraatio on monimuotoinen prosessi. Kulttuurinäkökulmat ja organisaatioihin liittyvät yksilölliset, ammatilliset ja ryhmätason ja yritystason identiteetit ovat nousseet johtamis- ja organisaatiotieteessä haastamaan perinteiset muutoksen johtamismallit.

Organisaatiomuutosten aiheuttamat paikalliset muutokset toteuttaa usein johtaja, jonka identiteetti on rakentunut entisen paikallisen yhtiön tai organisaation hierarkian ylimmällä tasolla. Hänen asemansa muuttuu paikallisesta strategisesta johdosta isomman kokonaisuuden operatiiviseen johtoon, keski-johtoon tai työnjohtoon. Hänen johtajaidentiteetinsä vaikuttaa siihen, miten muuttunut strategia ja integrointi toteutetaan (Watson 2003). Kun organisaatio muuttuu ja johtaja joutuu uuteen tilanteeseen miettimään, kuka minä olen tai keitä me olemme ja mitä varten me olemme tässä yrityksessä, on hedelmällistä ottaa identiteettitutkimukseen dynaaminen aspekti (Sveningsson & Alvesson 2003, 1164).

Johtajan narratiivinen identiteetti

Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ja lisätä ymmärrystä johtajan hierarkkiseen asemaan ja ammattiin liittyvästä narratiivisesta identiteetistä. Tutkimus on strategisen johtajan ammatti-identiteetin ymmärrystä lisäävä tarina, joka on konstruoitu ja tulkittu narratiivisen ammatti-identiteetin näkökulmasta.

Tutkimuskysymykseni ovat: Miten strategisesta johdosta keski-johtoon siirretyn johtajan ammatti-identiteetti ilmenee? Minkälaisen identiteettitarinan johtaja konstruoi johtajana olemisestaan organisaation muutos-tilanteessa, jossa hänen tehtävänä on viedä käytäntöön sellainen muutos, jossa hänen hierarkkinen

* Katsaus perustuu kirjoittajan liiketaloustieteen, johtamisen ja organisoinnin alaan kuuluvaan väitöskirjaan Pienen suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi: organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina, joka tarkastettiin Turun kaupporkeakoulussa 21.12.2009 (Turun kaupporkeakoulun julkaisu, Sarja A-18:2009).

asemansa alenee strategisesta johdosta keskijohtoon? Miksi johtajan aikaisemman hierarkkisen aseman mukainen identiteetti on tärkeä organisaatioiden integroinnin käytännön toteuttamisessa?

Tutkimus on laadullinen narratiivisella otteella toteutettu tapaustutkimus, jossa on etnografisia piirteitä. Kenttätyö on tehty vähittäiskauppakonserni Tradeka Oy:ssä. Tutkimuksessa tulkitaan yhtiön tavaratalojen johtajien identiteettien rakentumista, muuttumista ja merkityksiä johtajien omissa tarinoissa. He kertovat ammattinsa ja organisaationsa muutoksista. He kuvaavat kuinka he johtivat niitä organisaatioiden integraatioita, joissa heidän oma organisatorinen asemansa aleni.

Kohderyhmänä ovat Euromarket-ketjun tavaratalojohtajat, jotka olivat aikaisemmin johtaneet itsenäisesti omia tavaratalojaan. Tavaratalot olivat ketjuuntuoneet jo ennen tutkimusajankohtaa, mutta ketjuuntuminen oli rakennettu siten, että paikallinen johto vastasi edelleen yksikkönsä tuloksesta aivan kuin se olisi itsenäinen yritys. Tutkimus rajoittuu vuosiin 1993–2004. Ketjua ja tavaratalokonseptia rakennettiin itsenäisenä ketjuna vuoteen 2003 saakka. Keväällä 2003 Tradeka Oy muutti aikaisempaa kolmen ketjun strategiaansa siten, että lähimymäläketju, supermarket-ketju ja tavarataloketju yhdistettiin. Samalla tavaratalojohtajien itsenäinen asema muuttui.

Tutkimuksessa suoritettiin narratiivisella haastattelutekniikalla 17 haastattelua, joista neljä oli muissa organisaatioissa toimivien johtajien vertailuhaastatteluja. Lisäksi suoritettiin tutkijan haastattelujen tarinoista konstruoiman yhteisen tarinan tarkentavat neuvottelet. Yhteistä tarinaa nimitetään tutkimuksessa tavaratalojohtaja ”Salmen” identiteettitarinaksi. Tutkijalla oli käytettävissään yritysalaisuuden piiriin kuuluvia lähteitä, mutta niitä käytettiin vain tarinoiden tulkintojen taustatietoina.

Tutkimuksen fokus on strategiksi itsensä identifioivan johtajan ammatti-identiteetin muutos. Identiteettistä on viimeisten 20 vuoden aikana tullut suosittu tutkimuskohde johtamis- ja organisaatiotieteen piirissä. Tämä suunta näyttää edelleen olevan kasvussa. Identiteetti on otettu tutkimuskirjallisuudessa lisäantuvässä määrin monen muun organisaation elämässä vaikuttavan tekijän joukkoon. Identiteetistä on tullut muoti-ilmiö. Tästä on se haitta, että identiteetti-käsitettä käytetään organisaatioiden sisällä tapahtuvassa puheessa hyvin monessa yhteydessä ikään kuin sillä olisi yksi yleinen merkitys. Joskus sitä käytetään käsitettä avaamatta tiedeyhteisössäkkin.

Tutkimukseni tuo kolme uutta, tai ainakin aikaisemmassa kirjallisuudessa hyvin vähän käytettyä, näkökulmaa tai tarkastelutapaa johtajaidentiteetin rakentumisen keskusteluun:

1. Perinteisesti johtajan identiteetin muodostumista on tarkasteltu siitä oletuksesta, että henkilö etenee

urallaan organisaatiossa alemmalta tasolta ylemmälle. Lähtökohtana on silloin, että keskijohtoon kuuluva johtaja ei ole vielä koskaan ollut ylimmässä johdossa (vrt. esim. Sims 2003). Tässä tutkimuksessa johtajien hierarkkinen asema ja valta organisaatiossa alenivat ja samalla he johtivat muutoksen käytännön toteutuksen.

2. Eri tieteen aloilla on tehty sellaisia oman ammatti-identiteetin tutkimuksia, joissa tutkija on sekä tutkija että tutkimuksen kohde. Tutkimuksia, joissa ylimpään johtoon kuuluva johtaja tutkii kollegojensa strategisen johtajan ammatti-identiteettiä, on tehty hyvin vähän, jos ollenkaan. Johtajaidentiteetin muuttuvuuden roolia on myös muutosjohtamisen kirjallisuudessa käsitelty hyvin vähän.
3. Ammatti-identiteettiä on tutkittu useilla narratiivisilla metodeilla. Tutkimuksissa on myös käytetty ammattiin liitettyä perustarinaa tutkittavan identiteetin vertailussa. Johtaja-identiteettiä ilmentävä tarina on kuitenkin harvoin rakennettu siten kuin tässä tutkimuksessa. Sitä ei oteta annettuna tai valmiina perustarinana, johon yksilö vertaa tai rakentaa omaa identiteettiään. Se muodostuu haastattelujen johtajien tarinoista ja sisältää sekä tutkijan että tutkittavien yhteisen tarinan ja tulkinnan.

Menetelmänä muutosselontekojen identiteettitarina

Tutkimuksessa on sovellettu aineiston käsittelyssä ja narratiivin luomisessa kertovan muutosselonteon menetelmän ja narratiivisten metodien yhdistelmää. Kutsun tätä lähestymistapaa muutosselontekojen identiteettitarinan menetelmäksi.

Narratiivi on kokonaisuus, jossa on alku, keski-kohta, loppu ja juoni. Juoni järjestelee alun loppuksi. Juoni on tarinan teoria. Juonen avulla kootaan temporaalinen, kokonainen ja täydellinen tapahtuma alusta, muutoksesta ja lopusta sekä muutoksen ja sen kulun aiheuttajista. Narratiivinen selitys etsii tapahtumien välisiä yhteyksiä ja on sidoksissa selitettävän ilmiön kontekstiin. Narratiivinen järjely perustuu kokonaisuuden ymmärtämiseen osien yhdistämisen kautta. Narratiivilla tarkoitetaan puhuttua tai kirjoitettua tapahtumaketjua eli tarinaa.

Tarina on jotain alkuperäistä. Vaikka tarinan muoto muuttuu, se on ikään kuin hyvä apuväline sen muistamiseksi tai kertomiseksi mitä tapahtui. Lähtökohtani narratiivisen tietämisen hyväksymisessä tieteelliseksi yhtyy niiden aikaisempien tutkimuskirjallisuuksien lähtökohtiin, joissa narratiivinen tapa on pragmaattista tapaa täydentävä eikä kieltävä.

Nimitän tutkimuksen kokonaisuutta hermeneuttiseksi silmukaksi (Kuvio 1). Yhtenä tämän tutkimuksen tieteellisenä kontribuutiona voidaan pitää lähestymistavan ja tutkimusmetodien soveltamista kontekstissa,

jossa tutkija on osa tutkimaansa ilmiötä. Olin haastatteleminen johtajien kollega ja toiminut sekä tavaratalojohtajana että toimitusjohtajana. Tutkimuksen lähestymistapa on maltillista sosiaalista konstruktionismia. Maltillisiksi konstruktionismiksi voidaan kutsua näkemystä, jonka mukaan kaikki inhimillinen todellisuus on tulkittua todellisuutta, mutta todellisuutta on olemassa myös ilman tulkintaa.

Tutkimukseni taustalla on siis ontologinen näkemys, jonka mukaan todellisuutta on olemassa myös tarinan tai tekstin ulkopuolella. Todellisuus ei ole pelkästään sosiaalinen konstruktio, mutta epistemologinen perusolettamus kuitenkin on, että maailmasta saamme tietoa subjektiivisesti tekstin, puheen, kuvan jne. avulla. Lähtökohtani noudattaa Polginhornen (1988, 2007) näkemystä, jonka mukaan maltillinen sosiaalinen konstruktionismi ei pidä virheellisenä analyttistakaan metodologista lähestymistapaa. Ne voivat täydentää toisiaan ja niitä voidaan käyttää jopa samassa tutkimuksessa. Maltillisen sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapa avaa tiloja, joita ei muuten näkyisi.

”Johtajaminä”

Organisaatioissa, kuten muussakin sosiaalisessa ympäristössä, muodostuu sekä ryhmille että yksilöille useita erilaisia identiteettejä siten, että ne yhtyvät ja eroavat joissakin asioissa suhteessa toisiinsa identiteetteihin. Johtajan työhön ja ammattiin liittyvä identiteetti voidaan kuitenkin rajata omaksi identiteetikseen. Johtaja tekee työtään organisaatioissa, ja ”johtajaminä” on se osa johtajan subjektiiviteettia, joka liittyy organisaation kanssa.

Johtajan identiteettiä voidaan maltillisen sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkastella tutkijalla johtajia johtamassa omassa työssään. Identiteetin rakentumista lähestytään tässä tutkimuksessa narratiivisena prosessina, jolloin identiteettiä rakennetaan kertomuksen edetessä. Puhuessamme organisaatiotamme rakennamme omaa todellisuuttamme itsesämme ja elämästämme organisaatioissa narratiivisesti.

Ammatti-identiteettiä on perinteisesti tutkittu profession näkökulmasta. Profession tarkoitetään silloin yhteiskunnallisen aseman saavuttanutta ammattia, johon liitetään todellista tai väitettyä erityistietoa, koulutusta, laillisuutta tms. piirteitä.

Tässä tutkimuksessa johtaja antaa organisaatiostaan selontekoja. Hänen oma työnsä ja asemansa organisaatioissa on muuttunut. Hän puolustaa puheessaan aikaisemmin paikallisessa ylimmässä johdossa rakentunutta identiteettiään ja rakentaa uutta johtajaidentiteettiään.

Tavaratalojohtajien tarinoiden juonet, tavaratalojohtaja ”Salmen” kertomana tarinana muutoksesta, ovat jäsentyneet loogisesti aikaisemman strategisen

johtajan ammatti-identiteettitutkimuskirjallisuuden keskustelun teemoihin. Strategiseksi johtajaksi itsensä identifioiva:

1. puhuu strategisen johtajan ammattiin kuuluvista asioista (Floyd & Lane 2000)
2. omaa tai uskoo omaavansa tiedot ja taidot puhua strategiasta (Alvesson & Willmott 2001)
3. tunnistaa strategian ja puhuu siitä puheessaan epookeista
4. puhuu resurssien määrästä ja suunnasta strategian toteuttamisen kannalta
5. liikkuu puheessaan abstraktilla tasolla (Sveningsson & Alvesson 2003)
6. näkee itsensä kokonaisuuden osana
7. sitoutuu itsensä määrittelemiinsä visioihin (Corley 2004)
8. kertoo mihin strategia johtaa tulevaisuudessa ja mikä on tulevaisuuden ansaintatapa (Sveningsson 2000)
9. perustelee omia ja muiden tekemiä nykyisiä päätöksiä yrityksen kokonaisuuden tulevaisuudella (Alvesson & Willmott 2001)
10. pohtii valtaa organisaation sisällä ja legitimoii valtaa strategian toteuttamisella (Currie & Brown 2003, Vaara & Tienari 2008, Vaara ym. 2006)
11. puhuu johtamisesta kokonaisuutena tai mallina (strateginen HRM)

Tavaratalojohtaja Salmi on edelleen strateginen johtaja. Hänen identiteettinsä voi nähdä rakentuvan vaiheittain, eikä se ole vielä yhdenmukainen nykyisen tehtävän kanssa.

Johtajaidentiteetin muutos

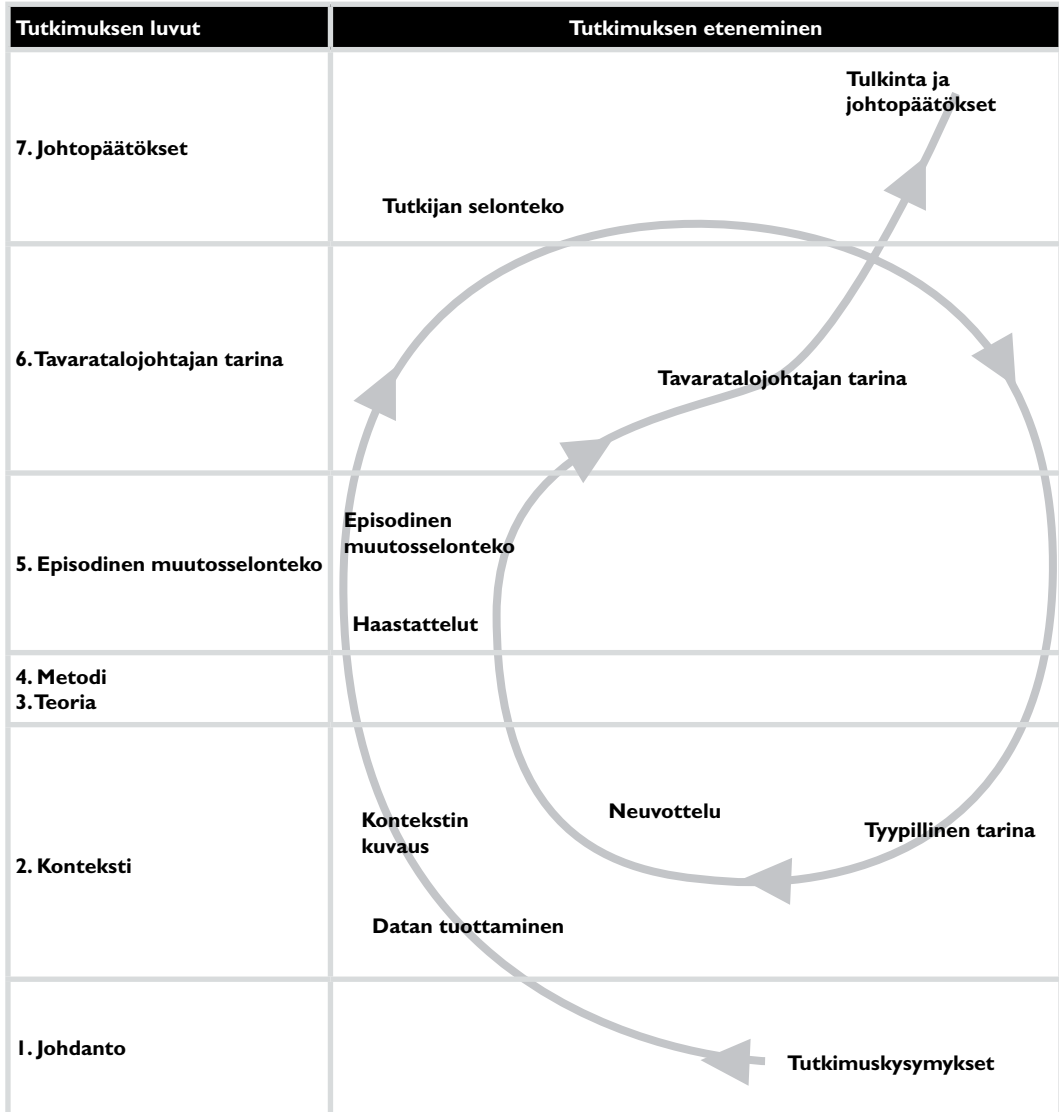
Väitöskirjani tuo lisätietoa niihin tutkimuksiin, joiden tuloksena on, että johtajan identiteetti rakentuu erilaiseksi organisaation eri tasoilla (esim. Sveningsson & Alvesson 2003, Sims 2003, Corley 2004). Näissä tutkimuksissa kuten muussakin aikaisemmassa kirjallisuudessa on hyvin vähän tai ei ollenkaan huomioitu, että myös keskijohtoon kuuluvalla voi olla aikaisemmin rakentunut ylimmän johdon identiteetti, joka ei ole vielä muuttunut keskijohdon identiteetiksi.

Tutkimukseni tuo myös lisää ymmärrystä ja uutta tarkastelukulmaa näkemykseen, jonka mukaan organisaatiomuutoksen aikana ja sen jälkeen organisaation jäsenet rakentavat uutta identiteettiään, mikä tapahtuu eri tavalla ja eri nopeudella eri organisaatiotasolla. Tässä tutkimuksessa keskijohto, jonka identiteetti oli rakentumassa uuden aseman mukaiseksi, mutta oli vielä painottunut strategiselle tasolle, ilmensi voimakkaan sitoutumisen oman yksikkönsä lisäksi yrityksen kokonaistavoitteeseen. Tavaratalojohtajat hyväksyivät oman tehtävänsä muuttumisen tai jopa loppumisen, mikäli se oli heidän tulkintansa mukaan koko yrityksen tuloksen kannalta tavoiteltavaa.

Vaikka tavaratalojohtajat identifioivatkin itsensä edelleen strategiseen johtoon kuuluviksi, he tulkit-sivat jokapäiväisen työnsä uudessa organisaatiossa kuuluvan keskijohdon työhön. Johtamis- ja organi-saatiokirjallisuuden valtavirran mukaan keskijohtoon kuuluvan johtajan jokapäiväiseen työhön kuuluu opera-tionalisoida yrityksen visio ja strategia alaisilleen ja suunnitella ja päättää paikallinen taktiikka strategian toteuttamiseksi. Kun tavaratalojohtajat antoivat selontekoja työnsä muutoksista ja nykyisestä työstään, he perustelivat omia tulkintojaan strategian avulla.

Heidän lähtökohtansa oli strategian eikä paikallisen taktiikan pohdinta keskijohdon ja työnjohdon töistä puhuessaan.

Strategiseksi johtajaksi itsensä identifioiva johtaja pystyi johtamaan valtakunnallista integraatiota paikalliseen käytäntöön, vaikka hän samalla putosi strategi-sesta johdosta keskijohtoon. Hän pystyi käyttämään johtamistaitojaan niin kauan kun hänellä oli tiedossa joko itse muodostettu tai ylimmän johdon tiedotta-mana koko yhtiön strategia ja visio. Kun visio hävisi, hän-en johtamisensa muuttui tilanteisiin sopimattomaksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenteen hermeneuttinen silmukka.

Kirjallisuus

- ABRAHAMSON, E. (2000). *Change without pain*. *Harvard Business Review*, July-August, 75–79.
- ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. (2002). *Identity regulations as organizational control: Producing the appropriate individual*. *Journal of Management Studies*, 39, 619–644.
- CORLEY, K.G. (2004). *Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change*. *Human Relations*, 57, 1145–1177.
- CURRIE, G. & BROWN, A.D. (2003). *A narratological approach to processes of organizing a UK hospital*. *Human Relations*, 56, 563–586.
- FLOYD, S. & LANE, P. (2000). *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*. *Academy of Management Review*, 25, 154–177.
- POLKINGHORNE, D.E. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press.
- POLKINGHORNE, D.E. (2007). *Validity issues in narrative research*. *Qualitative Inquiry*, 13, 471–486.
- SIMS, D. (2003). *Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers storying*. *Human Relations*, 56, 1195–1211.
- SVENINGSSON, S. & ALVESSON, M. (2003). *Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle*. *Human Relations*, 56, 1163–1193.
- VAARA, E. & TIENARI, J. (2008). *A Discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations*. *Academy of Management Review*, 33, 985–993.
- VAARA, E., TIENARI, J. & LAURILA, J. (2006). *Pulp and paper fiction. On the discursive legitimation of global industrial restructuring*. *Organizational Studies*, 27, 789–810.
- WATSON, T.J. (2003). *Strategists and strategy-making: Strategic exchange and the shaping of individual lives and organizational futures*. *Journal of Management Studies*, 40, 1305–1323.

Leila Nisula & Päivi Vuokila-Oikkonen Työelämän kehittäminen muutostilanteessa: esimerkkinä kahden kunnan yhdistyminen

Katsauksessa kuvataan kuntien sosiaali-, terveys- ja kasvatusalojen henkilöstön työn kehittämistä kuntaliitosten ja palveluorganisaatioiden muutoksessa. Kehittämistyötä tarkastellaan sekä työntekijän että kehittämisprosessia ohjaavan asiantuntijan ammatti-identiteettien näkökulmasta kahden kunnan yhdistyessä Pohjois-Pohjanmaalla. Kehittämistyö edellyttää sekä johdon että henkilökunnan sitoutumista kehittämiseen. Kehittämisen kohteet määritellään työelämän tarpeista ja kehittäminen on vastavuoroista työelämän ja kehittämiseen osallistuvien kehittäjäopettajien välillä. Tässä prosessissa epävarmuuden sietäminen on keskeinen taito.

Aluksi

Sosiaali-, terveys- ja kasvatussaloilla 1990- ja 2000-luvut ovat olleet henkilöstön kannalta muutosten aikaa. Yhteiskunnan muutos on edellyttänyt kuntia kehittämään palvelujaan kustannustehokkaiksi. Kustannustehokkuuteen on pyritty vastaamaan kuntaliitoksilla ja palvelurakenteiden muutoksilla, jolloin kustannusten vähentäminen on tapahtunut palveluita yhdistämällä ja keskittämällä. Kuntien sisällä on ollut myös laajoja rakenteellisia muutoksia, kuten sosiaali- ja terveystoimen yhdistymiskehitys ja palvelujen alueellistaminen. Palvelujen tuottamiseen on vaikuttanut myös keskuhallinnon ohjauksen purkaminen 1990-luvulla ja sitä seurannut kuntien itsenäisen päätäntävällän lisääntyminen. Samaan aikaan kunnissa on pyritty tekemään pitkäjänteistä laatutyötä. Myös kuntien heikko taloudellinen tilanne on vaikuttanut organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaan (Sinervo 2001, 7.)

Taloudellisten ja organisatoristen muutosten lisäksi työn tekemiseen vaikuttavat työn sisällölliset muutokset. Työn sisällöllisiä muutoksia ovat palvelutyövaltaistuminen, tietotyövaltaistuminen, verkottuminen, joustavampien toimintatapojen etsiminen, epätyypilliset työnteon muodot sekä kansainvälistyminen ja globalisoituminen (Julkunen 2007, 18). Työelämän kehittäminen tällaisissa muutostilanteissa voi kohdentua työssä jaksamiseen, uudenlaisten työtapojen käyttöön ottamiseen, palveluprosessien järjestyttämiseen moniammatillisuuteen tai muuhun rajattuun kehittämisen kohteeseen.

Tässä katsauksessa kuvataan muutoksen seurauksena aloitettua työelämän kehittämishanketta kahden kunnan yhdistymisvaiheessa. Muutosta tarkastellaan kehittämistyöhön osallistuneiden työn-

tekijöiden ammatillisen identiteetin näkökulmasta. Ammatti-identiteetillä viitataan ihmisen ja työn väliseen suhteeseen, jossa kietoutuvat yhteen ammattialan yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja kulttuuriset käytännöt. Ammatti-identiteetin kehittämisessä korostuu työntekijän tietoinen halu ja pyrkimys kehittyä työssään. Työntekijä on selvillä oman työnsä vaatimuksista ja omasta osaamisestaan. Työssä onnistumiseen on yhteydessä se, että työn vaatimukset vastaavat työntekijän osaamisen tasoa. Lisäksi ammatti-identiteettiä määrittää työlle annetut yksilölliset merkitykset ja käsitykset työn asemasta elämässä sekä työhön liittyvistä arvoista ja eettisistä sitoumuksista. (Eteläpelto 2007, 90, 92.)

Johtajuus muutoksen mahdollistajana

Liisa Moilasan (2001) mukaan johtajat rakentavat organisaatiostaan sellaisen, jossa oppiminen mahdollistuu. Ihmisiä ei voi käskää, heitä ei saa toimimaan automaattisesti antamalla ohjeita ja ihmiset eivät motivoitu muutokseen tietoa jakamalla. Toisaalta 2000-luvulla on alettu kiinnittää myös huomiota alaisten toimintaan ja osuuteen organisaation kehittämisessä. Kehittyneessä organisaatiossa johtajuus ja alaisena oleminen ovat vastavuoroisia. Hyvä johtajuus edellyttää hyviä alaisia ja päinvastoin.

Vaikka muutokset johtuvat suurelta osin työelämään kohdistuvista paineista, tavoitteiksi asetetaan usein myös uusien innovaatioiden ja uudenlaisten työtapojen tuottaminen. Työntekijöiden työhyvinvoinnin turvaamisesta ja ammatillisen identiteetin vahvistamisesta tulee tällöin vaativa tehtävä. Muutoshaasteet asettavat vaatimuksia myös johdossa toimivien ammatti-identiteettien ja työtapojen muuttumiseen.

Yritysten keskeiset henkilöstöjohtamisen haasteet löytyvät Tuomo Alasoinin (2009, 3) mukaan henkilöstön sitoutumisen problematiikan puolelta. Tyypillisimmiksi esteiksi ihmisten mahdollisuuksille sitoutua työhönsä Alasoini mainitsee liian vähäisen tilan jättämisen ihmisten itseohjautuvuudelle ja keskinäisen yhteisöllisyyden tunteen aikaansaamiselle. Lisäksi esteeksi voi muodostua epäonnistuminen yhteisten päämäärien luomisessa. Päämäärät auttavat ihmisiä löytämään työnsä myös välineellistä palkkatyösuhdetta syvempää tarkoitusta. (Alasoini 2009, 3–4). Esimerkiksi työntekijöiden kokemana tyytyväisyys omaan ammatti-

identiteettiinsä saattaa olla uhattuna muutostilanteissa, mikäli henkilöstön johtaminen ei onnistu riittävän tydyttävällä tavalla.

Kuntien valtaa käyttävien henkilöiden sitouttamisen kehittämishankkeisiin on Risto Nakarin ja Satu Kalliolan (2004, 111) mukaan edellytyksenä kehittämishankkeen aloittamiselle. Jotta työntekijöiden sitoutuminen kehittämistyöhön onnistuu, tulee eri palvelusektorien johtajien olla mukana muutos- ja kehittämistyössä yhdessä työntekijöiden kanssa. Johdon on otettava huomioon työn ja muutoksen aiheuttama kuormittavuus. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään toimintaa, mutta samanaikaisesti annetaan mahdollisuus toiminnan vakiinnuttamiselle. Projekteja suunniteltaessa on huomioitava, että ne vaativat henkilökunnan aktiivista osallistumista.

Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttumassa vaativammaksi. Työn muuttuessa epämääräisemmäksi on esimiehillä entistä harvemmin valmiita vastauksia työntekijöiden työssään kohtaamiin ongelmiin. Alasoinin (2009, 35) mukaan organisaatioiden toiminnallisten vaatimusten muuttuminen monikerroksisemmiksi edellyttää, että organisaatiot kiinnittävät huomiota työn tukirakenteisiin sisältyvien erilaisten menetelmien ja käytäntöjen synnyttämiseen. Tukirakenteet auttavat työntekijöitä ratkaisemaan työssään syntyviä ongelmia, työntekijöiden omaa oppimista ja kehittymistä edistävällä tavalla.

Esimiehiltä vaaditaan kokonaisvaltaisempaa henkilökohtaista sitoutumista johtamisprosessiin. Pelkillä käskyillä tai säännöillä tapahtuva ohjaaminen ei enää onnistu. Innovaatiokyvyllä kilpailevissa organisaatioissa esimiesten ja alaisten on pystyttävä vuorovaikutteisesti ja dialogisesti kehittämään yhdessä ja jatkuvasti työn tukirakenteita. Organisaatioon on Alasoinin (2009, 34–35) mukaan saatava raivattua riittävä määrä dialogisen vuorovaikutuksen mahdollistavaa aikaa. Uusien toiminnallisten vaatimusten edellyttämä työntekijöiden ja tiimien kyky organisoitua itseohjautuvasti edellyttää tiivistä vuorovaikutusta. Itseohjautuvuus merkitsee tarvetta laadulliseen ja sisällölliseen kehittämiseen. Johtajan ammatti-identiteetin kehittämiseen on sisällytettävä vuorovaikutuksellinen ja dialoginen osaaminen.

Työntekijänä muutoksessa

Työelämän muutokset voidaan nähdä haasteina ja mahdollisuuksina, toisaalta jatkuvat muutokset myös kuluttavat ja voivat olla nykyajan työelämän kipukohtia (Julkunen 2007, 24). Kuntien yhdistymisissä tai kuntaliitosten aiheuttamien palveluiden uudelleen organisomisessa joudutaan miettimään erilaisia työn tekemisen tapoja, erilaisten työkuultuurien yhdistämistä, työntekijöiden jaksamista muutostilanteessa tai jopa työn tekemisen uudelleen järjestämistä. Työn uudelleen

järjestäminen edellyttää työntekijöiltä muutoshalukkuutta, kykyä arvioida oman työn tekemistä, sen muutoshasteita ja ennen kaikkea kykyä sitoutua uuden oppimiseen. Usein kaikki edellä mainitut asiat tapahtuvat yhtäaikaisesti. Kuitenkin yleisenä kehityssuuntana on koettujen vaikutusmahdollisuuksien väheneminen, erityisesti naisten kokemuksina. (Alasoini, 2009, 22.)

Työssä tapahtuvilla muutoksilla, työelämän epävarmuudella, jatkuvalla työn kehittämisen ja uuden oppimisen vaatimuksilla on merkitystä työntekijöiden ammatti-identiteetin muotoutumiseen. 1990-luvun alkupuolen laman aikana havaittiin, että muutokset julkishallinnossa vaikuttivat asiantuntijaryhmien ammatti-identiteetteihin ja toimijuuden ehtoihin (Heiskanen 2007, 253). Vaarana on, että ammatti-identiteetti saattaa muutosten seurauksena myös haurastua, koska työntekijä ei pysty enää psykologisesti kiinnittymään mihinkään työurallaan. Kiinnittyminen työhön hankaloituu, mikäli työntekijä kokee työpaikan, epävarmaksi ja epäjohdonmukaiseksi. (Eteläpelto 2007, 92.) Nykyisessä työelämässä ammatti-identiteetit rakentuvat entistä yksilöllisemmin ja kiinnittyvät lähinnä työntekijöiden omaan jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja elinikäiseen oppimisen ajatukseen. (Eteläpelto 2007, 90, 92.) Työelämän kehittämisen painopiste on siirtynyt henkilöstökoulutuksesta kohti työssä oppimisen ohjaamista (Poikela & Järvinen 2007, 178). Eteläpelto (2007, 94) toteaa, että ammatillinen identiteettityö korostuu silloin, kun aiempi käsitys omasta ammatti-identiteetistä joutuu muutosten kohteeksi esimerkiksi työroolien tai töitä koskevien odotusten suhteen.

Eteläpellon (2007, 136) mukaan työelämässä korostuvat tänä päivänä joustavuuden, laaja-alaisuuden ja jatkuvan oppimisen tarve. Julkunen (2007, 24–25) toteaa, että toiset työyhteisöt tarttuvat nopeammin kehittämisen mahdollisuuksiin, toisille muutokset taas voivat olla omaa työpaikkaa, pätevyyttä ja jaksamista uhkaavia. Työelämän kehittämisessä keskeistä näyttää olevan henkilöstön sitoutuminen oman työnsä kehittämiseen (Sinervo 2001, 7–8). Työntekijöiden työlleen asettamien tavoitteiden suhteen oleellista on, miten muutostarpeet tiedostetaan. (Salminen ym. 1999, 48.) Mikäli muutosvaatimukset tapahtuvat ylhäältä alaspäin, ja muutos tapahtuu ennen kuin työntekijät ovat tiedostaneet muutostarpeita, sitoutuminen työn kehittämiseen ei tapahdu kaikilla samanaikaisesti. Tavoitteena voi tällöin olla selviytyminen muutostilanteesta, kuin varsinainen työelämän kehittäminen. Pelkkä selviytymispyrkimys haurastuttaa ammatti-identiteettiä ja työntekijän mahdollisuutta oppia ja kehittyä työssään.

Kehittämisprojektien onnistumiseen ja siihen sitoutumiseen on todettu vaikuttavan asiantuntijoiden ja kehittämisen ohjauksesta vastaavien henkilöiden osallistuminen kehittämistyön suunnitteluvaiheeseen

(Alasoini & Heikkilä 1999, 28; Syvänen 2001, 28; Toikko & Rantalainen 2009; Vesalainen & Kempas 2002, 8). Vaikeutena on usein se, että organisaatioissa työskentelevät ihmiset tarkastelevat työtään erilaisista lähtökohdista käsin, jolloin heillä voi olla myös erilaisia näkemyksiä työn kehittämisen tavoitteista.

Sinervon (2001, 13) mukaan työntekijöille olisi aina turvattava vähintäänkin mahdollisuus ottaa kantaa itseään koskevista muutoksista. Muutokset olisi myös perusteltava ja perusteluiden tulisi olla kaikkien kohdalla yhdenmukaisia. Työntekijöillä voi olla erilaisia arvoja ja tavoitteita, joiden pohjalta he työtään jäsentävät. Organisaatioissa on aina oma ihmissuhdeverkostonsa ja valtarakenteensa, mitkä vaikuttavat oleellisesti muutosten toteuttamiseen. Muutoksessa on tärkeää, että jokainen uskaltaa sanoa näkemyksensä ja häntä kuunnellaan. Hierarkkisesti johduissa organisaatioissa oman työn arvioiminen ja uusien toimintamallien ideointi ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Keskustelevan kulttuurin luominen on suuri haaste sekä kehittämistä tarjoavalle organisaatiolle ja kouluttajalle että myös johdolle.

Haasteena kuntaorganisaatioiden ja palveluiden yhdistymisessä on se, että eri tiimeissä voi työskennellä henkilöitä, joilla on erilaiset tausta- ja peruskoulutukset. Esimerkiksi vanhustyössä työntekijöillä voi olla kodinhoitajakoulutuksen saaneita ja lähihoitajatai sairaanhoitajakoulutuksen saaneita. Työntekijöiden sisällölliset koulutustarpeet ovat näin erilaisia, jolloin oikein kohdennetut koulutukset lisäävät ammattiosaamista ja vahvistavat ammatti-identiteettiä. Ammatti-identiteetin ja oman asiantuntijuuden vahvistaminen tiimissä on oleellista. Mikäli tiimi koostuu henkilöistä joiden ammatti-identiteetti on heikko, muutoksessa tiimin kyky toimia itseohjautuvasti on heikko.

Sinervon (2001, 13) mukaan henkilöstölle on varattava riittävästi aikaa kehittämistyöhön. Kehittäminen tulee nähdä investointina, johon on panostettava riittävästi. Tiimit tarvitsevat kehittyäkseen säännöllistä kokoontumisaikaa. Aikaa tarvitaan työn prosessointiin ja tehtävien suunnitteluun ja toteuttamiseen (Kalliola & Nakari 2004, 99; Toikko & Rantalainen 2009). Työn kehittämisessä Poikelan ja Järvisen (2007, 178) mukaan pelkkä tiedon jakaminen ei riitä osaamista tuottavan oppimisen perustaksi, vaan oppimisen ohjaus tulee ulottaa tekemiseen työpaikalle saakka. Lisäksi työyhteisössä tapahtuva oppimisprosessi ei ole työntekijän henkilökohtainen asia, vaan vaatii tapahtuakseen monipuolisen tieto- ja oppimisympäristön ja niissä toimivien henkilöiden tuen. Hytönen (2004) toteaa, että konkreettinen vastuu työpaikkojen muuttumisesta oppimisympäristöiksi on osoitettu esimiestoimintaan, kuten tiimien vetäjille. Tiimien vetäjien haasteena on, miten tehdä tiimistä ja työpaikasta oppimista tukeva ja tunnustava yhteisö.

Työelämän kehittäjän haasteet muutoksen ohjaamisessa

Kehittämisen prosessin ohjaaja on oman alansa asiantuntija, ja työelämässä toimivat ovat oman työnsä asiantuntijoita. Kehittäjän tehtäväksi määrittyy työntekijöiden oman asiantuntijuuden esiin nostaminen ja käyttöön saattaminen. Filander (2004) tarjoaa kehittäjän määrittelyyn epävarmuuden asiantuntijuuden käsitteen. Käsitteellä hän viittaa niihin positioihin, joissa kehittäjät esimerkiksi aikuiskoulutuksen kentällä toimivat.

Tärkeää työelämän kehittäjän näkökulmasta on myös oman asiantuntijaryhmän luominen, mikä tukee kehittämistyötä ja kehittäjien omaa ammatti-identiteettiä (Hytönen 2004). Filander (2004) väittää, että työelämän kehittäjiltä puuttuu edelleen kehittäjyyteen liittyvä jaettu kulttuurinen kertomus. Tällöin kehittäjänä toimimisen identiteettimäärittely puuttuu. Identiteettimäärittely edellyttää kehittämistyötä harjoittavan työyhteisön yhteistä toiminnan arviointia ja kehittäjien saattamista yhteiseen keskusteluun. Keskustelussa mahdollistuu kokemusten jakaminen, kehittämisen aikana tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden analysointi sekä yhteisen kehittämiseen liittyvän ymmärryksen jakaminen. Kehittäjät toimivat itse muutoksen edelläkävijöinä ja heidän tulisi olla sitoutuneita itse muutoksesta johtuvan asian tärkeyteen. Tämä edellyttää kehittäjien omaa reflektointia kehittämistyön tavoitteista. (Hytönen 2004.)

Kuntien palveluorganisaatioiden muutos on haastavaa kehittäjien näkökulmasta. Selkeä näkemys kehittämistyötä ohjaavista periaatteista ja haasteista mahdollistaa kehittäjänä toimivan henkilön osallistumaan vahvemmin jo hankkeen alkuvaiheen suunnitteluun. Kehittäjän näkökulmasta katsottuna tärkeää olisi hankkeen toimintaympäristön ja siihen sisältyvien valtakysymysten ja valtaa käyttävien henkilöiden ja verkostojen tunnistaminen ja kartoittaminen kuntaorganisaatioissa. Kehittäjien tehtävinä on edustaa muutostilanteessa ammattien ja eri toimialueiden raja-aitoja ylittävää asiantuntijuutta (Filander 2004). Esimerkiksi vanhusten huollossa joustavien palvelurakenteiden rakentaminen ei onnistu, mikäli hankkeeseen eivät osallistu kaikki vanhusasiakkaan kanssa työskentelevät tahot (Kalliola & Nakari 2004, 111).

Työelämän kehittämistyötä tehdään perinteisesti koulutusorganisaatioissa, kuten ammattikorkeakouluissa. Kehittäjinä toimivat koulujen työelämän kehittämiseen erikoistuneet opettajat. Kehittäjänä toimivan opettajan ammatti-identiteetin muutoksessa tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistyötä toteuttavalla opettajalla on oltava riittävästi neuvottelutaitoa ja kykyä tunnistaa organisaation päätöksentekemuotoja ja päätöksistä vastaavia henkilöitä. Hytönen (2002) toteaa, että vuorovaikutus on kehittäjän keskeinen asiantun-

tijuuden alue. Samalla erilaiset vuorovaikutustilanteet on se tila, jossa kehittäjän oma asiantuntijuus rakentuu. Hytösen mukaan kehittäjän kyky dialogin luomiseen varmistaa sen, että organisaatiossa erilaiset näkökulmat tulevat esille. Työelämän kehittäjän ammatti-identiteetin näkökulmasta kehittäjä toimii eräänlaisena välittäjänä. Kehittämistyön asiantuntijoilta edellytetään myös uusia tapoja kartoittaa kuntien ja työyhteisöjen lähtötilanteita. Tärkeää osaamista on myös prosessin ohjaamisen osaaminen.

Työyhteisöjen kanssa tehtävässä kehittämissä edellytyksenä on kehittäjän kyky tukea työntekijöiden sitoutumista, ylläpitää motivaatiota kehittämiseen ja muutokseen. Kehittämisen tavoitteena on pyrkimys uudenlaiseen psykologiseen sopimukseen, jolloin kehittämisen avulla edistetään henkilöiden sitoutumista organisaation työntekijöiksi. Keskeistä on kehittämishankkeeseen osallistuvien asiantuntijoiden ja kehittäjien selkeä näkemys kehittämisestä ja omasta asiantuntijuudestaan yleisesti sekä toimiminen organisaatiossa muutosagentteina ja eräänlaisina välittäjinä. Tällöin eri näkökulmat pääsevät esiin. Hytönen (2002) toteaa, että henkilöstön kehittämisen ja kehittäjän asiantuntijuuden ytimessä ovat oppiminen ja muutoksen ymmärtäminen. Mikäli työpaikkoja halutaan kehittää oppimista tukeviksi ympäristöiksi, henkilöstön kehittämisen täytyy ymmärtää koko organisaatiossa oppimisnäkökulmasta, ei niinkään koulutusnäkökulmasta.

Aikuiskouluttajan ja työelämän kehittämissä mukana olevan ammatillinen identiteetti saa uusia haasteita. Koulutusorganisaatiossa toimivan työelämän kehittäjän haasteena on tiedostaa, että kehittämistyön vetäjäksi ei ryhdytä asiantuntijaroolista käsin, eikä tavoitteeksi aseteta pelkästään uuden tiedon oppimista. Työelämän kehittämissä oppiminen on osa kehittämistä, mutta kehittäminen edellyttää tiedon siirtämisen lisäksi myös muunlaisia valmiuksia. Filander (2004) toteaa, että onnistuakseen kehittäjien on kyettävä kohtaamaan epävarmuutta, epäjatkuvuutta ja luomaan edellytyksiä muutospainoiden ymmärtämiseen ja tulkintaan. Tämä edellyttää kehittämissä mukana olevilta prosessin ohjaajilta kykyä sietää epävarmuutta, kykyä tukea työyhteisöä konsultoiden ja joskus myös työnohjauksellisin tavoin.

Esimerkki työelämän kehittämisestä muutosprosessissa

Diakonia-ammattikorkeakoulun Oulun toimipaikka toteutti vuosina 2007–2009 Tykesin rahoittaman työelämän kehittämisprojektin kahden kunnan kuntaliitoksen yhteydessä. Hankkeeseen osallistuvien kuntien yhdistyminen tapahtui nopeasti ja kehittämisen avulla pyrittiin vastaamaan muutoksesta nouseviin haasteisiin. Työelämähankkeeseen sisällyntynyt kehittämissä

aloitettiin kunnan päättäjien toimesta, ja aikaa työntekijöiden sitoutumiseen ei juuri ollut. Tällöin kehittämistyön suunnittelu ja toiminnan toteutus tapahtuivat osittain yhtäaikaisesti. Työelämän kehittämiselle ja kehittämisestä vastaavalle koulutusorganisaatiolle tämä asetti suuria haasteita.

Kuntaliitoksen myötä haasteeksi nousivat kahden kunnan sosiaali- ja terveystalvelujen yhdistämisen lisäksi vaatimus uudenlaisten työtapojen ja tiimityöskentelyn kehittämisestä. Kehittämissä lähtökohtana oli kahden erilaisen kunnan työkuultuurien tarkastelu ja uuden luominen. Kuntien yhdistyessä koko sosiaali- ja terveystoimi uudistettiin. Muutoksia tapahtui kunnan organisaation rakenteessa, johtamisjärjestelmässä, työpaikkojen organisoinnissa ja töiden järjestelyissä kunnan sisällä. Aiemmin kahdessa kunnassa sosiaali- ja terveystoimen organisoituminen tiimien kautta oli eri vaiheessa. Muutoksen seurauksena useimmat tiimit aloittivat työskentelyn uudessa tilanteessa ja uudella kokoonpanolla. Kehittämissä tavoitteena oli auttaa toimialueen tiimejä uusien yhteisten toimintamallien ja työprosessien kehittämisessä sekä edistää tiimien sisäistä ja tiimien välistä yhteistyötä.

Hankkeeseen osallistui lähes 300 työntekijää 11:sta eri tiimistä perhe-, terveys- ja vanhuspalveluista. Aluksi kehittämissäpäivät toteutettiin suurryhmissä, joissa oli yli viisikymmentä osallistujaa eri palvelu-ryhmissä. Tavoitteena oli, että yhtäaikaisella koulutuksella ja kehittämissätyöllä eri kuntien ja eri organisaatioiden työntekijöiden verkostoituminen ja tutustuminen toistensa työhön helpottuvat. Eri yksiköissä toimivien osallistumista yhtäaikaisesti kehittämissäpäiville puolsi myös se, että mikään yksittäinen työyhteisö, vastuualue tai kuntaorganisaatio ei voi toimia itsenäisesti ilman yhteyksiä muihin organisaatioihin. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysaloilla samaa asiakasta hoitavien tahojen keskinäinen yhteistyö on tärkeää. Mikäli yksi tiimi toimii eri tavoitteiden mukaisesti kuin muut samaa asiakasta hoitavat tahot, vaikuttaa se myös toisiin tiimeihin sekä asiakkaan hoitoon ja huolenpitoon. Tästä syystä kehittämissä hankkeiden kohdalla on tärkeää vertikaalinen rajanylitys. Tämä tarkoittaa sitä, että jo suunnitteluvaiheissa niihin saadaan mukaan oikeat tahot edistämään hanketta yli työyhteisö- ja hallintorajojen. (Kalliola & Nakari 2004, 101).

Hankkeen aikana järjestettiin kaikille yhteisiä teemapäiviä, joissa teemoina olivat esim. tiimit, verkostot, muutos, tiedonkulku ja ristiriidat. Ensimmäisten kehittämissäpäivien tavoitteeksi asetettiin työntekijöiden kokemusten jakaminen tilanteesta, aikaisemmasta työkuultuurista tietoiseksi tuleminen sekä organisaation ja palvelurakenteen muutoksista aiheuttamien uusien haasteiden yhteinen pohdinta. Lisäksi osallistuvien työyhteisöjen tehtävänä oli kehittää yhteisesti valittua teemaa esimerkiksi tiedonkulkua, omassa yksikös-

sään. Koska tiimit muodostuivat aiemmin erilaisissa työkuultuureissa työskentelevistä työntekijöistä, oli myös aiempien työtapojen käsitteleminen tarpeellista. Eteläpelto (2007, 98) toteaa, että oppimista, sosiaalista vuorovaikutusta ja ihmisten toimintaa voidaan ymmärtää ja ohjata paremmin, mikäli tiedetään millaisia sosiokulttuurisia ajattelutapoja ihmiset tuovat mukanaan aiempien kokemustensa kautta. Ensimmäisten kehittämisspäivien aikana työskentelyn fokus oli kahden eri kunnan sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen ennen kuntaliitosta. Kahden kunnan yhdistyessä haasteena voi olla myös kilpailuasetelman purkaminen tilanteessa, kun omat työtavat nähdään hyvinä ja toisen kunnan kehittämät työtavat sopimattomina omiin työskentelyorientaatioihin.

Lisäksi tavoitteina oli työntekijöiden perehtyminen oppivan organisaation käsitteeseen, tiimityöskentelyyn sekä tiimien sisäiseen ja tiimien väliseen vuorovaikutukseen. Samalla pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden omia toiveita kehittämisen suhteen. Työntekijöiden omat toiveet kehittämisen ja koulutuksen osalta liittyivät tiimityöhön, oman alan substanssiosaamisen lisäämiseen ja kehittämiseen. Omaan työhön liittyvän substanssiosaamisen lisääminen viittasi oman ammatillisen identiteetin kehittämisen tarpeeseen. Myös vaatimus yli ammattirajojen tapahtuvasta tiimityöskentelystä edellytti työntekijöiden oman osaamisen tunnistamista ja sitä kautta ammattillista identiteettiä joka voidaan tuoda tiimin yhteiseen käyttöön. Tiimin käyttämiselle työssä löytyi perusteita. Perustelut liittyivät usein suorituksen lisääntymiseen ja sitä kautta tehokkuuteen. Lisäksi tiimityöskentelylle voidaan asettaa myös sellaisia työelämän hyvinvointiin sisältyviä tavoitteita, kuten yksitoikkoisen työn monipuolistaminen tai kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille. Lisäksi oletuksena on, että työntekijöiden suoritus paranee hyvinvoinnin lisääntyessä (Vartiainen ym. 1999, 71).

Kehittämisspäivien aikana pyrittiin erilaisten ryhmä- ja tiimityöskentelyn avulla etsimään omalle tiimille tavoitteita ja jäsentämään tiimin tehtäviä. Tiimikohtaisilla lähityöskentelypäivillä pyrittiin tukemaan erityisesti työntekijöiden omien näkökulmien esiintuomista. Tämä tapahtui erilaisten työstä nousevien esimerkkitaustan analysoinnilla. Kun yhden tiimin tavoitteeksi oli määritelty vanhuksen hyvän olon lisääminen palvelutalossa, lähdettiin sitä analysoimaan yksittäisen tapausesimerkin avulla. Työmenetelminä käytettiin keskustelevaa oppimista, erilaisia toiminnallisia harjoituksia ja ryhmätyöskentelyä. Toiminnalliset menetelmät olivat esimerkiksi tilanteiden demonstrointia, jolla pyrittiin havainnollistamaan työprosessin etenemistä asiakaskohtaisesti.

Tavoitteena oli lisätä osaamista kokemuksellisen oppimisen mallin avulla, jolloin kehittämisspäivien me-

netelmänä oli oman työn reflektiivinen tarkastelu. Reflektiivinen toiminta työelämässä tarkoittaa uskomusten tai luuloihin perustuvan tiedon perusteiden ja odotettavissa olevien seurausten tarkastelua. (Poikela & Järvinen 2007, 179). Reflektointi on tietoisista ajattelua ja sisältyy myös kokemuksellinen ulottuvuus. Työntekijöiden kokemuksia pyrittiin tarkastelemaan erilaisten tehtävien ja harjoitusten avulla. Reflektiivisen oppimisen tavoitteena oli myös tiimien yhteistoiminnan ja ryhmähengen vahvistaminen. Tiimin sisäinen ryhmähengi, ryhmään kuulumisen tunne ja ryhmän työntekijöiden keskinäinen tuki ovat tärkeitä tiimin itseohjautuvuuden näkökulmasta. Tiimin sisäisen ryhmähengen on todettu olevan keskeinen tekijä myös työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. (Kalliola & Nakari 1998, 98.)

Samanaikaisesti henkilöstön kehittämisen kanssa toteutettiin myös johdolle suunnattu koulutus, jossa teemoina olivat johtaminen ja tiimityöskentely. Tiimin esimiesten työn kehittämisen alueilla korostuivat esimiestaitojen oppiminen. Haasteellista, erityisesti uusille esimiehille oli tiimien valvonnasta ja kontrollista luopuminen ja oppiminen tukemaan tiimejä itseohjautuvuuden suuntaan. Erityisen haasteellista se oli silloin, kun tiimin esimies kohtasi omaan ammatti-identiteettiinsä kohdistuvan muutosvaatimuksen siirtyessään työntekijästä ensimmäistä kertaa esimieheksi.

Kehittämistyön tulokset

Tiimityön kehittäminen muutostilanteessa oli haasteellista. Ensimmäisen vuoden aikana kunnan sosiaali- ja terveysalojen työtä leimasi muutoksesta johtuva sekavuus, jolloin työntekijät eivät olleet täysin selvillä työn uudelleen järjestelyistä tai organisaation muutosten aiheuttamista haasteista. Esimerkiksi työntekijät eivät olleet aina tietoisia oman tiiminsä kokoonpanosta. Joidenkin työntekijöiden kohdalla kuntaliitoksesta aiheutuvat muutokset johtivat siihen, että oma työ muuttui kokonaan toisenlaiseksi. Tällöin haasteet oman työnkuvan ja sitä kautta myös ammatillisen identiteetin laajentumiseen kasvoivat.

Sikä kehittäjä-kouluttajat että työntekijät kokivat haasteellisena alkuvaiheen suuret sekaryhmät, jolloin ei voitu keskittyä yksittäisen tiimin oppimisen ja kehittämisen tarpeisiin. Suurissa heterogeenisissä ryhmissä oppiminen ja työn kehittäminen voivat tapahtua yleisellä tasolla. Suuren heterogeenisen ryhmän yhteiset kehittämisspäivät saattoivat auttaa jonkin verran toisilleen vieraiden työntekijöiden tutustumista ja verkostoitumista toisiinsa.

Koska eri tiimien osallistumisaktiivisuus vaihteli suuresti, myös projektin tulokset olivat eri tiimeissä erilaisia. Kaikkein aktiivisimmat, sitoutuneimmat ja johdon tukea saaneet tiimit kehittivät toimintaansa huomattavasti koko hankkeen ajan. Hankkeeseen

osallistuvien työntekijöiden mukaan kahden yhdistyneen kunnan kaikkien sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilöstön osallistuminen yhtä aikaa päiville ei vie riittävästi omaa työtä ja sen kehittämistä eteenpäin. Toimintaa muutettiin kehittämisen aikana siten, että yhteiset kehittämisspäivät toteutuivat tiimikohtaisesti.

Tyytyväisimpiä kehittämisprojektiin olivat tiimit, joissa oli selkeästi johdon tuki ja esimies osallistui kehittämispäiviin. Johtamisen alueella vaativaksi nousivat esimiestehtävät tiimissä. Organisaation muutoksessa osa työntekijöistä joutui ensimmäistä kertaa esimiestehtäviin, jolloin oman työn haltuun ottamiseen sisältyi paljon haasteita. Esimiestehtäviin asettuminen haastoi uuden oppimiseen jossa korostui oman tiimin johtaminen ja sen sitoutuminen toimintaan.

Tiimit, jotka jatkoivat kehittämistä systemaattisesti, hyötyivät kehittämishankkeesta. Yleisesti ottaen tiimien kehittämiseen sisältyi kahdenlaista tapahtumaa. Toisaalta aluksi pyrittiin lisäämään yleisellä tasolla työntekijöiden omaan ammattialaansa liittyvää teoreettista osaamista. Toisaalta pyrittiin mahdollistamaan työntekijöiden innovatiivisuutta ja oman työn sisällöllistä osaamista. Tiimien työskentely muodostui kehittämishankkeen kuluessa tavoitteellisemmaksi. Työntekijät tiesivät mihin tiimiin he kuuluivat, kuka tiimiä johtaa ja tiimien perustehtävä alkoi selkiytyä. Sinervo (2001, 12–13) toteaa, että organisaatorajat voidaan helposti piirtää uudelleen, mutta käytännön toiminta ei muutu, ennen kuin henkilöstö on uudelleen jäsentänyt työn kohteen ja toimintatapansa sekä niitä ohjaavan tiedon ja arvot.

Koulutuspäivien väliajoilla tapahtuva työyhteisöjen omaehtoinen työn kehittäminen työympäristössä jäi hankkeen aikana vähäiseksi, koska työyksiköissä ei ollut mahdollisuutta tutustua esimerkiksi työtä ohjaaviin teoreettisiin perusteisiin, kuten kirjoihin ja artikkeleihin. Työntekijöille ei ollut määritelty erikseen teoriaan tutustumiseen tai tehtävien tekemiseen aikaa. Teoreettinen oppiminen työyhteisöissä jäi työntekijöiden omalle vastuulle ja omalla vapaaajalla tapahtuvaksi.

Johtopäätökset

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että kuntien muutoskehittämisessä oleellista on huolellinen kehittämistoiminnan suunnittelu. Kehittämisen alkuvaiheessa korostuu esimiestason sektorirajoja ylittävä suunnitelmallinen työskentely. Tällöin esimiesten ja johdon sitoutuminen kehittämisen taustalla oleviin yleisiin tavoitteisiin lisääntyy. Muutokset haastavat myös työntekijöiden ammatti-identiteettejä. Muutoksessa tarvitaan työntekijän kannustamista. Erilaisten roolien ja työkuultuurien tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen sekä aikaisempien hyvien käytäntöjen etsiminen ja niiden säilyttäminen korostuu kehittämistyössä. Tämän jälkeen yli sektorirajojen tapahtuva työskentely mahdollistuu työntekijätasolla.

Eri yksiköiden väliset erilaiset kehittämisen tavoitteet voivat poiketa toisistaan, jolloin kaikkien työntekijöiden yhtäaikainen läsnäolo voi ennemminkin hämmentää, kuin lisätä oppimista ja oman ammatti-identiteetin vahvistamista. Tavoitteiden ja oman aseman selkiytyessä kehittämisen aikana on mahdollista työntekijöiden asiantuntijuuden ja erityisosaamisen lisääminen. Tällöin voidaan kohdentaa eri aloille oppimistilanteita, jotka parhaimmillaan syventävät ymmärrystä tavoiteltavista asioista ja tukevat sitä kautta ammatillista identiteettiä. Työelämän kehittäjän ammatillisina ominaisuuksina yhdistyvät toisaalta oppimisen tukeminen ja ohjaus, vuorovaikutuksellisuus, kehittämisprosessin ohjauksen osaaminen, epävarmuuden sietäminen, konsultoiva työskentelyote, menetelmällinen osaaminen sekä pyrkimys yhteiseen kehitettävien asioiden tarkastelemiseen.

Kehittämisen aikana syntyneiden tulosten juurruttaminen osaksi toimintaa on haaste hakkeessa mukana olleelle organisaatiolle. Voidaan puhua oppivan organisaation resurssista kehittää omaa työtään. Oppivaksi organisaatioksi voidaan luonnehtia organisaatiota, joka kouluttaa henkilöstöään tai sillä voidaan tarkoittaa ihmisläheisesti toimivaa organisaatiota. Voidaan myös todeta Toikan ja Rantalaisen (2009) mukaan, että kehittämisen tuloksen juurruttaminen on paikallisilla toimijoilla, ei tukijoilla ja organisaation ulkopuolisilla toimijoilla.

Kirjallisuus

- ALASOINI, T. & HEIKILÄ, A. (1999). Osallistuminen työpaikan kehittämissprojektiin ja projektin vaikutukset suoritus- ja palvelukykyyn. *Osallistuminen muutokseen työelämän kehittämissohjelmissa. Tykesin raportteja 7/1999*. Helsinki: työministeriö.
- ALASOINI, T. & RAMSTADT, E. & ROUHIAINEN, M. (2005). Työelämän kehittämissohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. *Työelämän kehittämissohjelma. Tykesin raportteja 40*. Helsinki: työministeriö.
- ALASOINI, T. (2009). Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. *Tykesin raportteja 68*. Helsinki: työministeriö.
- ETELÄPELTO, A. (2007). Identiteetti ja subjektiivinen työn muutoksessa. Työidentiteetti ja subjektiivinen rakenteiden ja toimijuuden ristiallokossa. *Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ identiteetti ja oppiminen (s. 90–142)*. Helsinki: WSOY.
- FILANDER, K. (2002). Kehittäjänsä epävarmuuden asiantuntijuutena. *Aikuiskasvatus*, 4, 286–294.
- HEISKANEN, T. (2007). Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. *Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ identiteetti ja oppiminen (s. 238–257)*. Helsinki: WSOY.
- HYTÖNEN, T. (2004). Henkilöstön kehittäjä aikuiskasvatuksen toimintakentillä. *Aikuiskasvatus*, 4, 274–285.
- JULKUNEN, R. (2007). Työelämä oppimisen ja identiteetin kehiksenä. Työ – talouden ja minän välissä. *Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen (s. 18–48)*. Helsinki: WSOY.
- KALLIOLA, S. & NAKARI, R. (2004). Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. *Laatuverkoston arviointitutkimus. Tykesin Raportteja 38*. Helsinki: työministeriö.
- MOILANEN, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tampere: Tammer-paino oy.
- POIKELA, E. & JÄRVINEN, A. (2007). Työssä ja työhön oppiminen. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. *Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen (s. 178–197)*. Helsinki: WSOY.
- SALMINEN, A., KORPI-FILPPULA, M. & LANNING, H. (1999). Liiketoiminnan kehitysprojektien toteutus ja onnistuminen. *Teoksessa T. Alasoini & P. Halme (toim.) Työelämän kehittämisen raportteja: Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Tykesin raportteja 7/1999*. Helsinki: työministeriö.
- SINERVO, T. (2001). *Takana muutosten ja laman aika, edessä uudet haasteet*. Teoksessa A. Aaltio, T. Lifländer & N. Rouhiainen (toim.) *Kokemuksia sosiaali- ja terveyshuollon kehittämishankkeista. Tykesin raportteja 17*. Helsinki: työministeriö.
- SYVÄNEN, S. (2001). *Vanhus- ja kehitysvammaisten palvelujen uudelleen organisointi ja kehittäminen Kestilän kunnassa*. Teoksessa A. Aaltio, T. Lifländer & N. Rouhiainen (toim.) *Kokemuksia sosiaali- ja terveyshuollon kehittämishankkeista. Tykesin raportteja 17*. Helsinki: työministeriö.
- TOIKKO, T. & RANTALAINEN, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.
- VARTIAINEN, M., PIIRSKANEN, S. & MATSSON, M. (1999). Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina. *Teoksessa T. Alasoini & P. Halme (toim.) Työelämän kehittämisen raportteja, Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Tykesin raportteja 7/1999*. Helsinki: työministeriö.
- VESALAINEN, J. & KEMPAS, M. (2002). Kehittämisen tavoitteet, odotukset ja koetut tulokset. *Tutkimus työelämän kehittämissohjelman verkostohankkeisiin osallistuneiden odotuksista ja koetuista tuloksista suhteessa ohjelman tavoitteisiin. Tykesin raportteja 22*. Helsinki: työministeriö.
- VUONONVIRTA, T. (2009). Yhteistyön kehittäminen lin kunnan sosiaali- ja terveystoimessa. *Loppuraportti, YTYA-hanke 1.3.2007–31.12.2009*.

Tapio Rissanen & Pasi Pyöriä

Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenkysely 2009

Työelämän tutkimusyhdistys ry, eli tuttavallisemmin TeTu on toteuttanut historiansa ensimmäisen jäsenkyselyn. Kysely tehtiin internetin välityksellä loppukesästä 2009, ja vain vuotta myöhemmin olemme valmiit esittelemään epätieteellisen mielipidetiedustelumme tuloksia.

Heinäkuussa 2009 TeTun jäsenet saivat jäsenmaksulaskun mukana pyynnön vastata yhdistyksen toimintaa, Työelämän tutkimus -lehteä ja samalla myös Työelämän tutkimuspäiviä koskevaan tiedusteluun. Muistutus kyselyn tärkeydestä lähetettiin tyoelamantutkimus@uta.fi -sähköpostilistalle 19.8.2008.

Elokuun loppuun mennessä kyselyyn vastasi 90 jäsentä. Kyselyn toteuttamishetkellä yhdistyksen jäsenmääräksi laskimme noin 350, kun tiputimme Työelämän tutkimus -lehden tilaajarekisteristä pois instituutiot sekä ne tilaajat jotka eivät ole TeTun varsinaisia jäseniä.

Koska muistutus kyselystä ja vastauslinkki lähetettiin avoimelle sähköpostilistalle, on mahdollista että tiedusteluun on vastannut muutama muukin kuin TeTun jäsen. Karkean arvauksemme mukaan vastausprosentiksi muodostui 25. Seuraavassa esittelemme kyselyn tuloksia mukaan lukien kiinnostavimpia avovastauksia.

Heterogeeninen jäsenkunta

TeTun jäsenistö on varsin naisvaltainen: 71 prosenttia naisia ja 29 prosenttia miehiä. Jäsenistä kaksi kolmannesta on yli 44-vuotiaita ja yli 90 prosentilla on yliopistotutkinto. Vuonna 2009 opiskelijajäsenmaksun suoritti vain parisenkymmentä henkeä.

Tutkinnot on suoritettu hyvin monelle tieteenalalle. Kyselyssä edustettuina on 11 KOTA-luokituksen 20 tieteenalasta, mikä kertoo paitsi suomalaisen työelämän tutkimuksen myös yhdistystoimintamme monitieteisyydestä. Monitieteisyys onkin aina ollut TeTun ja Työelämän tutkimus -lehden tavoitteena, joskin tässä suhteessa työsarkaa riittää.

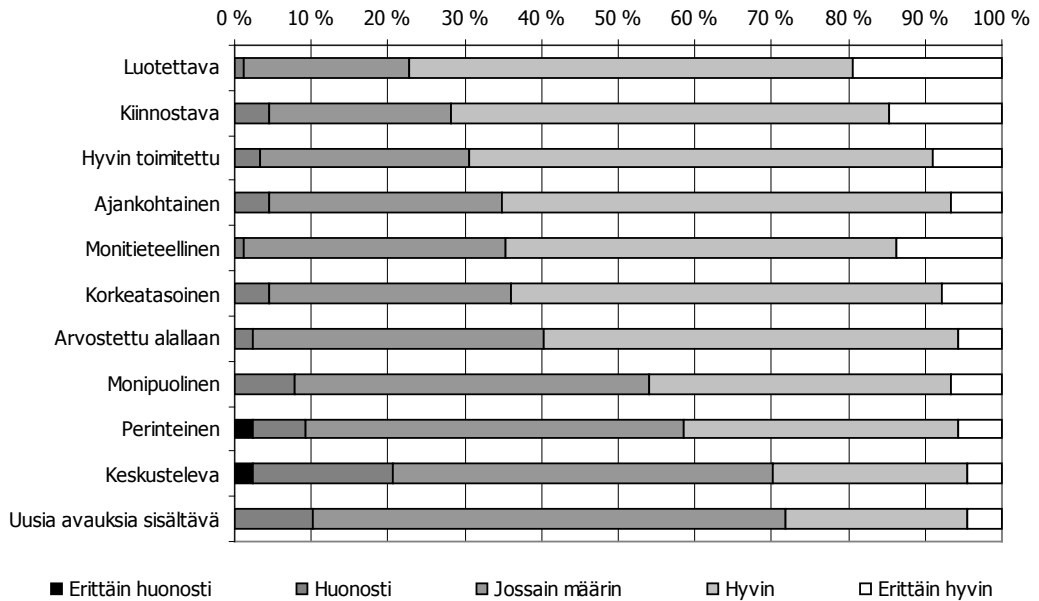
Yli puolella vastanneista viimeisin suoritettu tutkinto on yhteiskuntatieteellinen. Tutkinnon suorituspaikaksi mainittiin 15 kotimaista yliopistoa ja kolme ulkomaista. Neljännes tutkinnoista on tehty Helsingin ja neljännes Tampereen yliopistoon. Vastaajia myös pyydettiin nimeämään se jäsenryhmä, johon he lähinnä kuuluvat. Suurimmat jäsenryhmät ovat tutkijat (42 %) sekä erilaiset asiantuntijat, kehittäjät ja kouluttajat (34 %).

Jäsenistö asuu ympäri Suomea, 13 maakunnassa kaikista 20 maakunnasta. Hieman yli puolet asuu Uudella maalla. Mielenkiintoinen yksityiskohta on sekin, että vastaajista 15 prosenttia on liittynyt yhdistykseemme jos sen edeltäjän, Työpoliittisen yhdistyksen aikoihin. Kuitenkin puolet vastanneista on liittynyt joukkoomme vasta vuoden 2006 jälkeen – viime vuosina jäsenkunta onkin kasvanut varsin mukavasti.

Työelämän tutkimus -lehdelle kouluarvosanaksi tyydyttävä

Jos katsomme vertailun vuoksi Työelämän tutkimus -lehden vanhoja vuosikertoja ja kirjoittajakuntaa, niin toimintamme painotus näyttää näinkin tarkasteltuna kallistuvan yhteiskuntatieteellisen työelämän tutkimuksen puolelle. Yhteiskuntatieteilijät ja valtio-oppineet ovat yleisin kirjoittajaryhmä, minkä ohella myös työterveystieteet ja kasvatustieteet ovat olleet lehdessä näkyvästi esillä.

Edellä mainittujen asiantuntijaryhmien lisäksi lehteen toki kirjoittavat muutkin, kuten työpsykologit, kauppatieteilijät sekä teknisten alojen edustajat. Nämä alat ovat kuitenkin olleet aliedustettuina. Ja niitäkin aloja riittää, jotka eivät lehdessä ole toistaiseksi olleet esillä. Vain muutaman esimerkin mainitaksemme vapaaehtois- ja hyväntekeväisyystyö, harmaatalous sekä sotatieteet ovat alueita, joista muistikuvamme mukaan lehdessä ei ole kirjoitettu.



Kuvio 1. Työelämän tutkimus -lehteä kuvaavat sanat (%).

Entäpä TeTun jäsenistön mielipiteet Työelämän tutkimus -lehestä? Lehti sai yleisarvioksi kouluarvosanan 8,0. Lehteä luonnehtivista sanoista kuvaavimmiksi nousivat ”luotettava”, ”kiinnostava” ja ”hyvin toimitettu”. Heikoiten lehteä kuvasivat sanat ”keskusteleva” ja ”uusia avauksia sisältävä” (Kuvio 1).

Vaikka tulokset ovat vain suuntaa-antavia, paljastamme kuitenkin että kaikkein tyytymättömmimpiä lehteen olivat työmarkkinajärjestöjen edustajat (keskiarvo 6,5). Syy tähän lienee siinä, että työmarkkinoiden, -järjestöjen ja -politiikan tutkimus ei ole lehden vahvimpia alueita, missä suhteessa parantamisen varaa varmasti on.

”Miten siitä saisi keskustelufoorumin?”

Lehti sai paljon palautetta kyselyn avovastauksissa, mistä olemme erittäin kiitollisia. Yhteinen nimittäjä vastauksille kiteytyi kysymykseen: miten siitä saisi keskustelufoorumin? Vastauksissa toki tiedostettiin tieteellisen julkaisupolitiikan realiteetit, mutta ei tieteenkään tarvitse tylsää olla. Muun muassa seuraavaa toivottiin:

Yhteiskunnallista keskustelua tukevia ja seuraavia teräviä ja ajankohtaisia teemanumeroita, miksei myös muita kuin tutkimusartikkeleja, esim. haastatteluja ja kokous/konferenssiraportteja.

Voisi olla esimerkiksi vuoropuheluja, jotka väittelisivät keskenään.

Toivoisin kanta-aottavuutta: mitä pitäisi tehdä. Artikkelit ovat kovin ”tieteellisiä” sanan huonossa merkityksessä, mikä tuntuu valittamiselta.

Minusta lehti saisi sisältää enemmän keskusteluja ja debatteja työelämän käytännön kehittäjien ja tutkijoiden välillä.

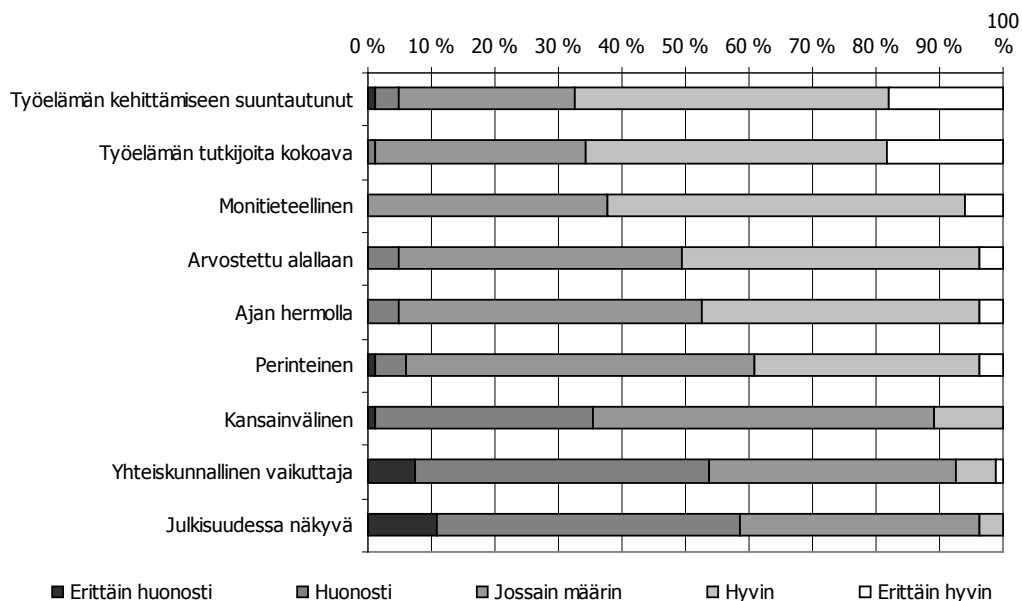
Myös review-tyyppiset artikkelit olisivat tervetulleita.

Lisäksi toivottiin lisää kansainvälisyyttä (vertailevaa tutkimusotetta), poikkitieteellisyyttä ja Työelämän tutkimuspäivien papereiden hyödyntämistä. Toimitus tiedottaa kaiken edellä mainitun ja on iloinen siitä, ettei työ lehden kehittämisen parissa lopu kesken.

Toimituksen kesken olemme erityisesti puhuneet ”värikkäämpien” ja keskustelevampien tekstien tarpeesta. Ehkäpä onnistunut kompromissi löytyisi verkosta. Vain kolmasti vuodessa ilmestyvässä paperilehdessä on hankalaa käydä debattia, mutta tulevaisuudessa tarkoituksemme on saada aikaiseksi akateemista lehteä tukeva keskustelufoorumi TeTun verkkosivuille.

TeTun toiminta

Yhdistyksen toiminta kokonaisuudessaan saa kouluarvosanaksi 7,7. Kouluarvosanojen keskiarvo ei vaihtele minkään vastaajien taustamuuttujan kanssa merkittävästi. TeTua kuvaavien sanallisten arvioiden mukaan yhdistys onnistuu parhaiten olemaan ”työelämän kehittämiseen suuntautunut”, ”tutkijoita kokoava” ja ”monitieteellinen”. Sen sijaan ”kansainvälisyys”, ”yhteiskunnallinen vaikuttaminen” ja ”julkisuudessa näkyvyys” kuvaavat yhdistystä ja sen toimintaa kaikkein heikoiten, kuten kuviosta 2 näemme.



Kuvio 2. Työelämän tutkimusyhdistystä kuvaavat sanat (%).

TeTun jäsenistä 47 prosenttia on osallistunut yhdistyksen järjestämiin tilaisuuksiin. Tilaisuuksiin osallistuneista kaksi kolmesta asui Uudellamaalla ja neljännes Pirkanmaalla. Tilaisuuksien sisältö sai kouluarvosanaksi 8,2, puhujat 8,1, ajankohta 8,0 ja pitopaikka 8,1. Avovastauksissa kaikkein eniten kritisoitiin tilaisuuksien keskittymistä Helsinkiin:

Suomessa on muitakin kaupunkeja tilaisuuksien järjestämiseksi kuin Helsinki

Tilaisuuksia voisi olla muuallakin kuin Helsingissä, jos resurssit riittävät. Työelämän suhteita ja niiden kehittymistä voisi tilaisuuksissa esitellä. Meillä on paljon eläkkeellä olevia entisiä vaikuttajia (miksei nykyisiäkin), jotka voisivat kertoa kokemuksistaan.

Tilaisuudet kehäkolmosen ulkopuolelle!

Vastauksien mukaan 80 prosenttia TeTun jäsenistä kuuluu työelämäntutkimus@uta.fi -postituslistalle. Yhdistyksen nettisivuilla (<http://pro.tsv.fi/tetu/>) käy vähintään kerran kuukaudessa 15 % vastaajista, vähintään kerran kolmessa kuukaudessa 19 %, vähintään kerran puolessa vuodessa 28 % ja tätä harvemmin 29 %. Vastaajista vain 9 % ei käytä yhdistyksen nettisivuja. Avovastauksien mukaan kaksi vastaajaa ei ilmeisesti edes tiennyt uusien, syyskuussa 2008 avattujen, nettisivujen olemassaolosta.

Yhdistyksen tiedotus sai kouluarvosanaksi 7,6. Vastaajista 77 % ilmoitti saavansa riittävästi tietoa yhdistyksen toiminnasta ja 23 % liian vähän. Yllä mainittu postituslista – joka ei ole TeTun viestintäkanava vaan yleinen foorumi – välitti tietoa hyvin. Listalle kuuluvista 87 % ilmoitti saavansa riittävästi tietoa ja listalle kuulumattomista 47 %.

Sen sijaan yhdistyksen nettisivujen käyttöiheydellä ei näyttänyt olevan vaikutusta riittävän tiedon saamiseen. Eikö yhdistyksen nettisivuilla ole riittävästi tietoa tarjolla vai eikö se löydy sieltä?

Enemmän ulospäin suuntautuneisuutta, rohkeutta ja kantaottavuutta. Työelämästä keskustellaan julkisuudessa runsaasti, mm. viimeksi kauppojen sunnuntai aukiolon yhteydessä. Ja tämä yhdistys oli hiljaa!

Ai päivitetäänkö yhdistyksen nettisivuja nykyään?

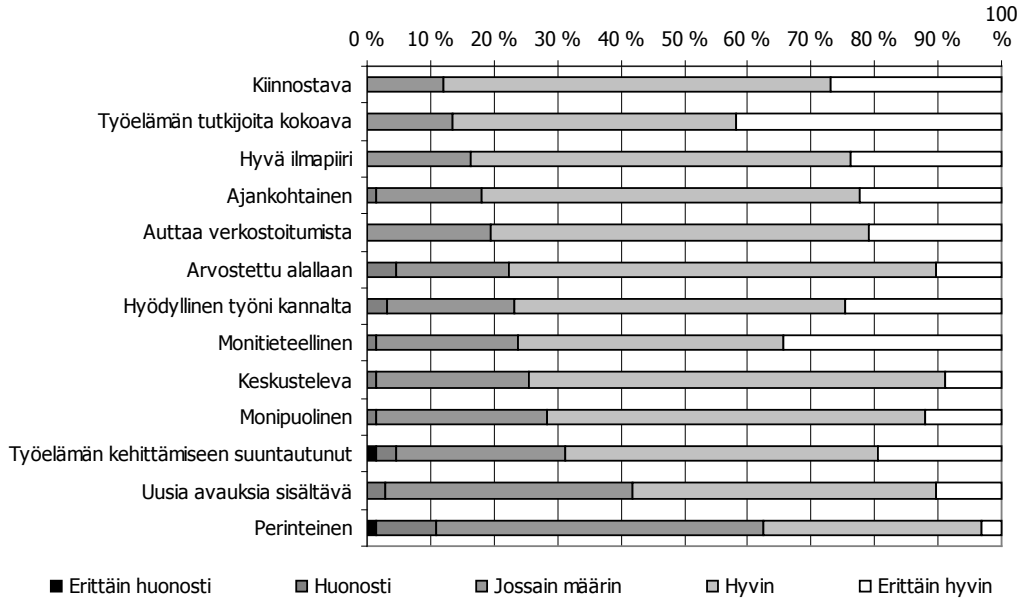
Sähköpostilistaan kuuluminen on ensiarvoisen tärkeää, koska sitä kautta tulee koko ajan ajankohtaista tietoa!

Työelämän tutkimuspäivät

Kysymme vastaajilta mielipiteitä myös Työelämän tutkimuspäivistä. TeTun jäsenistä 76 prosenttia on osallistunut työelämän tutkimuspäiville. Osallistuminen on lisääntynyt vuosien mittaan. Vuoden 2008 päville osallistui 56 % kyselyyn vastanneista. Useammin kuin kerran on päville osallistunut 52 % vastanneista.

Katsoimme päville osallistumattomien (24 %) jäsenten taustatietoja ja niissä korostuivat seuraavat piirteet: päville ovat selvästi muita vähemmän osallistuneet ne, joilla ei ole yliopistotutkintoa (75 %) ja jäsenryhmä ”asiantuntija, kehittäjä, kouluttaja” (41 %). Myöskään ”työpaikan johdon ja henkilöstön edustajista” sekä ”muuten tutkimuksesta kiinnostuneista” juuri kukaan ei ollut osallistunut päville.

Kuviossa 3 on esitetty tutkimuspäiville osallistuneiden jäsenten arviot päivistä. Erittäin hyvin kuvaaviksi sanoiksi nousivat esiin ”työelämän tutkijoita kokoava” (42 %) ja ”monitieteellinen” (34 %). Sen sijaan tutkimuspäivien katsoi ”sisältävän uusia avauksia” korkeintaan vain jossain määrin 42 prosenttia.



Kuvio 3. Työelämän tutkimuspäiviä kuvaavat sanat (%).

Kouluarvosanoiksi päivien teemat sai 8,2, yleisesitelmät 7,8, työryhmät 8,4, ajankohta 8,6, pitopaikka 8,7 ja päivien järjestelyt 8,8. Päivien teemoihin tyytymättömiä olivat työmarkkinajärjestöjen (6,7) ja ammattikorkeakoulujen edustajat (7,5), yleisesitelmiin tyytymättömiä taas työmarkkinajärjestöjen (6,7) ja itsenäisten tutkimuslaitosten edustajat (7,2). Päivien teemoihin ja yleisesitelmiin tyytyväisyys myös laski vastaajan iän ja koulutusasteen noustessa, kun taas työryhmiin tyytyväisempiä oltiin mitä vanhempia ja koulutetumpia vastaajat olivat.

Tutkimuspäiviä koskeissa avovastauksissa kiiteltiin tapahtumaa ja kehoitettiin jatkamaan samaan mallin, joskin toiveitakin esitettiin. Palautteessa kaivattiin ennen kaikkea lisää vuorovaikutusta itse tapahtumaan sekä yleisemmin tutkijoiden ja tutkimuskohteen välille:

Joskus voisi kutsua mukaan myös edustajia tutkittavasta työelämästä. Tutkijat tuntuvat välillä olevan hieman kaukana tutkimuskohteestaan.

Näkökulmassa korostuu sosiaalinen aspekti. Se on tärkeä, mutta voisiko teknistä ja taloudellista puolta huomioida vähän enemmän? Ne kuitenkin yrityksissä pitkälti ohjaavat toimintaa, joten erityisesti sosiaalisen ja teknis-taloudellisen puolen samanaikainen kohtaaminen voisi olla hyödyllistä ja mielenkiintoista.

Enemmän vuoropuhelua ja yhteistoiminnallista työskentelyä perinteisen luennoinnin sijaan.

Lopuksi

Edellä esitellyt tulokset ovat luonnollisesti vain suuntaa-antavia eivätkä ne varmasti edusta kaikkien TeTun jäsenten näkemyksiä tasapuolisesti. Toivomme joka tapauksessa, että kartoitus herättää keskustelua ja kannustaa jäseniä osallistumaan yhdistyksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Yhdistystoiminnassa täytyy aina muistaa, etteivät hyvät ideat yksin riitä – jonkun on ne toteutettava.

Arja Haapakorpi Sulkeuman ja neuvottelun ehdoilla – asiantuntija-aseman rakentuminen työelämässä*

Yhteiskunnan, työelämän ja koulutuspolitiikan muutosten myötä asiantuntemukseen perustuva työ on viime vuosikymmenien aikana yleistynyt ja tunkeutunut kaikille elämänalueille. Yhteiskunnan vaurastuminen, teknologian kehitys, tuotannon tehostuminen ja koulutustarjonnan laajentuminen on lisännyt mahdollisuuksia asiantuntijatyön hyödyntämiseen ja asiantuntijatyöntekijöiden määrän kasvattamiseen. Asiantuntemus on arkipäiväistynyt työelämässä: uusia asiantuntijaryhmiä on kehkeytynyt työmarkkinoilla ja erikoistumisen kautta on syntynyt uusia asiantuntija-ammattien alaryhmiä. Koulutuksen laajentuminen on tuonut muassaan asiantuntemuksen vaatimuksen myös sellaisiin tehtäviin, joiden ammattitaitovaatimukset ovat aikaisemmin olleet verrattain matalat.

Sosiologisessa, yhteiskuntakriittisessä tutkimusperinteessä on tutkittu asiantuntijoiden toimintaa työelämässä ja siihen liittyvää pyrkimystä vahvistaa asemaansa työelämässä ja työmarkkinoilla. Erityisesti aikaisemmassa kriittisessä professiotutkimuksessa on tarkasteltu sulkeumia keinoina rajoittaa kilpailua työmarkkinoilla ja rakentaa tukevia asemia työelämässä. Sulkeuma on klassikkososiologi Max Weberin käsite, jolla tarkoitetaan muiden ryhmien tai yksilöiden ulosulkemista joltakin yhteiskunnallisen toiminnan kentältä omien asemien parantamiseksi.

Sulkeumastrategiaa käytetään sosiaalisten ja kulttuuristen ryhmien välisessä kilpailutilanteessa. Sulkeumat perustuvat erilaisiin kriteereihin erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa ja niitä perustellaan vedoten yhteiskunnallisiin arvojärjestelmiin. Sulkeumat liittyvät työelämässä tutkintoihin ja muihin vastaaviin asiantuntija-asemaa oikeuttaviin käytäntöihin, joita tuottavat asiantuntijajärjestelmät. Asiantuntijajärjestelmät ovat enemmän tai vähemmän koherentteja instituutioita, jotka koostuvat vakiintuneista toimijoista ja käytännöistä kuten etujärjestöistä, asiantuntijaelimistä, yliopistoista ja arvostetusta julkaisutoiminnasta. Sulkeumakäytännöt voivat liittyä myös sosiaalisesti määrittäviin ehtoihin kuten sukupuoleen, kodin sosiaaliseen ja kulttuuriseen taustaan ja etniseen alkuperään.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on ollut asiantuntijatyön luonteen ja aseman rakentuminen uudella tavalla yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa. Asiantuntijoiden aseman muutosta on selitetty muun muassa yhteiskuntaa kokoavien ja

yhdistävien suurten tarinoiden katoamisella, tieteen ja asiantuntijatiedon kritiikillä ja uusilla tavoilla järjestää työtä. On väitetty, että työelämän säätelyn purkautumisen myötä asiantuntija-asemia ei voida rakentaa enää sulkeumien avulla ja että asiantuntijatyön ja asiantuntija-aseman määrittelyyn osallistuvat myös työpaikkojen johto, asiakkaat ja kansalaiset.

Asiantuntija-asema perustuu tämän väitteen mukaan neuvotteluihin paikallistasolla eikä professionaaliseen monopoliin tai muihin sulkeuman kaltaisiin käytäntöihin, sillä asiantuntijat eivät voi enää oikeuttaa asemaansa julkisen vallan tai vahvojen asiantuntijajärjestöjen kautta toteutettavilla määrittelyillä. Asiakkaiden ja kansalaisten asemaa tässä asetelmassa vahvistaa asiantuntemuksen yleistyminen ja arkipäiväistyminen, sillä yhä useampi kansalaisista ja asiakkaista on itsekin asiantuntija.

Kiinnostukseni kohteena väitöskirjassani on tämän asiantuntija-aseman muutosta koskevan väitteen todenmukaisuus. Neuvotteltavaa asiantuntijuutta koskeva väite saa tukea yhteiskunnallisesta todellisuudesta, sillä asiantuntija-asemia ja tehtäviä koskevaa säätelyä on purettu, ja uusien asiantuntijaryhmien asema näyttää heilahtelevan työmarkkinoiden tilanteiden mukaan nopeastikin. Asiantuntijuuden väitetty avoimuus herättää kuitenkin epäilyksiä sen toteutumisen mahdollisuudesta seuraavasta syystä. Asiantuntija-asemat ovat edelleenkin tavoiteltuja, sillä ne tarjoavat etuja työelämässä ja yhteiskunnallista statusta. Asiantuntija-asemien tarjonta on niukkaa suhteessa kysyntään. Edellä mainitun perusteella voidaan päätellä, että kun kilpailu asiantuntija-asemista kasvaa, myös sen uskottavuutta lisäävien käytäntöjen tarve lisääntyy. Asiantuntija-asemaa oikeuttavat instituutiot kuten järjestöt, yliopistot ja tutkimukset ovat keskeisiä tämän uskottavuuden vuoksi: asiantuntijuus täytyy rakentaa näkyvästi yhteiskunnallisella tasolla, jotta asiantuntijaryhmä voisi saavuttaa tietäjän aseman. Paikallistason neuvottelu ei tähän riitä.

Tutkin väitöskirjassani asiantuntija-aseman sosiaalista rakentumista suomalaisessa työelämässä väitöskirja-artikkelieni tulkintojen perusteella. Väitöskirjani viisi artikkelia käsittelevät yliopistotutkimuksen suorittaneiden urakehitystä, asiantuntijaurien sukupuolittumista, sosiaalisen ja kulttuurisen taustan merkitystä asiantuntija-asemiin sijoittumisessa, asiantuntija-aseman kehittymistä työn organisoinnin kehityksessä ja tutkimustyön dynamiikkaa ja organisoim-

*Arja Haapakorven sosiologian väitöskirja Sulkeuman ja neuvottelun ehdoilla – asiantuntija-aseman rakentuminen työelämässä tarkastettiin Helsingin yliopistossa 18.12.2009 (Yliopistopaino 2009).

tia. Artikkelini edustavat kahta erilaista sosiologista tutkimuserinnettä eli rakennesosiologista ja mikrososiaalisen tarkastelutason lähestymistapaa. Ensimmäiset väitöskirja-artikkelini perustuvat makrotason rakennesosiologian lähtökohtiin: olen tutkinut niissä tilastollisin menetelmin yliopistotutkimuksen suorittaneiden valikoitumista asiantuntija-asemiin työmarkkinoiden rakenteissa. Työni myöhemmässä vaiheessa eli väitöskirjani kahdessa viimeisessä artikkelissa olen tutkinut asiantuntijuuden kehittymistä työpaikkatasolla mikrososiaalisina prosesseina hyödyntäen organisaatiokulttuurista lähestymistapaa ja soveltanut laadullista otetta. Huolimatta erilaisista teemoista ja lähestymistavoista kaikki artikkelini tarkastelevat kysymystä asiantuntija-asemasta.

Tutkin asiantuntija-aseman rakentumista artikkeleiden tulosten perusteella hyödyntäen Andrew Abbottin lähestymistavasta sovellettuja teoreettisia käsitteitä, joita ovat legitimaatio ja auktoriteetti. Legitimaatio on valtuutus tiettyihin asiantuntijatyömarkkinoiden aseisiin; tämä valtuutus perustuu määrittelyn tiedonlajin hallintaan ja siihen liittyviin sosiaalisiin ja kulttuurisiin käytäntöihin. Legitimaatiota tuotetaan asiantuntijajärjestelmien kautta. Lainsäädäntö ja media ovat yhteiskuntatasolla toiminta-alueet, joilla tätä valtuutusta luodaan. Lainsäädännössä määritellään asemia pätevyyskriteerien perusteella, kun mediassa keinot ovat keveämmät, esimerkiksi kansalaisten ja asiakkaiden vakuuttaminen tietyn ryhmän kyvystä hoitaa toiminta-alueensa ongelmia. Asiantuntija-auktoriteetin luominen ja ylläpito on työpaikkatason toimintaa eli työreviirien rakentamista ja määrittelyvaltaa omaan työhön erityisessä organisaatioympäristössä. Työpaikkatasolla reviereistä ja määrittelyvalta neuvotellaan muiden ammattiryhmien, johdon ja asiakkaiden kanssa. Auktoriteetin luomisessa hyödynnetään yhteiskuntatasolla saavutettavaa legitimaatiota eli valtuutusta toimia kyseisessä tehtävässä erityisosaamiseen vetoamalla.

Lektion alussa esitin kysymyksen siitä, säätelevätkö sulkeumat pääsyä asiantuntija-asemiin vai saavutetaan ko asiantuntija-asemat paikallisilla neuvotteluilla. Väitöskirjatutkimukseni perusteella asiantuntija-aseman rakentamista tukee edelleenkin sulkeuma, mutta sen rinnalla asiantuntijat joutuvat neuvottelemaan asemastaan yhteiskunnan ja työpaikkatason muiden toimijoiden kanssa, kuten kansalaisten, työnantajien, asiakkaiden ja muiden ammattiryhmien. Keskeinen väitöskirjani tulos on sulkeuman luonnetta ja muotoa koskeva tulkinta: sulkeuma on pysyvä, mutta muodoltaan muuttuva ja huokoinen asiantuntijalegitimaatiota järjestävä käytäntö. Asiantuntijajärjestelmien avulla asiantuntijat kykenevät luomaan ja ylläpitämään sulkeumia, mutta heidän täytyy määritellä uudelleen työalueitaan ja toimintatapojaan ylläpitääkseen asemaansa muuttuvassa

maailmassa. Sulkeumat ovat yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa kehkeytyviä ja muuttuvia legitimaatiokäytäntöjä ja niiden muotoiluun osallistuvat myös muut vaikutusvaltaiset toimijat.

Olen tarkastellut legitimaatiota tutkiessani sekä yksilöiden asiantuntija-asemaan pääsyä työmarkkinoilla että asiantuntijaryhmien aseman rakentumista työorganisaatioissa. Yksilöiden pääsyä asiantuntija-asemiin järjestävät tutkinnot ja muut asiantuntijuutta osoittavat käytännöt, mutta sen lisäksi myös sosiaaliset ehdot eli sukupuoli, kodin sosiaalinen ja kulttuurinen tausta ja etninen tausta. Sosiaaliset ehdot toteutuvat yhdistelminä, ja niiden merkitys määrittyy työmarkkinoilla alakohtaisesti. Siten esimerkiksi sukupuoli ei ole kaikenkattava haitta asiantuntijatyömarkkinoilla: sen merkitys on alakohtainen ja muihin sosiaalisiin ominaisuuksiin kytkeytyvä. Naisten väliset erot asemien rakentamisessa asiantuntijakentällä ovat yhtä suuret kuin miesten ja naisten väliset erot tässä suhteessa.

Sosiaalisten ehtojen merkitys asiantuntijatyömarkkinoilla muuttuu yhteiskunnan ja työelämän myötä. Etninen tausta on vasta viimeisen viidentoista vuoden aikana tullut selkeästi yhdeksi asiantuntijajäsenyyden määrittäjäksi Suomessa. Etniseen taustaan liittyvä sulkeuma tulee merkitykselliseksi vasta yhdistyessään muihin tekijöihin kuten lähtömaan kulttuuriseen etäisyyteen, sukupuoleen ja työmarkkinoiden alueeseen. IT-alalla kynnys päästä asiantuntijaksi on ollut keskimääräistä matalampi ja alalle on rekrytoitu insinöörejä kaukaisemmista kulttuureista kuten Intiasta. Terveystieteiden ammattiteihin maahanmuuttajat pääsevät vasta pitkän tutkimuksen täydentämisprosessin kautta, vaikka alalla on ollut työvoimapula. Työvoimapula-alat ja toisaalta erityiset maahanmuuttajaväestön kasvun myötä kehittyneet etnospesifit työmarkkinat ovat tarjonneet myös asiantuntijatehtäviä kuten kielen ja kulttuurin opetustehtäviä. Ne ovat kuitenkin työsuhteasemaltaan heikompia kuin valtakulttuurin vastaavat tehtävät. Maahanmuuttajanaisten on ollut maanmiehiin helpompi sijoittua sekä etnospesifeihin asiantuntijatehtäviin ja työvoimapula-aloille, koska heidän koulutustaustansa eli kasvatus ja terveysala ovat avanneet reittejä näihin asemiin.

Asiantuntija-aseman vahvistamisen hyvä tuki työpaikkaneuvotteluissa on yhteiskuntatasolla saavutettu legitimaatio, ja parhain legitimaation muodoista on lainsäädännön kautta saavutettu valtuutus toimia asiantuntijatehtävissä. Työorganisaatioon liittyvät ehdot ja yhteiskunnallinen tilanne luovat kuitenkin rajoja ja edellytyksiä asiantuntija-aseman vahvistamiselle. Työorganisaatiotasolla asiantuntijat neuvottelevat asemaansa johdon, muiden työntekijäryhmien ja asiakkaiden kanssa. Organisaation asema toimintaympäristössään, kuten kilpailijoiden määrä ja asian-

tuntijapalveluiden kysyntä, vaikuttaa asiantuntijoiden mahdollisuuksiin rakentaa asemaansa työpaikalla. Tunnettu tosiasiaan on se, että nousukauden harjalla työntekijän – oli sitten kyse asiantuntijoista tai muista – ääni kantaa voimallisemmin kuin laman aikana. Olen tutkinut asiantuntija-aseman rakentumista työpaikkatasolla vertailemalla kahta asiantuntijaorganisaation äärytyppiä eli valtion tutkimuslaitosta ja uusmedia-alan yritystä.

Lainsäädäntö määrittelee asemia myös myöntämällä tietyille organisaatioille valtuutuksen toimia asiantuntijana yhteiskunnallisissa tehtävissä: selkeimmin tämä toteutuu julkisen sektorin päätöksentekoon ja palveluihin erikoistuneissa organisaatioissa kuten yhden artikkelitutkimukseni kohteessa valtion sektoritutkimuslaitoksessa ja yliopistossa. Työntekijät saavat valtuutuksen toimia asiantuntijoina näiden organisaatiokohtaisten sulkeumien kautta, mikä vahvistaa heidän asiantuntija-auktoriteettiaan tutkimuskentällä. Organisaatiokohtaiset lainsäädäntöön kirjatut asiantuntijavelvoitteet ja -oikeudet myös järjestävät organisaatioiden keskinäistä asemaa ja työnjakoa, kuten juuri sektoritutkimuslaitosten ja yliopistojen välistä työnjakoa tutkimustyössä. Organisaatiokohtainenkin asiantuntijavaltuus täytyy määritellä uudelleen tilanteen muuttuessa, sillä lait sen kummemmin kuin muutkaan organisaatioiden asemaa määrittävät käytännöt eivät ole pysyviä.

Markkinaehtoisesti toimivien uusien asiantuntijaryhmien legitimeettiä ei vahvisteta lainsäädännöllä.

Uusmedia-alaa koskevassa tutkimuksessani asiantuntijoiden aseman rakentumiseen ovat vaikuttaneet merkittävästi organisaatioon liittyvät ehdot eli markkinaehtoisuus, alan nuoruus ja nopea teknologian muutos. Asiantuntijoiden on lunastettava asemansa tällaisessa asetelmassa tietäjinä siten, että asiakkaat ja organisaation johto sen myös hyväksyvät. Vain asiantuntijaryhmän oma pyrkimys sulkeumien luomiseen ei tähän riitä. Lisäksi uudet asiantuntijaryhmät ovat usein hajanaisia ja vailla vahvoja etuja valvovia ja yhtenäisiä asiantuntijaetujärjestöjä, mikä heikentää niiden mahdollisuuksia asemien vahvistamiseen. Neuvotteluissa hyödynnetään kuitenkin myös uusilla asiantuntija-aloilla yhteiskunnassa yleisesti tunnistettavia ja vakiintuneita asiantuntijavaltuutuksen muotoja eli tutkintoja ja vastaavia asiantuntijuuden osoittajia. Ne tarjoavat johdolle, asiakkaille ja yrityksen henkilökunnalle tunnistettavia ja tunnustettuja osoittajia asiantuntijaosaamisesta.

Väitöskirjani asiantuntijoiden aseman rakentumista työelämässä koskevia tuloksia voidaan tulkita myös suomalaisen yhteiskunnan ja työmarkkinoiden parin viimeisen vuosikymmenen kehityskaaren kautta. Suljetun kansallisvaltion avautuminen kansainvälisille virtauksilla ja erityisesti EU:n jäsenyydelle on tullut esille tutkimuksissani maahanmuuton yleistymisenä, valtion asiantuntijaorganisaatioiden aseman uudelleen asemointina, ammattien sisältöjen muutoksena sekä uudella tapaa rakentuvana asiantuntijuutena markkinaehtoisemmassa toimintaympäristössä.

ARMOSTA JA TYÖSTÄ

Antti Kylliäinen: *Armoa työhön. Helsinki, Otava 2009. 191 s.*

Nykyisen laman ja irtisanomisten keskelle kohupastori Antti Kylliäinen on kirjoittanut ajankohdittaisen kirjan nimeltä *Armoa työhön*. Kirjan nimi ja varsinkin takakannen esittelyteksti antavat aiheetta olettaa, että tulossa on poleeminen ja kriittinen työelämän tarkastelu. Kun on lukenut kirjasta kaksi kolmannesta, mieleen tulee päällimmäiseksi, että kirjan nimi on aivan väärä. Sen nimenä pitäisi olla vaikkapa ”Anteeksiannon ja armon opas”.

Kirjan perusteella Kylliäistä voi luonnehtia hyveelliseksi ja vilpittömäksi mieheksi.

Se on kuin jatko-osa hänen aikaisemmalle kohukirjalleen *Kaikki pääsevät taivaaseen*. Esimerkitkin ovat pääosin muualta kuin työelämästä. Teoksessa puhuu teologi Kylliäinen. Kirkollisessa hengessä valotetaan asiaa, josta sosiologitkin puhuvat. Ole kiltti ja hyvä niin sinullekin ollaan vastavuoroisesti kilttejä. Yksilön onni ja tyytyväisyys koostuvat kyvystä antaa anteeksi lähimmäiselle ja olla armollinen myös itselle.

Vasta kirjan loppupuolella päästään työelämän ongelmiin. Ääneen pääsee työelämän kouluttaja Kylliäinen. Hän pitäytyy edelleen pääosin työpaikan yksilöiden välisissä ongelmissa. Hänellähän on omakohtaista kokemusta esimerkiksi kirkon sisäisestä työhyvinvoinnista, joka on tutkimusten mukaan huonoimmasta päästä, vaikka juuri kristillisen yhteisön sisällä luulisi olevan ”armon ja anteeksiannon ammattilaisia”.

Jotta kaikki ei menisi pelkäksi hurskasteluksi, kirjan lopussa Kylliäinen onneksi tekee pienen poikkeuksen. Vaikka hän perää armoa ja armollisuutta ihmisten väliseen kanssakäymiseen, hän ei vaadi armoa instituutioille. Niitä edustavat henkilötkin hän jättäisi armon ulkopuolelle, jos ne toimin-

nassaan sitoutuvat liiaksi edustamiinsa instituutioihin. Niihin on hänen mukaansa ”syytä asennoitua armottoman kriittisesti”. Epäilijöihin ja kyseenalaistajiinkin Kylliäinen suhtautuu myönteisesti. Siksi uskaltaudun esittämään myös kritiikkiä.

Vaikka Kylliäinen on lukenut Juha Siltalan *Työelämän huonontumisen* lyhyen historian, hän ei ole sisäistänyt työelämässä tapahtuneita todellisia muutoksia, jotka vaikuttavat dramaattisesti työelämän pahoinvoinnin lisääntymiseen. Työntekijät eivät puukota toisiaan työpaikoilla sulaa ilkeyttään ja pahuuttaan. Kiristynyt kilpailu on seurausta siitä, että taloudellinen kasvu ei enää lisää yhteiskunnassa työtä (tehtyjä työntunteja), joten kilpailu hupenevista työpaikoista on muuttunut armottomaksi eloonjäämistalutuksi. Työt joko automatisoidaan tai viedään orjatyöksi matalapalkkamaihin osakkeenomistajien tuoton maksimoimiseksi. Sen työelämää kiristävästä vaikutuksesta ei Kylliäinen puhu mitään.

Kirjassa työntekijän ja työnantajan väliset suhteet jäävät myös aika ohuiksi. Kylliäinen tosin kritisoi yritysjohtoa: ”Kotimaisessa keskustelussa voiton tavoittelua pidetään yrityksen ainoana eettisenä velvollisuutena”. Hän ei kuitenkaan uskaltanut mainita sen esittäjän Björn Wahlroosin nimeä.

Yritysjohtajille Kylliäinen markkinoi armojohtamista eettisen johtamisen sijaan. Hän ei ole ym-

märtänyt, että yritysjohtajat ovat vapailla globaaleilla markkinoilla vain ”pääoman juoksupoikia”, joilla ei tuottovaatimusten kiristyessä ole juuri muuta mahdollisuutta kuin maksimoida tulos alimiehitetyllä työntekijäjoukolla. Loppuun palaneen ihmisen tilalle on tulossa aina kymmenen uutta – sekä Suomessa että varsinkin Kiinassa.

Suomen pörssiyrityistä yli puolet on jo ulkomaisten pääomasijoittajien omistuksessa ja he määräävät nykyisin yrityksen tuottovaatimukset. Ahneen pääoman tuottovaatimukset sijoitetulle pääomalle ovatkin nousseet 5 prosentista 20 prosenttiin. Sen työelämää kiristävästä vaikutuksesta ei puhuta kirjassa mitään.

Kylliäinen ansaitsee kritiikkiä myös teologin roolissa. Hänen kirjansa on kirkonmiehille tyyppinen. Siinä rajoitetaan yksilötason ongelmiin kuten kirkon synty-käsitteissäkkin. ”Lihalliset” synnit käsitellään kyllä, mutta laajemmat ihmisen ahneuteen ja vallanhimoon perustuvat yhteiskunnalliset ja rahamaailman synnit jätetään täysin käsittelemättä.

Nykyisenkin finanssikriisin seurauksena kymmeniä miljoonia ihmisiä joutuu työttömäksi, vajoaa takaisin köyhyyteen ja tuhansia ihmisiä tekee epätoivoissaan itsemurhan. Näihin asioihin ei kirkon piirissä puututa, koska silloin joudutaan ottamaan poliittisesti kantaa yhteiskunnan asioihin. Se ei ole kirkonmiehille sopivaa, kuten Mitro Revon tapaus osoittaa.

Kuitenkin jos työelämän onnettomaan kehitykseen halutaan todellista muutosta ja parannusta, erityisesti papiston johdon pitäisi pitää armo-seminaareja pääomasijoittajille, rikkaille ulkomaisille osakemiljardööreille, investointipankkiireille ja korkeimmille poliittisille päättäjille. Tavallinen rividuunari ei

voi vaikuttaa työelämän huononemiseen juuri mitenkään.

Nyt tarvittaisiin myös arkipöytäkirjoilta ja metropolitoilta syvempää työelämän syy- ja seurausketjun ymmärtämistä ja seminaarimatkoja todellisille vallan lähteille kirkkoisä Krysostomoksen hengessä. Hän sentään uskalsi ripittää silloisia vallanpitäjiä, vaikka joutuikin kolmasti maanpakoon.

Kirkon johto ei ansaitse armoa, jos se katsoo läpi sormiensa kun pääomasijoittajat lahtaavat terveitä yrityksiä. Ostettuaan vakava-raisen, hyvän kassavirran omaavan yrityksen, he ensin myyvät yhtiön kaiken irrotettavissa olevan omaisuuden, sitten pumpaavat yrityksen täyteen lainaa ja asettavat tuottovaatimukset pilviin, jotta uusi velka hoituisi.

Kun velat on maksettu (tai jos sitä ennen), yritys pilkkotaan pienempiin osiin. Parhaimmista osista saadaan paras hinta. Lopu sitten saneerataan myyntikuntoon, ja myydään kilpailijalle markkinaosuuden lisäämiseksi. Uusi ostaja saneeraa loputkin työntekijät pihalle. Tässä prosessissa ei armoa tunneta eikä anneta – ei työntekijöille eikä edes yritysjohtajille.

Ari Ojapelto

KIRJA HOIVATYÖN TUTKIJOILLE JA KEHITTÄJILLE

Anneli Anttonen, Heli Valokivi & Minna Zechner (toim.):

Hoiva. Tutkimus, politiikka ja arki.

Tampere, Vastapaino 2009. 298 s.

Hoiva on yksi keskeinen sosiaali- ja yhteiskuntapolitiittinen peruskysymys, jota on viime vuosina tarkasteltu useissa sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön oppikirjoissa. Anneli Anttonen, Heli Valokiven ja Minna Zechnerin toimittama kirjaus on selkeästi kirjoitettu monipuolinen artikkelikokoelma, joka omalla tavallaan tuo lisävalaistusta hoivaa koskevaan aikalaiskeskusteluun nyky-yhteiskunnassamme.

Kuten kirjan toimittajat toteavat, hoiva on kauttaaltaan moni-ilmeinen teema, jota voidaan lähestyä monesta eri näkö- ja tarkastelukulmasta. Ehkä juuri hoivakysymyksen moniulotteisuus tekee siitä aiheena kiehtovan ja puoleensavetävän, mihin monet tutkijat ovat erityyppisissä projekteissa innokkaasti tarttuneet. Samalla kun hoivasta on tullut laaja ja yleinen keskustelunaihe niin sosiaali- ja terveyspoliittisilla arjen näytämöillä kuin myös yhteiskunnassa yleisesti ottaen, siitä on myös muotoutunut aihealue, jota voi olla toisinaan vaikea tai ainakin haasteellista fokusoida tarkasti ja täsmällisesti. Tämän kirjan tavoitteena on selvästikin rakentaa hoivaan liittyvästä aikalaiskeskustelusta ja sitä koskevasta tutkimuksesta laaja-alainen kokonaiskuva.

Kirja koostuu johdanto- ja yhteenveto-luvun lisäksi kahdeksasta artikkelista, joissa kirjoittajat nostavat esiin mitä erilaisempia tutkimuksen, politiikan ja arjen välisiä suhteita hoivatyön kontekstissa. Tutkimuksen näkökulma on luonnollisesti keskeisessä osassa kaikissa artikkeleissa, mikä on ymmärrettävää ottaen huomioon kirjan synnyn taustalla olevat useat Suomen Akatemian hankkeet. Poliitiikan näkökulma on vahvasti näkyvillä niin Anneli Anttonen ja Teppo Krögerin artikkeleissa kuin myös Katja Revon ja Krögerin yhteisartikkelissa, jotka kaikki ta-

valla tai toisella luovat taustoittaan keskeistä perustaa hoivatyön arjen käytäntöjen ymmärrykselle.

Arjen näkökulmaan lukija saa puolestaan kaikkein parhaiten tuntuun artikkeleista ”Ristiriitainen omaishoiva – läheisen auttamisesta kunnan palveluksi” (Heli Valokivi ja Minna Zechner), ”Hoivan tarve ja vanhan ihmisen toimintakyky” (Zechnerin ja Valokiven toinen kirjoitus), ”Koti hoivan tilana” (Liisa Sointu) sekä ”Pienten lasten kotihoito – puolesta ja vastaan” (Katja Repo). Rajapinnat tutkimuksen, politiikan ja arjen välillä ovat monissa edellä mainituissa artikkeleissa enemmän tai vähemmän keskenään sekoittuneita tavalla, joka osoittaa näiden näkökulmien kuuluvan hoivakeskustelun yhteydessä erottamattomasti yhteen.

Hoivapolitiikka määrittää hyvin pitkälti ne raamit, joissa hoivatyön arjen käytännöt voivat toimia. Hoivatutkimus puolestaan pystyy parhaimmillaan tarkastelemaan niin yleisellä tasolla kuin kohdennetusti erityisten kysymysten kautta harjoitetun hoivapolitiikan suhdetta hoivatyön arjen työkäytäntöihin.

Kaiken kaikkiaan Anttonen, Valokiven ja Zechnerin toimittama kirja on jo pelkästään ajankohtaisuutensa ja moni-ilmeisyytensä takia tervetullut julkaisu hoivaa käsittelevän kirjallisuuden suureen joukkoon. Kirjan temaattinen kolmijako tutkimuksen, politiikan ja arjen välillä on epäilemättä aina haasteellinen asetelma mihin tahansa kirjaan – eikä varmasti vähiten hoivaa käsittele-

vään artikkelikokoelmaan, jonka kohdalla monien lukijoiden päähuomio kohdistuu useimmiten juuri hoivaan arjen työikänteenä muiden edellä mainittujen näkökulmien jäädessä taka-alalle.

Kirjan lopussa esitetyt pohdinnat hoivaan liittyvän tutkimuksen moninaisista haasteista tarjoavat kuitenkin vastauksia moniin kysymyksiin,

jotka varmasti askarruttavat niin hoivatutkijoita kuin myös hoiva-ammattilaisia. Jotta hoivatyö ammattina voisi kehittyä ja uudistua nyky-yhteiskunnan odotuksia ja tarpeita vastaavaksi, tarvitaan uudenlaisia teoreettis-metodologisia ja tutkimuksellisia ideoita ja lähestymistapoja hoivatyön, hoivatyöyhteisöjen ja myös hoiva-ammattin johtajuuden kehittämiseksi. On silti syytä muistaa, etteivät tutkimus- ja kehittämistyön maailmassakaan uudet ideat ja avaukset koskaan synny itsestään. Ne, kuten kaikenlainen sosiaalinen ja innovatiivinen toiminta ylipäänsä, tarvitsevat aina toiminta-alustakseen riittävän hedelmällisen maaperän yhdistettynä kehittämistyöstä kiinnostuneeseen hoiva-ammattiväkeen.

Hoivatutkimus ei saa eikä voikaan olla olemassa vain tutkimusta ja sen piirissä syntyviä teorioita varten, vaan ennemminkin sen tulee kyetä palvelemaan työelämän arjen käytännön kehittämisyrittämiä. Hoiva moninaisena teemana tarjoaa luonnollisesti tutkijoille monentyyppisiä mahdollisuuksia tarttua tilaisuuksiin, joilla pyritään kehittämään hoivatyötä niin asiakaslähtöisesti (mm. hoivapalvelun käyttäjien kokemusten ja näkemysten huomioon ottaminen), ammatillisesti (mm. hoiva-ammattin parissa toimivien henkilöiden työmenetelmien kehittäminen) kuin yhteistoiminnallisetkin (mm. hoivan palveluketjut ja -polut sekä niiden mallintaminen).

Hannu Piironen

Hannele Seeckin kirjoittama Johtamisopit Suomessa on yritys su-keltaa yleismaailmallisten johtamisen oppien leviämiseen ja vastaanottoon Suomessa. Tarkoituksena on siis tutkia miten laajemmat johtamisparadigmat ovat vaikuttaneet suomalaisen johtamisen muotoutumiseen. Teos on uusi kontribuutio suomenkieliseen johtamisteorioiden ja -käytäntöjen institutionaalisen kehityksen keskusteluun ja sellaisenaan tervetullut lisä alueen ohueen tarjontaan. Toisaalta kirjassa omaksuttu lähestymistapa antaa mielestämme aiheen muutamaa kriittiseen huomioon.

Johtamisoppien käsittely on poikkeuksellisen laajaa, sillä Seeck pyrkii antamaan kattavan kuvan johtamisen paradigmoista vuosien 1917–2000 välillä. Näinkin pitkän ajanjakson kuvaaminen kansallisella tasolla johtaa väistämättä ongelmiin. Analyysi on historiallisen kuvausjakson takia melko yleistasoninen. Lisäksi muodostettu kuva ”suomalaisesta johtamisesta” perustuu lähtökohtaan, jonka mukaan amerikkalaisperäiset opit ovat vaikuttaneet tavalla tai toisella johtamisen muotoutumiseen. Tämä tuo mukanaan etukäteisoletuksen oppien etenemisestä. Kirja on jollain tavalla vangittu ajatukseen, että opeilla on juoni ja edistyminen tai kehitys ja että Suomessa johtamisoppien olisi ikään kuin pitänyt noudattaa kansainvälistä kehitystä. Varmaan jollain tasolla näin on, mutta syvällisempi tarkastelu olisi voinut löytää omintakeisia kudelmia johtamisen oppien ja esimerkiksi paikallisen sosiologian, psykologian tai filosofian diskurssiin kehityksen välillä.

Kirjassa käytetään paljon esimerkkejä suomalaisesta johtamis-kirjallisuudesta, koulutuslaitosten toiminnasta, joskin tärkeitä areenoita jää käsittelemättä. Näyteik-

JOHTAMISEN JUURILLA – OPPEJA JA OPETTAJIA

Hannele Seeck: Johtamisopit Suomessa.

*Taylorismista innovaatioteorioihin.
Helsinki, Gaudeamus 2008. 397 s.*

kuna suomalaiseen johtamiseen on esimerkiksi ollut 1980–1990-luvulla WSOY:n *Ekonomia*-sarja – paljon myyty ja luettu ja siten myös vaikutusvaltainen. Seula, jonka kautta tarkastellaan suomalaisten johtamisoppien keskeisintä sisältöä, on pakostakin aika harva. Olisiko voitu löytää jopa jotain omaleimaisuutta suomalaisista oppien käytännöistä, esimerkiksi kiintoisia persoonia tai vallankumouksellisia näkemyksiä? Nyt jäädytään itsekkiteikkiin siitä, että ihmishdekoulukunnan oppi on ollut vähän sovellettu ja näin ollen siis suomalainen johtaminen on pääosin ollut enemmän kovaa kuin pehmeää. Tämä löydös vaikuttaa jossain määrin kliseemäiseltä.

Historiallinen asetelma johdattaa myös kysymään mihin seuraavaksi? Kronologinen katsanto johdattelee kirjassa kohti tulevaisuutta. Kriittinen ja tulkitseva ote tuskin kuitenkaan tarvitsisi sellaisenaan tulevaisuuden hallintaan pyrkivää menneisyyden tulkintaa. Onko historian tutkimus menneisyyden hallinnan väline tässä kirjassa, jopa niin että tulevaisuuteenkin saadaan ote? Entä tulevaisuus ja toivon genre – etiikka, arvot ja tältä pohjalta lähtevä oppien arviointi? Tulevaisuuden tutkimuksessa luultavasti järkevintä olisi hahmotella useita mahdollisia tulevaisuuksia. Kirjan ilmestymisen jälkeen puhjennut finanssikriisi on hyvä esimerkki sellaisesta epälineaarista muutoksesta, joka ei sopinut totutunnaisiin käsityksiin

historian kulusta, mutta joka muutti ajan henkeä samoin kuin yleisempiä historiantulkintoja.

Toinen huomio kiinnittyy yritykseen ulottavaa johtamisopit aina viimeisiin organisaatio- ja johtamisteoreettisiin paradigmoihin asti. Tässä käsittely eroaa Mauro Guillénin vuonna 1994 julkaistusta tutkimuksesta *Models of Management*, jossa rajauduttiin varhaisempiin managerialistisiin oppeihin eli taylorismiin, ihmishdekoulukuntaan ja rakenteelliseen teoriaan. Guillénin analyysi pysähtyi 1970-luvulle, eikä pyrkinyt hahmottelemaan viimeisimpiä johtamisoppien virtauksia. Nyt pyritään tekemään kulttuurisesta ja niin kutsutusta innovaatioteoriasta käytännön johtamisparadigmoja. Tässä joudutaan yhdistelemään muun muassa tulkinnallis-sym-bolista otetta yrityskulttuurin funktionalistisiin näkökulmiin.

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet metateoreettiset avaukset eivät kuitenkaan sulaudu kitkatta johtamisen käytännön paradigmojen historialliseen seuraantoon. Teorian ja käytännön paradigmat ovat erityyppisiä muodostelmia. Innovaatioparadigma toisaalta on ehkä liiankin voimakkaasti kiinni populaarissa retoriikassa, eikä teoriaa liitetä esimerkiksi uusien organisaatiomuotojen tarkasteluun, kuten vaikkapa Andrew Pettigrew ja Evelyn Fenton ovat tehneet teoksessaan *The Innovating Organization*. Tulkintoja olisi myös voinut tehdä tasoittain – millaisia syvätasoja ja pintakeskusteluja alueella on – tai sitten tyyppitellä ja etsiä vaikuttavuudeltaan erilaisia teoriakokonaisuuksia.

Käsitteilytavan ajoittainen epätasaisuus johtaa myös kysymään, mikä on kirjoittajan oma paradigma? Eli millaisen teoreettisen

näkökulman turvin tekijä rakentaa johtamisoppien analyysiä? Tätä ei juurikaan määritellä, sillä käsittely korostaa aineiston analyysiä teoreettisen reflektion sijaan. Johtamisen opillisen ja tiedollisen rakentamisen tarkastelu ei kuitenkaan kovin selkeästi korosta paradigmojen vakiintumisen prosessuaalista ja relationaalista dynamiikkaa. Nykyisellään johtamisoppien ristiriitaisuus ja keskinäinen kilpailu sekä johtamisen todellisuuden moninaisuus jäävät hieman kalpeaksi. Historiallisen kuvauksen pitkä kaari tuntuu jälleen rajoittavan mahdollisuuksia analysoida syvällisemmin oppien välisiä siirtymiä ja kunkin aikakauden heterodoksia ääniä.

Kirja antaa hyvän kuvan historian tärkeimmistä hahmoista. Mielestämmä on hyvä, että suomalaisista johtajuutta peilataan laajempaan amerikkalaislähtöiseen diskurssiin. Teoreetikkojen henkilökuvat ja valokuvat ovat kiinnostava ja tuore esitystapa. Ne paljastavat myös hyvin sen, että johtamisen auktoriteetit ovat hyvin miehisiä. Naisia on mukaan mahtunut vain muutama. Paitsi siis organisaatioi-

den johtajat, myös johtamisoppien tekijät ovat olleet hyvin miehisiä. Tämä on seikka, jonka esimerkiksi Albert Mills on 1980-luvun lopussa osoittanut johtamistutkimuksen ankkurikivistä. Sukupuolikysymys oppeja ja johtamisen kenttää muutenkin muovaavana tekijänä sen sijaan ohitetaan, vaikka sen roolista on käyty laajaa keskustelua. Se, että johtamisteorioiden ehkä tärkein asia on opettaa reflektiota, on vähäisemmin toteutuva tavoite. Tähän tarkoitukseen on tarjolla melko runsaasti erilaista kirjallisuutta, myös suomeksi. Ehkä pääasiallinen anti on auttaa lukijaa pääsemään paitsi oppien sisälle, myös oppimaan omista tarkastelutavoistaan ja pääsemään käsiksi kriittisiin näkökulmiin johtamisesta ja sen tutkimuksesta.

Kenelle kirja on loppujen lopuksi tarkoitettu? Muodoltaan teos on enemmänkin tutkimusraportti kuin johtamisen ja organisaatioteorian oppikirja. Sen pääasiallinen yleisö lienee johtamisen ja työelämän tutkimuksen yhteisö, jolle kuitenkin Seeckin tulokset eivät välttämättä tuo mitään kovin uutta. Parhaiten viesti tavoittaa-

kin ehkä johtamisen kehittäjät ja konsultit; miksei myös jotkut tiedostavat liikkeenjohtajat, joille kirjan ajatukset paradigmaista ja johtamisoppien erilaisista kansallisista ja historiallisista konteksteista voivat olla aidosti ajattelua ja toimintaa avartavia.

Johtamisopit Suomessa on laaja katsaus angloamerikkalaisten johtamisdiskurssien synnystä ja leviämisestä Suomeen. Oppien käsittelyn ajallinen ja opillinen laajuus tekee käsittelystä poikkeuksellisen kokonaisvaltaisen, voisi sanoa jopa totalisoivan, mikä on tietyllä tavalla myös kirjan lähestymistavan heikkous. Idea paradigmaista oppien takana kuitenkin toimii hyvin. Se antaa ikään kuin pedagogisen ajatusharjoituksen lukijalle, joka tarttuu teokseen tutustuakseen johtamisen oppien viidakkoon. Kun kieli on selkeää ja ajatus kulkee hyvin, moni varmasti kirjan lukeekin. Seeckin jatkotyö osoittanee aikanaan sen, missä määrin Suomen oppien mielenkiintoinen analyysi yltää varteenotettavaksi kontribuutioksi kansainvälisessä johtamisparadigmojen tutkimuskeskustelussa.

Iiris Aaltio & Tuomo Peltonen

Suuri kiusaus meille työelämäntutkijoillekin on suurten murrosten näkeminen aina siinä tutkimuskohteessa tai ympäristössä, jota kulloinkin satumme tutkimaan. Kuvaavaa tälle – tai ainakin epäilyksiä herättävää – on se valtaisa käsitearsenaali, joka on syntynyt kuvaamaan yhteiskunnan, talouden, organisaatioiden, työn ja työasenteiden muutosta tai jopa kokonaan uutta aikakautta.

Esimerkiksi tiimityötä on harkittu uutena työn organisoinnin muotona jo vuosikymmenien ajan. Toinen esimerkki on tietoyhteiskunta – todellisuudessa jo 1960- ja 1970-lukujen taitteessa syntynyt käsite. Kriittinen kysymys tietenkin kuuluu: onko muutos tai väitetty uusi aika todellakin laadullisesti jotenkin entisestä poikkeavaa vai onko kyse sittenkin vain vanhojen rakenteiden sisällä tapahtuvasta kehityksestä tai pelkästä vanhan kierrätyksestä?

Tilastokeskuksen toissa syksynä julkistama, Anna-Maija Lehdon ja Hanna Sutelan laatima teos *Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977–2008* tarjoaa runsaasti eväitä työelämän ilmiöiden sijoittamiseen laajempaan kontekstiin ja pinnalla olevien, uusiksi miellettyjen trendien suhteuttamiseen tai jopa niiden koko uutisarvon kyseenalaistamiseen. Teos perustuu nimensä mukaisesti työolojen empiirisen todellisuuden ja muutoksen kuvaamiseen reilun kolmenkymmenen vuoden aikaperiodilta.

Tilastokeskus on tehnyt työolotutkimukset vuosina 1977, 1984, 1990, 1997, 2003 ja 2008. Monet kysymykset ovat pysyneet samalaisina koko ajan, mikä mahdollistaa kansainvälisestikin ainutlaatuisen ja laadultaan korkeatasoisen pitkittäistarkastelun. Toisaalta joka kierroksella tutkimuslomaketta

JOTTA KOKONAISKUVA EI UNOHTUISI

*Anna-Maija Lehto & Hanna Sutela:
Työolojen kolme vuosikymmentä.
Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008.
Helsinki, Tilastokeskus 2008. 228 s.*

on aina jonkin verran uudistettu kulloinkin pinnalla olleiden keskustelujen inspiroimana. Esimerkiksi tuoreimpaan työolotutkimukseen on lisätty kysymyksiä muun muassa vuokratyöstä ja ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä. Julkaisu sisältää myös kansainvälistä vertailua, jonka pääasiallisena lähteenä on 31 maata kattava Eurooppalainen työolotutkimus vuodelta 2005.

Kirjan sisältöluvut on jaonnelty peräti 26 teemaan. Jokainen luvusta toimii myös itsenäisenä kokonaisuutena, joten teosta voi helposti hyödyntää käsikirjana. Teemoja ovat palkansaaajakunnan rakennemuutokset; työn merkityksen muutos; työmarkkina-asema; erityyppiset työsuhteet; muutoksia työorganisaatioissa; kehittymismahdollisuudet työssä; vaikutusmahdollisuudet työssä; työn vaatimukset; kiireen haittaavuus; sosiaaliset suhteet; tiimityö; esimiestyö; sukupuolten tasa-arvo; väkivalta, häirintä, kiusaaminen ja syrjintä; fyysiset haitat; työhön liittyvät uhat ja vaarat; työn ajat ja paikat; työ ja perhe; palkkaus; tietotekniikan käyttö; oireet ja sairastavuus; työsuojelutyö; työssä viihtymistä lisäävät ja vähentävät tekijät; työtyytyväisyys; työhön sitoutuminen ja eläkeaikeet.

Suurimmassa osassa luvuissa ensimmäinen kappale toimii johdantona aiheeseen ja siinä saatetaan viitata esimerkiksi yhteiskunnalliseen keskusteluun aiheesta (esim. luvussa Erityyppiiset työsuhteet) tai johonkin tun-

nettuun teoriaan (esim. luvussa Vaikutusmahdollisuudet työssä). Joissakin luvuissa taas tilastojen vyörytys alkaa heti (esim. luvussa Tietotekniikan käyttö). Johdantokappalet parantavat teoksen luettavuutta ja sellaiset olisi voinut kirjoittaa jokaiseen lukuun.

Sukupuolten vertailu on tutkimuksessa vahvasti läsnä läpäisten kaikki

teemat. Eroja tuntuu löytyvän miesten ja naisten väliltä niin monesta asiasta, että mieleen nousee väkisin kysymys siitä missä määrin kyse on todellisista eroista ja missä määrin vain erilaisista vastaimistyyleistä? Työolotutkimuksissa nimittäin näyttää toistuvan monissa muissakin tutkimuksissa havaittu ilmiö, että esimerkiksi viisiporraisissa Likert-skaaloissa naiset suosivat selvästi miehiä enemmän skaalan ääripäitä kun taas miehillä vastaukset painottuvat laimeampiin vaihtoehtoihin. Tämän Lehto ja Sutelakin epäilemättä tietävät, koska monesti asioita tarkastellaan erikseen sekä ääriavasteiden että laitimmaisten ja toiseksi laitimmaisten arvojen muodostamien yhdistettyjen luokkien suhteen. Monesti erot sulavatkin yhdistetyillä luokilla.

Erojen selittämisessä olisi periaatteessa voinut hyödyntää enemmän monimuuttujamenetelmiä, kuten logistista regressioanalyysia, mikä olisi mahdollistanut tarkemman tilastollisten yhteyksien jäljitämisen. Missä määrin esimerkiksi oman työnsä näkeminen tuloksellisena on riippuvainen sukupuolesta, iästä, koulutuksesta, sosioekonomisesta asemasta, ammatista ja työnantajasektorista kun muiden tekijöiden vaikutus on kontrolloitu? Toisaalta tämä olisi lisännyt valtavasti jo nyt huikeaa työmäärää, joka teoksen kokoamisessa on ollut, joten tämä olkoon enemmänkin toive jatkotutkimukselle.

Mitkä sitten ovat merkittävimmät tulokset? Miten työelämä on muuttunut kuluneiden vuosikymmenien aikana? Hyvin merkittävä rakenteellinen muutos liittyy koulutustason nousuun. Erityisesti naispalkansaajien rakenne on muuttunut valtavasti. Vielä vuonna 1977 huomattava osa naisista työskenteli teollisuudessa mutta osuus on supistunut 31 vuoden aikana 18 prosentista 4 prosenttiin. Kasvualoja naisilla ovat olleet terveydenhoitoalan työ, sosiaalialan työ ja opetustyö. Samalla naisten osuus palkansaajista on ylittänyt miesten osuuden.

Asenteiden tasolla kenties merkittävin muutos on miesten arvojen pehmeneminen ja työkeskeisyyden vähentyminen: vielä vuonna 1984 67 prosenttia miehistä piti ansiotyötä erittäin tärkeänä elämänsisältönä mutta vuonna 2008 enää 56 prosenttia. Naisilla vastaava osuus oli sekä 1984 että 2008 53 prosenttia. Miesten panos kotitöissä on myös selvästi lisääntynyt vuodesta 1990 (asiaa käsitellään luvussa Työ ja perhe).

Työolotutkimukset osoittavat, että työelämän muutoksessa on tunnistettavissa sekä myönteisiä että kielteisiä pitkän linjan kehityskaaria. Myönteisiä muutoksia

ovat muun muassa parantuneet mahdollisuudet kehittyä työssä ja lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet. Kielteisiä muutoksia ovat muun muassa kiireen lisääntyminen ja asiakas-/potilastyötä tekevien työssään kokeman väkivallan uhan yleistyminen. Suomessa työelämän suhteet ovat eurooppalaisittain yhä huipputasolla, mutta kehitystrendinä näyttää olevan yhteisöllisyyden väheneminen yksilöllistä pärjäämistä ja keskinäistä kilpailua korostavan eetoksen saadessa lisää jalansijaa.

Pätkätöiden lisääntymisestä puhutaan paljon, mutta todellisuudessa määräaikaisten työsuhteiden osuus oli vuonna 2008 ainoastaan yhden prosenttiyksikön suurempi kuin vuonna 1984, josta kysymyksen aikasarja alkaa. Vuonna 2008 kaikista palkansaajista 12 prosenttia oli määräaikaisessa työsuhteessa. Huipussaan määräaikaisten työsuhteiden osuus oli vuonna 1997, jolloin se oli 18 prosenttia. Kriittisellä työelämäntutkimuksella on epäilemättä oma ansionsa tilanteen parantumisessa. Määräaikaiset työsuhteet koskettavat erityisesti julkista sektoria ja ovat painottuneet alle 35-vuotiaisiin.

Teoksen ansioksi voi lukea myös sen, että kirjoittajat tuovat monessa kohtaa esiin sen kuinka

paljon kysymysten muotoilu ja käännosten kulttuurisidonnaiset merkitykset esimerkiksi Eurooppalaisessa työolotutkimuksessa voivat vaikuttaa annettuihin vastauksiin jotka edelleen mediassa saattavat muuttua totuudeksi. Varsinkin tutkittaessa häirinnän, kiusaamisen ja syrjinnän kaltaisia ilmiöitä kysymysten validiteettiongelmissa nousevien virhepäätelmien vaara näyttää olevan ilmeinen.

Kokonaisuutena tämä kuten muutkin kaltaisensa julkaisut, eivät välttämättä toimi kesälaiturin nokassa luettavana kirjallisuutena. Teoksen huolellinen läpikäyminen, vaikka mielenkiintoista ja palkitsevaa lopulta onkin, on melkoinen kognitiivinen ponnistus. Näin siitä huolimatta, että tekijät ovat kiittävästi onnistuneet tiivistämään valtavan tietomassan 228 sivuun (jotka sisältävät yhteensä 26 taulukkoa ja 150 kuviota) ja kirjoittavat sujuvaa suomea. Parhaiten teos toimineekin käsikirjana.

Teoksen temaattisen rakenteen ja selkeyden ansiosta tilastoja yleisesti ottaen vierastavankin tutkijan on helppo halutessaan taustoittaa tutkimansa ilmiöt laajemmasta perspektiivistä. Kirja on ehdottomasti tutustumisen ja hyödyntämisen arvoinen kaikille työelämän muutoksesta kiinnostuneille.

Jaakko Koivumäki

Perusterveydenhuolto vaatii uudistamista

Hierarkkinen ja jäykän työnjaon terveydenhuoltoala on murroksessa. Keikkalääkärien käyttö on siirtänyt vastuuta potilaista hoitajille, ja hoitajien työn itsenäisyys on kasvanut. Ennen ulkoistamista terveyskeskusten lääkärivaje teki toiminnasta päivystysluonteista. Ulkoistaminen ei kuitenkaan ratkaise perusterveydenhuollon ongelmia, vaan ainoastaan paikkaa niitä.

Ulkoistamisen hyötyjä ovat asiakastyytyväisyyden kasvu, kustannussäästöt ja palvelujen laadun paraneminen. Työntekijät arvostavat mahdollisuutta vaikuttaa oman työn järjestelyihin ja työn sisältöön. Varjopuolena on esimerkiksi epäselvä vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista ja työtiloista. Terveyspalvelujen markkinointuminen näyttää jatkuvan. Vaihtoehtoina on nähty osuustoimintamuotoinen terveyskeskus sekä sairaanhoitajien toimenkuvan laajentaminen.

Tiedot perustuvat Tampereen yliopiston sosiaalitutkimuksen laitoksen hankkeeseen, jossa haastateltiin terveydenhuollon työntekijöitä ja johtavia viranhaltijoita vuonna 2008 kolmessa Etelä-Suomen kunnassa.

Lue lisää: www.tsr.fi > hae numerolla 107099

Opettajan kutsumustyöstä leipäpuuksi

Kasvatustieteen lisensiaatti Jyri Lindén tutki väitöstyössään perusasteen opettajan työtä. Aiemmin kristillisen palvelutyön eetos sekä kansalaisten arvostus ja tuki takasivat opetustyön mielekkyyden. Nämä eivät riitä kilpailuyhteiskunnassa, jossa korostuvat työn tarjoamat mahdollisuudet kuluttamiseen ja yksilöllisiin elämäntapavalintoihin.

Samalla julkisen sektorin auttamistyön oikeutus on muuttunut. Työn itseisarvon tilalle on tullut siitä saatava hyöty kansalliselle ja yksilölliselle kilpailukyvyille. Kun työn luonne ja logiikka muuttuvat, perustyöstä voi tulla tekijälleen merkityksetöntä ja vierasta.

Lue lisää: www.tsr.fi > hae numerolla 108209

Johtava asema antaa tyydytystä

Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen FINNMA-10-pitkittäistutkimus osoitti, että ylempi johtotaso ja korkeampi koulutus olivat yhteydessä parempiin vaikutusmahdollisuuksiin työssä kaikkina tutkimusajankohtina, vuosina 1996, 1999 ja 2006. Ylimmän johdon esimiehet olivat muita esimiestasoja tyytyväisempiä työnsä eri osa-alueisiin ja arvioivat työpaikan yhteishengen ja avoimuuden paremmaksi kuin muissa esimiestehävissä toimivat. Psykosomaattisten oireiden määrä sekä itsearvioitu stressi laskivat lievästi kaikkina tutkimusajankohtina.

Lue lisää: www.tsr.fi < hae numerolla 105363

Konsultilla monta tehtävää asiakaskeskustelussa

Psykologian lisensiaatti Risto Puutio tarkasteli väitöstutkimuksessaan konsultointia ammattiroolin, institutionaalisten päämäärien ja tilanteeseen liittyvän tehtävän näkökulmista. Väitöskirja koostuu kolmesta artikkelista. Ensimmäinen tarkastelee asiakkaalle arkaluonteisen aiheen tuomista keskusteluun ja sen käsittelyä vuorovaikutuksessa. Toisessa artikkelissa Puutio analysoi työyhteisön konsultointilanteessa käytyä keskustelua, jossa oli keskeistä keskustelijoiden välisen suhteen tasa- tai eriarvoisuus. Kolmas artikkeli koskee työyhteisökonsultaation jälkeistä johdon konsultaatiokeskustelua, jossa konsultin tehtävänä on saada johto havainnoimaan omaa toimintaansa.

Lue lisää: www.tsr.fi > hae numerolla 106222

Työn mielekkäys rakentuu toimintatavoista

Ennen kuin työpaikalla uudistetaan organisatorisia käytäntöjä, tulisi selvittää nykyiset viralliset ja epäviralliset käytännöt ja suhteuttaa uudet käytännöt niihin. Toimintatapaa on tarkasteltava kokonaisuutena yhdessä henkilöstön kanssa. Manipulatiivisella muutostohtamisella saadaan ehkä hetkellinen tuki ja suostumus uusille toimintatavoille, mutta strategia ei kanna arjessa. Näihin suosituksiin päädyttiin Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen tapaustutkimuksessa, jota tehtiin yhdeksässä yrityksessä.

Lue lisää: www.tsr.fi > hae numerolla 105291

Pelottelu voi murtaa työntekijän

Joillakin työpaikoilla johdetaan edelleen pelolla. Pelon ilmapiiriä luodaan esimerkiksi uhkailemalla, jättämällä työyhteisön ulkopuolelle ja panttaamalla tietoja. Pelkojohtaminen vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen sekä yrityksen tai organisaation tuottavuuteen. Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksen tutkimuksen aineistona oli 101 pelkoon ja pelotteluun liittyvää kertomusta. Aineistosta erottui kolme pelkoa työpaikalla kokeneiden luokkaa: selviytyjät, uupuvat ja tarkkailijat.

Lue lisää: www.tsr.fi > hae numerolla 108086

Riitojen sovittelu voimaannuttaa

Tutkija Timo Pehrmanin ja Suomen sovittelufoorumin tapaustutkimus osoitti, että sovittelu tuottaa osapuolille ja työyhteisön jäsenille voimaannuttavia tunteita.

Sovittelu on vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueeton ulkopuolinen henkilö eli sovittelija auttaa riidan osapuolia löytämään molempia tyydyttävän ratkaisun.

Sovittelun keskeisiä arvoja ovat ihmisten kunnioittaminen, suvaitsevaisuus, myötätunto, luottamus ja anteeksianto. Suomessa sovittelua on käytetty erityisesti selvitetäessä rikos- ja riita-asioita sekä perhe- ja kouluongelmia.

Lue lisää: www.tsr.fi > hae numerolla 107048

Vajaatyökykyisten uudelleensijoitus kannattaa

Työelämän kasvaneet vaatimukset aiheuttavat paineita vajaatyökykyisille henkilöille sekä heidän kanssaan työskenteleville.

Lappeenrannan kaupunki on laatinut uudelleensijoitusten kehittämissuosituksen esimiehille, luottamushenkilöille ja uudelleensijoitettaville itselleen. Tavoitteena on lisätä työtyytyväisyyttä ja parantaa toiminnan tuloksellisuutta sekä vähentää sairauspoissaoloja ja ennen aikaista eläköitymistä.

Lue lisää: www.tsr.fi > hae numerolla 109281

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.

KUTSU

TYÖELÄMÄN TUTKIMUSPÄIVÄT VII

Seitsemännet Työelämän tutkimuspäivät järjestetään 4.–5.11.2010 Tampereen yliopiston kampuksella. Yleisesitelmien ohella Tutkimuspäivien ohjelmassa on tuttuun tapaan teematyöryhmiä. Tällä kertaa tutkimuspäivien teemaksi on valittu ”Työn tuottavuus + työelämän laatu – mahdollisuus vai mahdottomuus?”

Tutkimuspäivien pääpuhujina ovat johtaja Jaakko Kiander Palkansaajien tutkimuslaitoksesta ja professori Antti Saloniemi Tampereen yliopiston Porin yksiköstä.

Lisätietoja saatavissa päivien internet-sivuilta:

<http://www.uta.fi/tyoelamantutkimuspaiivat/>

sekä konferenssikoordinaattori Marjukka Virkajärveltä (etunimi.sukunimi@uta.fi)

TERVETULOA SEITSEMÄNSILLE TYÖELÄMÄN TUTKIMUSPÄIVILLE!

Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto ja Työelämän tutkimusyhdistys ry.

