

## Kirjallisuutta

- ANTONOVSKY, A. (1985A). *Coping with stressors: the sense of coherence, its meaning and measurement; the sources and dynamics of the sense of coherence. Overview of talk at the conference: Psychosocial factors at work and their health effects.* Helsinki 9-13 Sept.
- ANTONOVSKY, A. (1985B). *The sense of coherence as a determinant of health.* Teoksessa Matarazzo et al. (toim.), *Behavioral Health. A Handbook of Health Enhancement and Disease Prevention* (s. 114-129). New York: Wiley & Sons.
- HARB, M. (1997). *Luottamusmiehen kompetenssit. KTV:n pääluottamusmiesten arviot omista tiedoistaan ja taidoistaan. Pro gradu –tutkielma.* Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.
- HEIKKALA, J. (2001). *Järjestön strategia.* Tampere: Tampere University Press.
- HELIN, J. (2001). *Edunvalvonnan etujoukko. Luottamusmiehenraportti. SAK:n järjestötutkimus 2000.* Helsinki: SAK.
- HELIN, J. (2000). *Sukupolvet vaihtuvat. SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen jäsen- ja järjestörakenteen muutoksia 1980-luvun alusta vuoteen 2010. SAK:n järjestötutkimus 2000, I osaraportti.* Helsinki: SAK.
- JOKIVUORI, P. (2003). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 206.* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- KUNNALLINEN YLEINEN VIRKA- JA TYÖEHTOSOPIMUS 2003–2004 (2002). Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- KUNNALLISET PALKAT JA HENKILÖSTÖ. (2005). *Tilastoiesite tammikuu 2005.* Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- LINDSTRÖM, K., HOTTINEN, V., KIVIMÄKI, M., LÄNSISALMI, H. (1997). *Terve organisaatio –kysely. Menetelmän perusrakenne ja käyttö.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- LINDSTRÖM, K., ELO, A.-L., KANDOLIN, I., KETOLA, R., LEHTELÄ, J., LEPPÄNEN, A., LINDHOLM, H. RASA, P.-L. SALLINEN, M. & SIMOLA, A. (2003). *Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- LOHKOSKI, P. (2004). *Aktiiviseen osallistumiseen. Paikallisen edunvalvonnan ja yhdistystoiminnan kehittämisen tutkimushankkeen osaraportti. Selvityksiä B6. Kunta-alan ammattiliitto KTV.*
- MULTANEN, L. YM. (2004). *Parempi työyhteisö - avaimia kehittämiseen.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- OTALA, L. & AHONEN, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä.* Helsinki: WSOY.
- PERKKA-JORTIKKA, K. (2004). *Näin bailaa ay-liike.* Helsinki: WSOY.
- PESONEN, I. (2004). *Luottamus ja tuki. KTV:n yhdistystutkimus 2003. Tutkimuksia A3.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- PULKKIS, A. & PESONEN, I. (2002). *Raportti pohjoismaiden kunta-alan ammattiliittojen (KPY) seminaarista "Muutos ja kehitys – paikallisia kokemuksia", Espoo 25.-27.9. [Julkaisematon esitelmä.]*
- RYYNÄNEN, A. (2004). *Luottamusmiehen uusi rooli. Alustus SAK:n työelämän kehittämisseminaarissa Kunta-alan opistolla 14.6.*
- RYYNÄNEN, A.; LOIMU, K. JA MÄENPÄÄ, V. (2003). *Henkilöstön edustaja työpaikan muutosvoimana – tutkimuksen I osaraportti.* Helsinki: Aktiivi-innovaatio Oy.
- RYYNÄNEN, A., LOIMU, K. & MÄENPÄÄ, V. (2004). *Henkilöstön edustaja työpaikan muutosvoimana – tutkimuksen II osaraportti.* Helsinki: Aktiivi-innovaatio Oy.
- SOPIMUS TYÖSUOJELUVALTUUTETUILE ANNETTAVASTA VAPAUTUKSESTA JA ANSIONMENETYKSEN KORVAAMISESTA. KT:n yleiskirje 25/2002. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- TAKALA, P. (2004). *Lisääntyneen vapaa-ajan ja kiireen paradoksi. Hyvinvointikatsaus 2, 14-20.*
- LAURILA, A. (1999). *Tukipylväänä pystyssä. Elämänhallintaa luottamushenkilöille.* Helsinki: KTV – TSL.
- TUOMI, T. (2001). *Tekijän kuva. KTV:n jäsentutkimus. Työelämän kehittämissosaston julkaisu I.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- TUOMI, T. & VEHVILÄINEN, M.-R. (2003). *Miten luottamustehtävissä jaketaan – tiivistelmä Työterveyslaitoksen ja KTV:n yhdessä toteuttamasta luottamushenkilöiden työilmapiiribarometrista. Työelämän kehittämissosaston selvityksiä B4.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- VEHVILÄINEN, M.-R. (2004). *Henkilöstön edustajat työelämän kehittäjinä – haastattelumateriaalia käynnissä olevasta tutkimuksesta. Kunta-alan ammattiliitto, työelämän kehittämissosasto. [Julkaisematon käsikirjoitus.]*
- YHTEISTOIMINTA JA TYÖELÄMÄN KEHITTÄMINEN KUNTA-ALALLA (2003). *Yhteistoimintamenettelyä, tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja työelämän laatua koskevat sopimukset, suositukset ja ohjeet.* Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

VIRTUAALITYÖN  
REALISTINEN KUVAUS

Matti Vartiainen & Niina Kokko & Marko Hakonen:  
*Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan,  
moninaisuuden ja viestinnän johtaminen.*  
Helsinki, Talentum 2004, 238 s.

Puhe hajautetusta työstä on vakiintunut osaksi työelämän muutosta koskevaa keskustelua. Tällä käsitteellä tutkijat viittaavat joko osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan välityksellä tapahtuvaan työn organisointiin tietyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Eri maihin hajautetut johtoryhmät, ylikansalliset tuotekehitysprojektit ja perinteinen kotona tehtävä etätyö ovat esimerkkejä hajautetusta työstä.

Puhe hajautetusta työstä ei ole pelkkää akateemista kielipeliä. Vaikka ihminen on aina joutunut liikkumaan elämänsä perässä ja myös pitämään yhteyttä lajitovereihinsa muutenkin kuin kasvokkain keskustellen, nykyaikaiset tietoliikenneverkostot tarjoavat ennen näkemättömiä mahdollisuuksia organisoida työtä ajasta ja paikasta riippumatta. Tähän kehitykseen sisältyy kuitenkin monia haasteita, joita työpsykologian professori Matti Vartiainen tutkimusryhmineen on selvittänyt Työelämän kehittämissosaston ja Työsuojelurahaston hankkeissa.

Näiden hankkeiden loppuraporttina julkaistu *Hallitse hajautettu organisaatio* on ensimmäinen suomenkielinen perusteos hajautetun työn johtamisesta. Se sisältää paitsi teoreettista keskustelua hajautetun työn eduista ja haitoista myös tapausesimerkeistä johdettua käytännön ohjeita managereille. Kirja täydentää hyvin aikaisemmin samana vuonna ilmestynyttä Aka- van lakimiehen Minnan Helteen

etätyön juridiikkaan keskittyneestä teosta *Etätyö –teosta* (Edita).

Vartiainen ja kumppaneiden lähtökohta on talouden syvenevä globalisaatio. Maailmantalouden integraation ja paljon puhutun Kiina-ilmiön seurauksena työvoimakustannukset ja asiakkaiden tarpeet määräävät yritysten maantieteellisen sijainnin. Kuten kirjoittajat muistuttavat, suomalaiset yritykset työllistävät maailmalla karkeasti arvioiden 400 000 työntekijää. Tämän joukon kanssa verkottuminen olisi nähtävä mahdollisuudeksi.

Onnistuneesti hajautetut organisaatiot ovat yksi ratkaisu kiristyvän globaalin talouskilpailun haasteeseen, kirjoittajat uskovat. Väite perustuu havaintoon siitä, että hajautetussa työssä eivät liiku pelkästään ihmiset, vaan yhä useammin liikkuu myös työn kohde eli tuotteet tai palvelut. Esimerkiksi ohjelmistokehityksessä virtuaalisesti jaetuissa työtiloissa työtä voidaan tehdä yhtä aikaa eri paikoissa, mutta myös aikavyöhykkeiden yli peräkkäin ja toisten työtä täydentäen. Tämä on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty.

Tutkimusryhmän seuraaman nuoren kasvuyrityksen alkutaivalta varjosti naiivi usko virtuaalisen läsnäolon riittävyteen kahdelle

mantereelle hajautuneiden työntekijöiden välillä. Yrityksen historian suurin ja tärkein asiakasprojekti aloitettiin puhelinkonferenssilla, joka koettiin sekavaksi ja latteaksi. Myöhemmin yhteyttä

pidettiin lähinnä internetin avulla. Jälkiviisaasti kriitikkissä tuotiin esille huomio siitä, että kaikki hankkeeseen osallistuneet työntekijät olisi ehdottomasti pitänyt kutsua yhteisen pöydän ääreen, jotta työnjako olisi varmasti selkiytynyt jokaiselle.

Myös maiden väliset kulttuurierot koettiin ongelmaksi. Suomalaisvetoisen yrityksen nopea-tempoisessa päätöksentekokulttuurissa ei ollut sijaa ruotsalaisten kaipaamalle demokraattiselle johtamiselle eikä amerikkalaisten suuremmalle ohjauksen tarpeelle. Lisäksi Helsingissä sijaitsevan pääkonttorin ulkopuoliset työntekijät kokivat itsensä eristetyiksi ja pelkäsivät informaatiopimontoon jäämistä. Tästä huolimatta työntekijöiden sähköpostilaatitot täytyivät turhilksi koetuista viesteistä, joiden tulvaan tärkeiden viestien pelättiin hukkuvan. Monet puhuivat jopa "meilterrorisista".

Vaikka projekti lopulta onnistui hyvin, jäi usealle työntekijälle mieluinen epäonnistumisesta. Kun hanke päättyi, useimmat työntekijät olivat jo siirtyneet uusiin tehtäviin eivätkä he siten nähneet projektin elinkaaren huipentumaa. Palautetta omasta suorituksesta ja koko työyhteisön onnistumisesta ei myöskään annettu riittävästi, tämä puolestaan kasvatti turhautumisen tunnetta.

Edellisen kertomuksen opetus on yksinkertainen. Puhtaasti virtuaalisesta työn organisoinnista ei ole perinteisten työjärjestelyiden korvaajaksi paitsi poikkeustapa-uksissa. Vartiainen tutkimusryhmi-neen toteaaakin työn olevan sitä vaikeammin organisoitavissa mitä hajautuneempi organisaatio on. Siksi olisi suositeltavaa aloittaa virtuaaliprojekti aina kasvokkaisella tapaamisella, sopia ennalta viestinnän säännöistä ja rakentaa tasa-puolinen kaikki työntekijät huomi-oon ottava palautejärjestelmä.

Myös muita tutkijaryhmän eritelemiä esimerkkitapauksia yhdisti yhteistyön takeltelu ja tietokatkokset, joskin ongelmista huolimatta työt tulivat ajallaan tehdyiksi.

Havainto on vähintään siinä mielessä yllättävä, ettei ainakaan viestintävälineistä nykyisin ole pulaa. Toisin kuin kirjoittajat mielestäni virheellisesti tulkitsevat, ongelma ei ole viestintävälineiden alikäyttö sinänsä, vaan ennemminkin ole-massa olevan teknologian väärin käyttö. Kirjoittajat toteavatkin, että heidän tutkimissaan organisaatiois-sa viestinnän suunnitteluun ei oltu valmiita uhraamaan riittävästi ai-kaa. Tämän seurauksena erityisesti sähköpostiviestintä oli kaoottista ja stressaavaa. Yhteisistä pelisään-nöistä sopiminen olisi tasoittanut monta mutkaa tutkimuksen koh-teiksi valittujen yritysten tiellä.

Vaikka Hallitse hajautettu organisaatio tukeutuu konkreet-

tisiin esimerkkitapauksiin ja mitä ilmeisimmin tiiviiseen yhteistyö-hön tutkijoiden ja liike-elämän välillä, kirjoittajien käytännön suositukset jäävät varsin vähäi-siksi ja jossain määrin ylimalkai-siksi. Teos ei sisällä paljoakaan sellaisia tuloksia tai johtopää-töksiä, jotka yllättäisivät lukijan. Kirjoittajien ansioksi on tosin luettava poikkeuksellisen selkeä akateemista jargonia välttelevä tyyli. Vielä kun tekstiä olisi tiivis-tetty hieman ytimekkäämmäksi paketiksi, kiireinenkin manageri ehtisi omaksua teoksen opit pa-riissa illassa ja ehkä välttyä ”kek-simästä pyörää uudelleen”, kuten kirjoittajat työnsä keskeisimmän viestin muotoilevat.

Pasi Pyöriä

## TYÖELÄMÄN TUTKIMUSPÄIVÄT III: Työelämän tutkimuksen merkitys ja vaikuttavuus

Tämänvuotiset tutkimuspäivät pidetään kaksipäiväisenä 6.-7.10.2006 Tampereen yliopiston kampuksella. Päivien teemana on Työelämän tutkimuksen merkitys ja vaikuttavuus. Tutkimuspäivien ohjelma koostuu esitelmistä, työryhmä- ja työpajatyöskentelystä sekä posterinäyttelystä.

\* Ilmoittautuminen tutkimuspäiville alkaa 1.8.2006 ja päättyy 22.9.2006

\* Työryhmien esitysten abstraktien jättö 1.9.2006 mennessä

\* Ilmoittautuminen posterinäyttelyyn 1.9.2006 mennessä

Järjestäjät: **Työelämän tutkimuskeskus** yhteistyössä **Työelämän tutkimusyhdistys ry:n** kanssa.

Lisätietoja: <http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/WRD2006/> ja Marjukka Virkajärvi (etunimi.sukunimi@uta.fi)

## OPPIKIRJA TYÖMARKKINOISTA EIVAKUUTA

Timo Kauppinen: Suomen työmarkkinamalli.  
WSOY, Helsinki 2005. 378 s.

Dosentti Timo Kauppinen kirjan tarkoituksena on ”etsiä Suomen työmarkkinamallin juuret, eritellä mallin nykytilaa ja saavutuksia sekä katsoa myös tulevaisuuden haasteita [...]” (s. 3). Kirja on takakantensa ja esipuheensa mukaan oppikirja ja tarkoitettu mm. yhteiskuntatieteiden yliopistollisiin opintoihin.

Kirjan johdanto on Kauppinen teoreettisten lähtökohtien esittely. Hän tukeutuu paljossa runsaan kymmenen vuoden takaiseen väitöskirjaansa. (Suomen työmarkkinamallin muutos. Työministeriö, Helsinki 1992.) Väitöskirjan tavoin tässäkin kirjassa hänen viitekehysensä on systeemiteoreettinen ajattelu, jossa ”korporatistisen kolmion” kärkinä ovat työmarkkinajärjestöt ja valtio. Kauppinen pyrkii kuitenkin tekemään eroa systeemi-teoriaan kutsumalla omaa lähestymistapaansa korporatististen strategisten valintojen teoriaksi. Strateginen valinta puolestaan merkitsee Kauppiselle ennen muuta ulkoiseen paineeseen sopeutumista. Johdantoluvut päättää aiemman työmarkkina-tutkimuksen esittely.

Varsinainen käsittely alkaa työmarkkinasuhteiden historian kuvauksella. Vajaassa neljä-säkymmenessä sivussa Timo Kauppinen käy lävitse yli sata vuotta Suomen historiaa, joskin myöhemmissäkin luvuissa menneisyyden tapahtumat ja ilmiöt

saavat ajoittain tilaa. Kauppinen periodisoi viime vuosisadan viiteen korporatistimikauteen sen mukaan, millainen on ollut ”korporatistisen valtasuhteen muoto ja voimakkuus” (s. 16). Seuraavat kaksi ja puoli sataa sivua ovat nykyajan työmarkkinailmiöiden ja -suhteiden paikoin käsikirjamaista kuvausta. Kirjan päättävät kuvaukset muiden Pohjoismaiden ja Euroopan Unionin sekä ns. uusien jäsenmaiden työmarkkinajärjestelmien pääpiirteistä. Yhteenvetona Kauppinen linjaa oman visionsa työelämän muutoksesta lähivuosina.

Oppikirjoille voidaan asettaa vähintään yhtä kovia vaatimuksia kuin tutkimusmonografioille. Kohteensa lisäksi oppikirjan on tehtävä oikeutta myös alan toisille tutkijoille ja heidän tutkimuspanokselleen. Tämä edellyttää kirjoittajalta laajaa lukeneisuutta ja oman tutkimusalueensa koko kirjon hallintaa sekä ymmärrettävää tehtävänasettelua ja läpinäkyvää ja rehellistä argumentaatiota. Lisäksi, koska oppikirjat suorastaan määritelmän mukaan on suunnattu vailla ammattilaisen arvostelukykyä olevalle yleisölle, ei tulkinnallisia koepalloja ole niissä sopivaa heitellä.

## Suhteiden malli, tutkimuksen malli – vieläkö muita- kin?

En ole laskenut, monesako eri merkityksessä käsite korporatismi ja sen

johdokset esiintyvät Timo Kauppinen kirjassa. Olen kuitenkin varma, että Kauppinen oma määritelmä (s. 16), jonka mukaan korporatismi merkitsee valtion ja järjestöjen vuorovaikutussuhdetta, ei riitä. Jo viisi sivua myöhemmin käy esimerkiksi ilmi, että järjestelmä on kirjoittajan mielestä sitä korporatistisempi, ”mitä korkeammalla tasolla neuvotellaan”. Samoin Kauppinen suhtautuu hämmästyttävän välinpitämättömästi omaan otsikkoonsa. Hän toteaa heti kirjan aluksi, että työmarkkinamalli, työmarkkina-suhteet ja työmarkkinajärjestelmä ovat ”läheisiä synonyymejä” (s. 11). Lause on kenties tosi julkisen puheen kuvauksena, mutta mielestäni vaikeasti hyväksyttävä oppikirjamääritelmä (vaikkei jäisikään ihmettelemään, millaisia ovat etäiset synonyymit). Miksi sitten käyttää sanaa malli, joka synnyttää ainakin yleiskielessä kokonaan toisenlaisia alluusioita kuin sana järjestelmä? Termiä työmarkkinapolitiikka Kauppinen sen sijaan tarvitsee vain harvoin.

Oman teoreettisen otteensa esittelystä Kauppinen ei ole sen kurinalaisempi. Korporatistisen kolmion ja strategisen valinnan asema (sosiologisessa?) teorianmuodostuksessa jää sangen epäselväksi. Ovatko ne Kauppiselle vain