

Marju Luoma

Käsite ”rajaton työ” kuvaa uutta työelämää*

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

Lähes rajattomasti rajoja

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

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

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

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

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

Hierarkioiden koettiin jyrkentyneen globaalissa yrityksessä

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

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

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

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

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

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

Rajan yli järjestelmällisesti tai tilapäisesti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rajojen luonne syytä ymmärtää

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

ta on myös oppia toimimaan älykkäästi rajoilla ja rajojen kanssa.

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

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

Kirjallisuus

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