

KESTÄVÄT TYÖJÄRJESTELMÄT JÄLKI-BYROKRAATTISEN TYÖN KEHITTÄMISHAASTEENA

MARI KIRA (2003).

From Good Work to Sustainable Development – Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life. Stockholm Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management.

Mari Kiran väitöskirjan kaksi pääkysymystä ovat: miksi työntekijöiden fyysiset, kognitiiviset, sosiaaliset ja emotionaaliset voimavarat kuluvat nykyajan työelämässä ja kuinka tämän sijasta voitaisiin luoda näitä voimavaroja uusintavia (regenerative), työntekijöille ammatillisia ja henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia tarjoavia työmuotoja. Kirjoittajan vastaus ensimmäiseen kysymykseen on, pitkälle yksinkertaistaen, etteivät johtamis- ja organisaattiorakenteet ja –käytännöt useinkaan tue riittävästi työntekijöiden työssään kohtaamia haasteita. Jälkibyrokraattiselle työlle tyypillisiä piirteitä ovat ennen kaikkea työtehtävän työntekijältä edellyttämä kokonaisvaltainen henkilökohtainen sitoutuminen, työtehtävien sisältämien kontrolli- ja vastuuraajojen hämartyminen sekä työtehtävien uudenlaiset kompetenssivaatimukset. Näiden kompetenssien kuvaamiseen Kira ei löydä oikein osuvaa käsitettä; hän puhuu ”selviytymiskompetensseista” (coping competencies), jotka ovat lähellä kehityspsykologian ”kypsää” (mature) yksilöä kuvaavia piirteitä. On-

gelmana on, että jälkibyrokraattista työtä johdetaan ja organisoidaan edelleen byrokraattista työtä varten kehitetyillä välineillä.

Toinen tutkimuskysymys on jatkoa edelliselle. Byrokraattista työtä, jolle on tyypillistä ennalta ja selvästi määritellyt sekä suhteellisen kapeat työtehtävät ja vastualueet, on pyritty vuosien varrella kehittämään etsimällä ”hyvälle työlle” ominaisia piirteitä. Nämä ovat liittyneet tavallisesti työntekijöiden autonomian ja itseohjautuvuuden lisäämiseen vertikaalista ja horisontaalista työnjakoa purkamalla. Tunnettuja käsitteellisiä lähestymistapoja tähän ovat olleet mm. sosiotekninen ajattelu ja Hackmanin kollegooneen kehittämä työmotivaatioteoria. Jälkibyrokraattiseen työhön tällainen lähestymistapa ei pure, koska ongelmana ei ole enää tiukasta vertikaalisesta työnjasta aiheutuva autonomian ja itseohjautuvuuden puute vaan enemmänkin työn vaatimasta kokonaisvaltaisesta henkisestä sitoutumisesta sekä työtä koskevien vastualueiden hämartyimisestä aiheutuvat uudenlaiset kysymykset. Nämä koskevat ennen kaikkea työtehtävän ymmärrettävyyttä (comprehensibility), hallittavuutta (manageability) ja merkityksellisyyttä (meaningfulness). Byrokraattisessa työssä työntekijällä oli rajattu ja kapea vastuualue, jonka sisällä hänellä oli tietynasteinen, mutta selvästi määritelty autonominen tila. Jälkibyrokraattisessa työssä autonomien liikkumatila voi olla huo-

mattavasti suurempi. Tässä mielessä voi sanoa, että jälkibyrokraattinen työ on luonteeltaan ”parempaa työtä”. Ongelmana on, että samanaikaisesti myös työn vastuualue on kasvanut ja hämartyntynyt. Autonomia tai valtuuttaminen (empowerment) yksin ovat tästä näkökulmasta vääriä, menneisyyden lääkkeitä. Työssä koettu omaehtoisen kontrolli puute ei johdu enää niinkään vertikaaliseen työnjakoon liittyvistä rajoitteista kuin toimintaympäristön ylipäättään vaikeasti kontrolloitavissa olevista piirteistä.

Jälkibyrokraattiseen työhön liittyvät uudenlaiset kysymykset edellyttävät vuorovaikutteista organisaatiota, jossa työtehtävien ja vastualueiden rajat tulisi määrittellä johdon ja henkilöstön keskinäisen jatkuvan, institutionalisoidun dialogin ja neuvottelujen kautta. Organisaation uudelleenluonti ja –muotoilu on jatkuva prosessi, joka tapahtuu entistä enemmän itse meneillään olevien työtoimintojen ohessa, ei ennakolta toteutettavana suunnitteluna. Kiran mukaan juuri tehtävä- ja vastualueiden rajojen määrittely on jälkibyrokraattisen työn muotoilussa erityisen tärkeää. Työn rakenteellisen kokonaisuuden (structural wholeness) tulisi kietoutua tietyn ydintehdävän ympärille eikä siten, että organisaatioissa pyritään lisäämään toiminnallista joustavuutta vain kasaamalla erilaisia työoperaatioita yhteen yksittäisten työntekijöiden tai tiimien tehtäväksi.

Empiirisinä tutkimuskohteina

Kiralla on ollut neljä ruotsalais-ta työorganisaatiota: uusmedia-yritys, tietoliikenneyritys, sairaala ja vuokralaisyhdistys. Teos alkaa kirjallisuuskatsauksella, jossa käydään läpi kuluttavaa (consuming) ja sen vastakohtana regeneratiivista työtä koskevia teoreettisia näkökulmia sekä tämän päivän työelämän muutosta käsittelevää kirjallisuutta. Kuluttavan työn tarkastelussa käytetään hyväksi erilaisia stressiteorioita. Regeneratiivisen työn piirteiden tarkastelussa Kira hyödyntää mm. Antonovskyn käsitettä Sense of Coherence ja Csikszentmihalyin käsitettä Flow. Jälkibyrokraattisen työn vaatimuksia Kira tarkastelee puolestaan erityisesti Hirschornin ja Heckscherin käsitteistöä hyödyntämällä. Case-kuvaukset, varsinkin pääkohteina olleet sairaala ja vuokralaisyhdistys, käsitellään perusteellisesti. Teoksen lopussa on johtopäätösosa, jossa syvennetään teoreettisia ja kirjallisuuteen perustuvia tarkasteluja case-aineistoihin perustuvilla havainnoilla. Tutkimusmenetelminä käytetään pääosin haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Varsinaisia työn sisältöanalyseja ei ole käytetty. Toisena metodologi-

sena puutteena voi pitää sitä, että case-kuvaukset perustuvat pitkälti poikittaisleikkausaineistojen käyttöön. Kovin pitkälle menevää kohdekohtaista pitkitäisleikkaukseen perustuva kuvaus työn vaatimusten ja työtehtävien kehittymisestä eivät case-kuvaukset pysty tarjoamaan.

Kira on työskennellyt ruotsalaisessa SALUT-tutkimusverkostossa (Samarbete – Action Learning – Utveckling), joka on yhteistyössä kansainvälisen tutkijaryhmän kanssa kehittänyt ”kestävän työjärjestelmän” (*sustainable work system*) käsitettä. Taustalla on monissa maissa viime vuosina vilkastunut keskustelu työn lisääntyneestä intensiteetistä ja työhyvinvoinnin ongelmista. Tämä on synnyttänyt kasvavaa kiinnostusta sellaisia työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjä kohtaan, joissa yhdistyvät nykyistä tasapainoisemmin yksilö- ja yritystasoiset sekä laajemmat yhteiskunnalliset intressit. Keskustelussa kestävästä työjärjestelmästä on lähtökohtana ollut juuri ajatus työstä, joka tukee työntekijöiden yksilöllisten ja kollektiivisten (työyhteisöllisten) voimavarojen vahvistumista ja uudelleengeneroimista

estäen niiden kulumista ja heikkenemistä.

Kiran teos on monella tapaa inspiroiva lukukokemus. Se tiivistää hyvin monia keskusteluja, etsii yhtymäkohtia näiden välille sekä pyrkii näiden ja tutkijan omien havaintojen kautta luomaan uudenlaista konstruktivistista otetta jälkibyrokraattisen työn ongelmien tarkasteluun. Täytyy toivoa, että tutkimus saa ansaitsemansa huomion myös Suomessa. Se tarjoaa useita ideoita jatkotutkimuksiksi samoin kuin teoreettista perustaa työelämän kehittämiskeskustelujen pohjaksi. Huomiota kiinnittää, että lähteistä puuttuvat kokonaan kehittelevään työntutkimukseen ja sen sisällä tehtyyn tutkimukseen samoin kuin angloamerikkalaiseen ”korkeatuottoisista työjärjestelmistä” (high-performance work system) käytyyn keskusteluun ja tutkimukseen kohdistuvat viittaukset. Tätä kautta olisi voinut löytää vielä lisää uudenlaisia näkökulmia teoreettisen keskustelun pohjaksi ja tutkimusaineiston analysointiin.

Tuomo Alasoini