

Kirjallisuus

- AKAVAN TYÖMARKKINATUTKIMUS 2002 (2002). Helsinki: Akava.
- ALANEN I. (2003). *Postsosialistinen transiitio ja sosiologia*. Teoksessa H. Melin & J. Nikula (toim.), *Yhteiskunnallinen muutos* (s. 219–232). Tampere: Vastapaino
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (1999). *Working Life Barometer in the Baltic Countries 1999*. Työpoliittinen tutkimus 214. Helsinki: Työministeriö.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2003). *Working Life Barometer in the Baltic Countries 2002*. Työpoliittinen tutkimus 247. Helsinki: Työministeriö.
- ASHWIN, S. & CLARKE, S. (2003). *Russian trade unions and industrial relations in transition*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- BLOM R., MELIN H. & NIKULA J. (TOIM.) (1996). *Between Plan and Market: Social Change in the Baltic States and Russia*. Berlin: Walter de Gruyter
- CASALE G. (1997). *Recent Trends and Issues in Industrial relations in Central and Eastern Europe*. Teoksessa J. Brady (toim.), *Central and Eastern Europe – Industrial Relations and Market Economy* (s. 1–14). Volume 8 of the Official Proceedings of the Fifth IIRA European Regional Industrial Relations Congress. – The Employment Relationship on the Eve of the Twenty-first Century. Dublin: Oak Tree Press
- EAMETS, R. & KALLASTE, E. (2002). *Overview of Social Dialogue and National Employment Action Plan in Estonia in the Context of European Employment Strategy*. Country Study. Tartu
- ELUTINGIMUSTE UURING EESTIS 1999 AASTAL. POHIADMED. (2000). *Norbalt II. EV Sotsiaalministeerium, EV Statistikaamet*. Tartu: Tartu Ülikool & Rakenduslike Sotsiaaluuringute Instituut FAFO.
- HELIN, J. (2001). *Edunvalvonnan etujoukko. Luottamusraportti*. SAK:n järjestötutkimus 2000. Helsinki: SAK
- HUEMER G., MESCH, M. & TRAXLER, F. (TOIM.) (1999). *The Role of Employer Associations and Labour Unions in the EMU: Institutional Requirements for European Economic Policies*. Aldershot: Ashgate
- ILMONEN K. & KEVÄTSALO K. (1995). *Ay-liikkeen vaikeat valinnat*. Tutkimuksia 59. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- JOKIVUORI, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä *Studies in Education, Psychology and Social Research* 206. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- KAUPPINEN, T. (1998). *The Impact of EMU on Industrial Relations in Finland*. Teoksessa Kauppinen, T. (toim.), *The Impact of EMU on Industrial Relations in European Union*. Publication n:o 9 (s. 50–61). Helsinki: Finnish Industrial Relations Association.
- KAUPPINEN, T. (1992). *Suomen työmarkkinamallin muutos*. Työpoliittinen tutkimus 30. Helsinki: Työministeriö.
- KOISTINEN, P. & SENGENBERGER, W. (2002). *Conclusions*. Teoksessa P. Koistinen & W. Sengenberger (toim.), *Labour Flexibility. A Factor of the Economic and Social Performance of Finland in the 1990s* (s. 255–269). Tampere: Tampere University Press
- LAINEN, H. & SIPPOLA, M. (2003). *Työehtosopimisen aloittaminen suomalaisissa metallialan yrityksissä Virossa. Julkaisematon pro gradu – tutkielma*. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto
- LAUKKANEN, E. (2001). *SAK:n jäsenkysely*. Helsinki: SAK
- LAVIKKA R. (1996). *Concluding Remark: Meeting, Learning, Understanding*. Teoksessa S. Aho, R. Lavikka, T. Piliste, J. Teder & M. Varendi: *Making the Way into the Market Economy. Transformation in Estonia with a Focus on Food and Light Industries*. Työpoliittinen tutkimus 146 (s. 123–138). Helsinki: Työministeriö.
- LEHTONEN, V. (2002). *Metallityöläinen 2002. Metallityöväen Liiton jäsenkyselyn 2002 peruseräraportti*. Helsinki: Metallityöväen liitto.
- LONKILA, M. (2003). *The role of trade union at the shop floor in post-Soviet Estonia. A case study in a bilingual Tallinn factory*. Julkaisematon käsikirjoitus.
- NIKULA, J. (1997). *From state-dependency to genuine worker movement? The working class in socialism and post-socialism*. Tampere: Tampere University Press.
- ON THE ROLE AND TASKS OF TRADE UNIONS 16 MARCH 1921. *Alkuperäinen julkaistu teoksessa Spravochnik partiinogo rabotnika* 2. (7–19). *Soviet History Archive 2002*. <http://www.marxists.org/history/ussr/government/party-congress/10th/16d-abstract.htm> (haettu 1.10.2003)
- RAHIKAINEN, O. & YLÖSTALO, P. (1997). *Työelämän muutos Suomessa ja lähialueilla*. Työpoliittinen tutkimus 179. Helsinki: Työministeriö.
- ROGERS, J. & STRECK, W. (1995). *Works councils: consultation, representation, and cooperation in industrial relations*. Chicago: University of Chicago press
- STTK:N TOIMIHENKILÖBAROMETRI 2003. <http://www.sttk.fi/fi/tutkimus/barometri2003/>. Haettu 15.9.2003.

Mari Kira
**Työntekijöiden
 voimavaroja uudistava
 työ jälkibyrokraattisessa
 työelämässä***

Artikkeli käsittelee työelämän muutosta byrokratiasta jälkibyrokraattiaan sekä muutoksen vaikutuksia työntekijöiden voimavarojen uudistumisen ja kulumisen kannalta. Tutkimuksen aineistona on käytetty neljää haastatteluihin ja havainnointeihin pohjautuvaa tapaustutkimusta. Byrokraattisten työnkuvausten ja sääntöjen kahlitseman työn sijasta tapaustutkimusorganisaatioissa orasti henkilökohtaisen läsnäolon, autonomian, rajattomuuden ja yhteistyötarpeen värjäämä jälkibyrokraattinen työ. Byrokraattinen ajattelutapa ei kuitenkaan ollut hellittänyt otettaan toiminnan organisoinnissa: sitä leimasivat edelleen auktoriteettinen vallankäyttö ja asioiden ennaltamäärättävyyteen uskomisen. Lopputuloksena oli työntekijöiden voimavarojen vaarantuminen työn ymmärrettävyyteen, hallittavuuteen ja merkityksellisyyteen liittyvien ongelmien takia. Artikkelin kuvaama näitä ongelmia sekä tapaustutkimusorganisaatioiden pyrkimyksiä luoda työntekijöiden voimavaroja uudistavaa työtä jälkibykratisoituvassa työelämässä.

Johdanto

Artikkeli käsittelee työelämän muutosta byrokratiasta jälkibyrokraattiaan ja tämän muutoksen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja kehittymismahdollisuuksiin. Artikkelin kuvaama, kuinka muutos aika saattaa johtaa työntekijöiden voimavarojen kulumiseen ja pohtii myös keinoja voimavaroja uudistavan työn luomiseen. Johdantoluku esittelee tutkimuksen taustan ja tutkimusotteen. Toisessa luvussa määritellään uudistavan työn käsite. Tämän jälkeen kuvataan työelämän muutosta byrokratiasta jälkibyrokraattiaan, lopuksi pohditaan muutoksen merkitystä uudistavan työn elementtien kannalta.

Ruotsissa (tämän tutkimuksen kohdemaassa) uudistava tai ”hyvä” työ on jo vuosikymmeni-

en ajan ollut tärkeä tutkimusaihe. Hyvän työn tutkimuksen kulta-aikaa elettiin 1970-luvun tuntumassa. Tuolloin teollisuustyö oli luonut pohjan keskiluokkaiselle hyvinvoinnille tarjoamalla kuitenkin korkeaa elämänlaatua itse työpaikoilla. Nuoret kiersivät tehtaata ja teollisen ammattikoulutuksen kaukaa mielenkiintoisempien työkokemusten toivossa (Forslin 1990). Maan rajat avattiin siirtolaistyöläisille, joiden toivottiin pelastavan ruotsalainen teollisuus työvoimapulasta. Samanaikaisesti työelämäntutkijoiden parissa virisi kiinnostus työkokemusten kehittämistä kohtaan: tehdastyön ei tarvitsisi olla yksitoikkoista ja haasteetonta. Työn organisoimisen ja muotoilun keinoin voitaisiin luoda

*Työsuojelurahastolle lämmin kiitos taloudellisesta tuesta, joka teki mahdolliseksi tämän artikkelin kirjoittamisen.

parempia työsisältöjä ja houkutelua nuoria työntekijöitä teollisuuteen. Elettiin sosioteknisen järjestelmäajattelun (van Eijnatten 1993; Cherns 1987; Thorsrud & Emery 1969) korkeapaineessa. Volvon Kalmarin ja Uddevallan tehtaat toimivat vaihtoehdoisen tehdastyön lippulaivoina. Kuten Forslin (1990) kirjoittaa, liukuhihna leikattiin poikki: muodostettiin työtä, joka vastaisi työntekijöiden psykologisiin tarpeisiin ja tekisi mahdolliseksi työssä kehittymisen.

Sosiotekninen ajattelu tarjosi monia keinoja paremman työelämän luomiseen: ryhmätyöratkaisut, osallistava johtaminen, työkierto ja työn rikastaminen muuttivat monotonista teollisuustyötä mielekkäämmäksi. Näitä ajatuksia sovellettiin myös palvelualalla ja julkisella sektorilla amerikkalaisen "empowerment"-kirjallisuuden siivittäessä kehitystä. Siksi hämmästyksellä oli suuri, kun 1990-luvulla työterveystilastoissa Ruotsissa ja muuallakin Euroopassa alkoi näkyä hälyttäviä tunnuslukuja: hyvä työ oli lipumassa käsistä. Sairaspoissaolot lisääntyivät ja etenkin stressiin liittyvät työterveysongelmat olivat kasvussa (esimerkiksi Merlié & Paoli 2000; Wingborg 2000). Tarinat loppuunkuluneista työntekijöistä levisivät sekä julkisessa sanassa että yksityisissä keskusteluissa. Kiivasta stressikeskustelua pyrittiin kuitenkin myös hillitsemään painottamalla, etteivät tilastot oikeastaan todista stressin ja loppuunpalamisen lisääntyneen (esim. Ferrada-Noli 2001). Oli miten oli, stressistä ja loppuunpalamisesta oli tullut muotisanoina ja ajan ilmiöitä. Työelämä alkoi tuntua uhkaavalta.

Vaikka stressiteoriat kertovatkin, mistä henkinen ja fyysinen pahoinvointi työssä johtuu, kielteisen kehityksen ajankohtaistuminen herätti tutkijoiden kiinnostusta. Tässä artikkelissa raportoitu tutkimuskin on osa laajempaa tutkimusohjelmaa (katso Kira 2003), jonka tavoitteena oli nykyisessä ruotsalaisessa työelämässä esiintyvän työntekijöiden voimavarojen kulumisen syiden ymmärtäminen ja uudistavan työn luominen. Kaksi tutkimusyksikköä (toinen Kungl Tekniska Högskolanista ja toinen Arbetslivsinstitutetista) sekä kuusi julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiota työskentelivät kahden vuoden ajan näiden kysymysten parissa. Jokaisessa organisaatiossa oli meneillään tutkijoiden ja organisaation sisäisen projektijohtajan vetämä toimintatutkimusprojekti, jonka tavoitteena oli luoda uudista-

vaa työtä. Lisäksi tutkijat ja kaikki projektijohtajat kokoontuivat kuuden viikoin välein ns. verkostokokouksiin vaihtamaan kokemuksia sekä voimavaroja kuluttavista työn piirteistä että askeleista kohti uudistavampaa työtä.

Tässä artikkelissa raportoitu tutkimus keskittyi kahden verkoston jäsenorganisaation toimintaan - yhdessä aluesairaalan ja vuokralaisten edustusjärjestön aluekonttorin kanssa etsin syitä ja ratkaisuja voimavarojen kulumiseen työssä. Nämä organisaatiot olivat havainneet ongelmia työntekijöidensä työssäjaksamisessa ja halusivat luoda uudistavampaa työtä: työtä, joka sallisi niin työntekijöiden kuin koko organisaationkin kestävän kehityksen. Toimintatutkimukset tuottivat laadullista havainto- ja haastattelumateriaalia. Havaintoaineisto sisältää esimerkiksi havaintoja organisaatioiden sisäisistä kehityskokouksista ja säännöllisistä työpalaverista. Aluesairaalan haastatteluaineisto koostuu työntekijöiden, ensilinjan esimiesten (osastonjohtajien) sekä sairaalan johdoryhmän jäsenten haastatteluista. Vuokralaisjärjestössä haastattelin samoja työntekijöiden edustajia kahteen otteeseen: vuoden välein tehtyjen haastattelujen tavoitteena oli seurata järjestön ponnisteluja kohti uudistavaa työtä.

Lisäksi tein myös kaksi verkoston ulkopuolista haastatteluihin perustuvaa tapaustutkimusta, joissa tutkin työn uudistavia ja kuluttavia ominaisuuksia 1990-luvulla perustetussa uusmediayhtiössä ja samanikäisessä telekommunikaatioyhtymässä. Olin erityisen kiinnostunut työn uudistavista ja kuluttavista ominaisuuksista tämänkaltaisissa uusien toimialojen nuorissa yrityksissä. Julkinen keskustelu Ruotsissa olitunnistanut niissä kaksi samanaikaista, mutta ristiriitaista, kehityslinjaa. Työ näytti niissä olevan haasteellista, autonomista ja tarjoavan siten kehittymismahdollisuuksia työntekijöille. Toisaalta kuitenkin kertomukset tällaisten yritysten työntekijöiden stressiongelmissa lisääntyivät sanomalehdissä. Näytti siis siltä, että uusmediayritys ja telekommunikaatioyhtymä olisivat sopivia paikkoja työn uudistavien ja kuluttavien ominaisuuksien ja uudenlaisten työelämän ongelmien tutkimiseen. Koko tutkimukseni tutkimusotetta ja metodologiaa on kuvattu perusteellisemmin toisaalla (Kira 2003).

Neljä tapaustutkimusta tuskin voi kattavasti vastata kysymykseen, mikä on vialla nykypäivän

työelämässä (tai onko mikään vialla). Uskoisin niiden kuitenkin, yhdessä aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, antavan joitakin viitteitä siitä, mikä voi olla kuluttavan työn lähteenä. Tutkimukseni keskeinen tulos on, että epätasapainoinen muutos byrokratiasta jälkibyrokraatiin kuluttaa työntekijöiden voimavaroja. Tapaustutkimuksissani näin, kuinka byrokraattiset ja jälkibyrokraattiset ratkaisumallit taistelivat yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten sekä myös kokonaisten työpaikkojen toiminnassa. Tuloksena oli ristiriitailanteita, joista selviäminen kulutti sekä yksilöiden että koko työjärjestelmän voimavaroja. Kuvaan jatkossa sekä byrokratian että jälkibyrokraatian piirteitä siten kuin ne tulivat esiin tapaustutkimuksissa, mutta aivan aluksi on syytä tarkentaa tutkimuksen kahta keskeistä teoreettista käsitettä. Minkälaista on työntekijöiden voimavaroja kuluttava työ? Entä mitä merkitsee uudistava työ?

Teoreettisia näkökulmia uudistavaan työhön

Niin tieteellisiin kuin arkikielisiinkin työkäsitteen määritelmiin sisältyy usein ajatus työn vaatimista henkisistä tai ruumiillisista ponnisteluista (esim. Ransome 1996). Työntekijä yhdistää henkilökohtaisia voimavarojaan ulkoisiin resursseihin luodakseen tuotteen tai palvelun. Koska ihminen ei ole ikiliikkuja, työn tulee välillä keskeytyä, jotta työntekijä voi hankkia uusia voimavaroja työssä kuluttamiensa voimavarojen tilalle. Ruumiilliset voimavarat eivät kuitenkaan välttämättä vain kulu työssä, ne voivat myös kehittyä. Kädentaidot voivat karttua, lihaksisto kehittyä voimakkaammaksi tai kestävämmäksi työn vaatimien terveellisten ponnistelujen johdosta. Samoin myös henkiset voimavarat voivat joko uudistua tai kulua sen mukaan millaisia työn ominaisuudet ovat ja millaisia palautumismahdollisuuksia työ tarjoaa. Esimerkiksi stressitutkimuksessa työntekijöiden voimavaroja kuluttavan työn on luonnehdittu olevan epätasapainossa työntekijän sisäisten voimavarojen, käytössä olevien ulkoisten resurssien, minäkuvan tai arvojen kanssa (esim. Aronsson 2000; Maslach & Leiter 1997; Karasek & Theorell 1990; Lazarus & Folkman 1984) tai uhkaavan työntekijän kokemaa hyvinvointia (esim. Hobfoll 1998). Tällainen kuluttava työ jättää tekijänsä henkisesti väsyneeksi, kyyni-

seksi ja tehottomaksi (Maslach & Leiter 1997) ja vähentää siten työntekijän valmiutta selviytyä (työ)elämän ongelmista.

Henkisiä voimavaroja uudistavassa työssä taidot ja tiedot puolestaan karttavat, minäkuva ja maailmankuva kehittyvät sallimaan monipuolisen vuorovaikutuksen ympäristön kanssa (katso esim. Csikszentmihalyi 1990; Antonovsky 1987b). Perinteisesti uudistavaa työtä ja sen piirteitä on pyritty määrittämään esimerkiksi yllämainitun "hyvä työ"-tutkimuksen parissa: tavoite on ollut luoda työtä, joka vastaa työntekijöiden inhimillisiin fysiologisiin ja psykologisiin tarpeisiin. Muualla raportoitu laaja kirjallisuustutkimus (Kira 2003) osoittaa, että erilaisilla teorioilla hyvästä, uudistavasta työstä on tiettyjä yhtäläisyyksiä. Erityisesti työn koetulla ymmärrettävyydellä, hallittavuudella ja/tai merkityksellisyydellä on näissä kaikissa teorioissa keskeinen rooli (esim. Ciulla 2000; Csikszentmihalyi 1990, Karasek & Theorell 1990; Antonovsky 1987b; Hackman ym. 1982; Thorsrud & Emery 1969). Ensinnäkin, työntekijällä tulee olla mahdollisuus ymmärtää oma työkokonaisuutensa, siihen vaikuttavat tekijät, sen prioriteetit ja työn merkitys organisaation toiminnan kokonaisuudessa. Toiseksi, työntekijän tulee voida kokea työsuorituksen olevan hallinnassa. Joko hänellä itsellään, työtovereilla tai esimiehillä tulee olla käytössä resursseja, joiden avulla voidaan vastata työtehtävien asettamiin haasteisiin. Ylikuormituksen lisäksi psyykinen alikuormitus voi olla vaarallista: työ ei saa vain vaatia työntekijältä resurssien investointia, vaan myös antaa siihen mahdollisuuksia. Kolmanneksi, työn ymmärrettävyydellä ja hallittavuudella ei juuri ole väliä, jos työntekijä ei itse arvosta omaa työtään ja koe sitä merkitykselliseksi. Siksi kokemus oman työn henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta merkityksellisyydestä muodostaa uudistavan työn peruskiven. Nämä kolme uudistavan (työ)kokemuksen piirrettä - kokemuksen ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys - muodostavat Antonovskyn (1987a, 1987b, 1979) koherenssiteorian ytimen, mutta toistuvat eri muodoissa myös muissa ylläluetelluissa lähteissä. Esimerkiksi sosioteknisen järjestelmäajattelun uranuurtajat Thorsrud ja Emery (1969) kirjoittavat hyvän työn vastaavan yksilön tarpeeseen tehdä päätöksiä työssään ja nähdä oman työnsä arvo muiden kannalta (ymmärrettävyys ja merki-

tyksellisyys). Heidän mukaansa hyvä työ on myös optimaalisella tavalla vaihtelevaa (ja siten hallittavaa) ja rakentuu osatehtävistä, jotka yhdessä muodostavat merkityksellisen kokonaisuuden.

Uudistavan työn periaatteet on siis tunnettu jo pitkän aikaa. Tutkimukseni kuitenkin osoitti, että nykypäivän työelämässä tarvitaan uusia keinoja työn ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja merkityksellisuuden lisäämiseen. Jälkibyrokraattisessa työelämässä sosioteknisen ajattelun patenttiratkaisut - esimerkiksi työsäilytöjen laajentaminen ja rikastaminen, osallistumismahdollisuuksien lisääminen - eivät yksin riitä uudistavan työn luomiseen. Tapaustutkimusorganisaatioiden ongelmana ei ollut liian suppean työn kehittäminen. Haasteeksi muodostui sen sijaan monimuotoisen ja itsenäisen työn ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja merkityksellisuuden lisääminen.

Jälkibyrokraattinen työ

Useiden tutkijoiden (esim. Howard 1995; Heckscher & Donnellon 1994) dokumentoima muutos byrokratiasta jälkibyrokraattiseen työelämään koskettaa työelämän monia perustekijöitä. Esimerkiksi vallankäyttö, toiminnan säätely ja yksilön suhde omaan työhönsä ja työympäristöönsä ovat kovin erilaisia byrokratiassa ja jälkibyrokratiassa. Byrokratia, sananmukaisesti, viittaa tiettyyn tapaan käyttää valtaa: valta ei perustu yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, vaan hänen viralliseen asemaansa organisaatiossa. Vallankäytön oletusarvona on, että organisaation ja ihmisten toiminta voidaan määrittellä etukäteen, rationaalisesti. Siten esimiesten vallankäyttö perustuu sääntöjen laatimiseen ja niiden noudattamisen seuraamiseen. Koko työjärjestelmä on suunniteltu ja toteutettu ”objektiivisesti”. Työ ei riipu tekijästään, vaan etukäteen kirjoitetut työnkuvaukset kertovat, mitä työhön kuuluu ja miten se pitää tehdä. Työnkuvaus luo muotin, joka työntekijän tulee täyttää. Yhteistyökään laatu ei riipu siihen osallistuvista henkilöistä, vaan ennalta määritettyjen roolien välinen kanssakäyminen on ennalta määrättyä. Siten byrokratiaa luonnehtii pyrkimys rationaalisuuteen ja persoonattomuuteen (Huczynski & Buchanan 1991; Gerth & Mills 1985).

Tapaustutkimusorganisaatioiden työntekijöiden päivittäinen työ ei kuitenkaan enää seurannut byrokraattista ajattelutapaa: ennalta

määrättävyys ja persoonattomuus olivat siitä kaukana. Esimerkiksi Howard (1995) määrittää jälkibyrokraattisen työn olevan kognitiivisesti vaativaa, monimutkaista, liikkuvaista, epävarmaa, muiden työhön nivoutunutta ja vaatimuksiltaan näkymätöntä. Nämä piirteet vastasivat työn todellisuutta ja työntekijöiden monia pyrkimyksiä myös tutkituissa organisaatioissa. Kaikissa tapaustutkimuksissa työtä luonnehtivat nopeat muutokset, tarve spontaaniin yhteistyöhön muiden kanssa ja perin epäkonkreettiset kognitiiviset ja affektiiviset haasteet. Esimerkiksi aluesairaalaissa sairaanhoitajat kertoivat, kuinka työ vaatii aikaisempaa laajempaa katsontakulmaa, aloitteellisuutta ja yhteistyötä. Periaatteessa on mahdollista keskittyä edelleen omaan rajoittuneeseen tehtäväänsä, mutta tosiasiaa osastoilla tapahtuu niin paljon - uusia hoitomuotoja otetaan käyttöön, työprosessit muuttuvat, raportointi- ja laadunvarmistusmenetelmät kehittyvät jne. - ettei pelkästä omasta tehtävästä huolehtiminen ole tarpeeksi. Telekommunikaatioyrityksessä työntekijät puolestaan kuvasivat näkymättömiä työn vaatimuksia. Työntekijät ja esimiehet joutuvat esimerkiksi pohtimaan, miten heidän päivittäiset päätöksensä vaikuttavat organisaation muihin, kaukaisiin, osiin tai miten päätös laajentaa tai rajoittaa toimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tällaiset näkymättömät tekijät mutkistivat päätöksentekotilanteita.

Kaikissa tutkituissa organisaatioissa työntekijöillä oli myös laajoja valtuuksia työnsä suhteen. Ulichin (1991, myös Vartiainen 1994) toimintavaus käsitteen mukaisesti työntekijät saattoivat itse päättää työnsä etenemisestä, ohjata työtekojaan sekä valita erilaisia toimintatapoja. Työntekijöiden oli mahdollista uudelleenmuotoilla työ- ja toimintatapojaan tai ainakin ehdottaa niiden kehittämistä, he saattoivat myös toisinaan osallistua työn sisällöstä ja sen rajaamisesta päättämiseen. Periaatteessa organisaatiot olivat antaneet autonomian työntekijöilleen päivittäisessä työssä. Autonomia oli kuitenkin rajoitettua, ei niinkään esimiesten harjoittaman kontrollin takia, vaan organisaatioihin kohdistuvien ulkoisten ja sisäisten paineiden takia. Uusmedia- ja telekommunikaatioyrityksissä kilpailutilanne asetti rajoja työntekijöiden toimintamahdollisuuksille. Työntekijät kuvasivat, kuinka heidän täytyi toisinaan nopeasti suunnata toimintansa uudelleen

kilpailutilanteen muuttuessa. Aluesairaalaissa puolestaan sairaanhoitopiirin poliittinen päätöksenteko vaikutti suoraan työntekijöiden työhön: uusia hallinnollisia ja sairaanhoidollisia prosesseja otetaan käyttöön, toisinaan jokin hoitomuoto jää kokonaan pois poliittisten päätöksentekijöiden ulkoistaessa sen muille sairaanhoidon tuottajille. Vuokralaisyhdistyksen työntekijät taas ponnistelivat laajamittaisten yhteiskunnallisten muutosten, kuten kunnallisten vuokra-asuntojen yksityistämisen kanssa².

Organisaation sallima yhteinen ja yksityinen autonomia päivittäisessä työssä oli siis laajentanut työntekijöiden työn piiriä: heidän täytyi nyt ottaa huomioon ja välittää asioista, jotka sijaitsevat kaukana heidän omasta tai jopa organisaation kontrollipiiristä. Työ oli organisatorisesti löyhästi rajoitettua, mutta käytännössä kuitenkin varsin rajoitettua siihen kohdistuvien organisaatiosta riippumattomien vaatimusten takia. Työntekijöiden kokemus autonomiasta - autonomian psykologinen dimensio - oli siten vaarassa, vaikka organisaation tavoitteena olisikin tukea työntekijöiden autonomiaa toimintaa.

Tapaustutkimusorganisaatioissa myös byrokraattisen persoonattomuuden oli korvannut henkilökohtainen kannanotto ja läsnäolo. Yllä käsitellyt työn piirteet - laajentuneet työsisällöt sekä autonomia päivittäisessä työssä - lisäsivät työntekijöiden tarvetta ottaa kantaa omien näkemystensä mukaisesti työpaikan tapahtumiin. Lisäksi työntekijät joutuivat tekemään henkilökohtaisia ratkaisuja esimerkiksi työtehtävien ja -prosessien vaikean ennakoinnin takia. Esimerkiksi telekommunikaatioyrityksessä erilaiset tekniset projektit etenivät ennalta arvaamattomasti, ja siksi työntekijöiden ja esimiesten oli säännöllisesti kokoontuttava tarkastelemaan projektien etenemistä sekä niiden tulevia vaiheita. Näissä tilanteissa työntekijät joutuivat arvioimaan omia voimavarojaan suhteessa projektin haasteisiin: pystymmekö selviytymään projektista vai tarvitaanko lisämiehitystä? Henkilökohtaisen läsnäolon tarvetta lisäsi myös yllämainittu työn rajattomuus: monet organisaation ulkopuoliset tekijät vaikuttivat suoraan työntekijöiden toi-

mintaan. Toisinaan nämä tekijät saivat aikaan varsin kielteisiäkin kokemuksia, esimerkiksi aluesairaalan työntekijöiden mukaan hoitomuotojen ulkoistaminen on vaikeuttanut hoitotyötä. Vuokralaisyhdistyksen työntekijät jakoivat puolestaan kuntien yksityistämishelmien pyörteissä asuntonsa menettäneiden huolen. Tällaisissa tilanteissa kielteiset kokemukset eivät koskettaneet vain työ-minää, vaan työntekijöiden koko minuutta.

Byrokraattinen organisointi

Byrokraattisen työelämän kehittyminen kohti jälkibyrokraattista johtua monista toisiinsa yhteydessä olevista syistä. Esimerkiksi elinkeinojen valtiollisen säännöstelyn väheneminen, kilpailun kansainvälistyminen, informaatio- ja kommunikatioteknologian kehittyminen ja yleiset sosiaaliset arvot, jotka korostavat yksilön oikeuksia ja samalla myös yhteistyöstä kumpuavan luovuuden merkitystä kilpailuvalttina, edellyttävät byrokratiasta poikkeavien organisatoristen ratkaisujen luomista (Patterson 2001; Sparks ym. 2001; Noon & Blyton 1997; Forslin 1996; Heckscher & Applegate 1994; Emery 1977). Myös uusien organisatoristen rakenteiden ja toimintatapojen kehittämisen on nähty luovan painetta byrokratialle (esim. Heckscher & Applegate 1994). Havaintoni viittaavat kuitenkin siihen, etteivät organisaatiouudistukset ole ensisijainen uhka byrokratialle. Sen sijaan yleiset kehityslinjat lainsäädännössä, talouselämässä ja yhteiskunnassa näyttävät luovan painetta päivittäisen työn jälkibyrokraattisoinnille. Tässäkin tilanteessa organisaatorakenteet ja organisatoriset toimintatavat seurasivat tutkituissa organisaatioissa varsin perinteisiä byrokraattisia käytäntöjä - byrokraattinen ajattelutapa leimasi yksilöllisiä ja yhteisiä käsityksiä siitä, miten toimintaa tulee ohjata, strukturoida ja kontrolloida.

Kaikkien tapaustutkimusorganisaatioiden oli vaikea nähdä vaihtoehtoja byrokraattiselle koneistolle. Niinpä esimerkiksi alle kymmenvuotiaan uusmediayrityksen organisaatorakenne oli perinteisen funktionaalinen, työntekijät oli organisoitu tietyn tuotteen ympärillä toimiviin funktionaalsiin osastoihin. Yrityksen esimiehet

² Ruotsissa monet vuokra-asunnot ovat kuntien omistamia. Kunnallinen vuokra-asuminen on perinteinen asumismuoto, jonka tavoitteena on taata kaikkien kuntalaisten mahdollisuus korkealaatuiseen ja kohtuuhintaiseen asumiseen. Viime vuosina kunnallisia vuokra-asuntoja on kuitenkin yksityistetty.

näkövinkkejä orastavia ongelmia osastojen välisessä tiedonvaihdossa ja keskinäisessä ymmärryksessä - ikiaikaiset funktionaalisten rakenteiden ongelmat tulivat siis esiin tässä "uuden talouden" yrityksessäänkin. Aluesairaala- ja telekommunikaatioyrityksessä organisaatiouudistukset oli puolestaan toteutettu korkeimman johdon päätöksillä. Uudelleenorganisoinneissa työntekijöiden tiedottaminen oli jäänyt taka-alalle: tietoa jaettiin vasta, kun johto oli päättänyt uusien rakenteiden yksityiskohdista. Organisaatiomuutokset vahvistivat siten vain byrokratian otetta. Byrokraattisista toimintatavoista luovuttiin vasta kun niiden toimimattomuus oli aivan ilmeistä. Aluesairaala- ja vuokralaisyhdistyksessä työnkuvaukset olivat aikoja sitten vanhentuneet, eikä niitä oltu kirjoitettu uudelleen, koska työn yksityiskohtainen ennalta määrittäminen tuntui mahdottomalta. Vaihtoehtoa byrokraattisille työnkuvauksille ei kuitenkaan kehitetty - monien työntekijöiden työtä ei juurikaan rajattu tai määritelty - koska sitä ei voitu rajata ja määrittää etukäteen. Lopputuloksena olivat hajanaiset työkokonaisuudet, joihin erilaiset organisaatioon kohdistuvat muutospainotukset pääsivät suoraan vaikuttamaan.

Pätkinänkuoressa: tapaustutkimusorganisaatioissa temmelsivät sekä byrokraattiset että jälkibyrokraattiset pyrkimykset samanaikaisesti. Organisaatorisia rakenteita, kommunikaatiokanavia ja muutostilanteiden hallintaa leimasi persoonaton ennalta määrittäminen, ylhäältä alas suuntautuva byrokraattinen ajattelutapa. Päivittäisen työn piirteet ja työntekijöiden kokemukset siitä, miten parhaiten edetä työssä, kuvastivat puolestaan jälkibyrokraattista avoimuutta, henkilökohtaista läsnäoloa ja ennalta määräämättömyyttä. Työntekijät päätyivät byrokraattisten ja jälkibyrokraattisten ajatustapojen ristiaallokkoon, josta uudistava työ oli kaukana. Työntekijät päinvastoin kokivat ristiriitaisuuksien kuluttavan heidän voimavarojaan kun työn ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys vähenivät.

Työn ymmärrettävyys

Erityisesti työn ymmärrettävyys kärsii byrokratian ja jälkibyrokratian ristiaallokossa. Toisaalta työn jälkibyrokraattiset piirteet - sen rajattomuus ja vaatimusten "näkyvättömyys" - tekevät työstä vaikean ymmärtää. Kaleidoskoopin lailla

työllä on liian monta muotoa ja väriä, ja työntekijät joutuvat ponnistelemaan nähdäkseen, mikä työssä on tärkeää. Toisaalta byrokratiaan taipuvainen organisaatio antaa työntekijöille vain vähän tukea näissä ponnisteluisissa. Organisaatoriset kommunikaatio- ja toiminnanohjauskeinot johtavat epäselvyyksiin.

Hyvä esimerkki tästä oli osastonjohtajarooli aluesairaala- ja vuokralaisyhdistyksessä. Osastonjohtajat itse sekä heidän alaisensa ja esimiehensä kuvasivat osastonjohtajan työtä johtamistyönä, osastonjohtajien olisi toimittava osastojensa kehittäjinä ja työntekijöidensä valmentajina. Jälkibyrokraattiset käsitykset johtajuudesta olivat heijastuneet voimakkaasti osastonjohtajiin: heidän vallankäyttönsä perusteena olisi oltava henkilökohtaiset johtajaominaisuudet byrokraattisen auktoriteetin sijasta, johtajuuden olisi edettävä pikemminkin vuorovaikutteisesti kuin käsityttämällä. Todellisuudessa osastonjohtajien työ oli hyvin kaukana tällaisesta johtajuudesta. Sairaala- ja vuokralaisyhdistyksissä painotettiin nimittäin myös perinteisten hallintorutiinien merkitystä ja käytännössä osastonjohtajien työaika kului juuri tällaisten rutiinien hoitamiseen. He itse arvioivat henkilöstöhallinnon (esimerkiksi palkanlaskennan ja sijaishoitajien rekrytoinnin puhelimitse) vievän 30 tuntia viikossa. Tietokone ja puhelin täyttivät osastonjohtajien päivät työntekijöiden sijasta. Tämän takia osastonjohtajien oli vaikea ymmärtää omaa työtään: miten priorisoida työtehtäviä kun toisaalta organisaatio edellyttää byrokraattisten sääntöjen toteuttamista ja toisaalta viestittää johtajuuden merkitystä? Sairaalan byrokraattinen ohjaustapa myös esti tehokkaasti keskustelut osastonjohtajaroolin kehittämiseksi osastonjohtajien ja heidän esimiestensä välillä. Osastonjohtajaroolia ei pystytty määrittämään ennalta: siihen kohdistuvat vaatimukset ja ristiriidat ilmenivät vasta osastonjohtajien työskentelyn myötä. Sekä osastonjohtajat itse että heidän esimiehensä toimivat kuitenkin ikäänkuin osastonjohtaja rooli olisi jo ennalta määritetty ja valmiiksi kehitetty: keskusteluita osastonjohtajaroolin kehittämisestä ei viritetty, sillä tällaisia keskusteluita ei oltu aikaisemminkaan käyty objektiivisten työkuvausten byrokratiassa. Ristiriitatilanteet osastonjohtajien työssä saivat siten jatkua vuosia kuluttaen osastonjohtajien voimavaroja.

Organisaatioissa oli kuitenkin myös tehty paljon työn ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Toimin-

tutkimusprojektien aikana sekä aluesairaala- ja vuokralaisyhdistyksessä kehitettiin erilaisia tapaamisfoorumia esimiehille ja työntekijöille. Aluesairaala- ja vuokralaisyhdistyksissä ideoitettiin dialogikokouksia, joissa perinteisten informaatiomonologioiden sijasta luotaisiin yhteistä ymmärrystä sairaalan ja sen ympäristön tilanteesta ja työntekijöiden ja esimiesten työrooleista ja -tehtävistä. Kun asioita ei voitu enää suunnitella etukäteen, nousi tarve jatkuvaan keskusteluun ja asioiden yhteiseen selväksi tekemiseen (Weick (1995) kuvaa tätä englanninkielisellä käsitteellä "sensemaking"). Byrokraattisen ajattelutavan voimasta kertonee se, että dialogikokousten kaltaiset ideat koettiin todellisiksi innovaatioiksi. Tarve keskinäiseen ja jatkuvaan asioiden selväksi tekemiseen oli tiedostettu, mutta tämän nostaminen organisaation ohjauskeinoksi oli jotain todella uutta.

Työn hallittavuus

Kaikkissa tapaustutkimusorganisaatioissa raskaat työkuormat vaaransivat työntekijöiden kokemuksen työn hallittavuudesta. Työkuormien syntyä selittää kuitenkin vaihtelut. Uusmedia- ja telekommunikaatioyrityksissä työntekijöiden työn prioriteetit olivat suhteellisen selvät: jokaisella työntekijällä oli oma projektinsa, palvelunsa tai tuotteen, johon suurin osa työaika käytettiin. Usein kuitenkin projekti, palvelu tai tuote vaati monipuolista työpanosta: virhe-, poikkeus- ja kehitystilanteita ilmeni työssä ja työmäärä kasvoi työntekijöiden ponnistellessa kaikkien omaan työhönsä liittyvien tehtävien parissa. Toisinaan työntekijöiden oli myös ymmärrettävä, ettei koskaan voi saada kaikkea tehdyksi. Oli aika lähteä välillä kotiin.

Perinteisimmillä toimialasektoreilla toimivissa ja vanhemmissa tapaustutkimusorganisaatioissa työkuorma puolestaan kasvoi byrokratian ja jälkibyrokratian samanaikaisten vaatimusten johdosta. Toisaalta byrokraattinen työnohjaus edellytti esimerkiksi hallinnollisten rutiinien tarkkaa seuraamista. Aluesairaalan osastonjohtajien tietokone- ja puhelinpainotteinen työ oli hyvä esimerkki tästä. Samoin vuokralaisyhdistyksessä vuosittaisista vuokratasoneuvotteluista³ vastaavien asiamiesten työtä oli rikastettu korvaamalla

assistentteja tietokoneilla ja delegoimalla paperityötä asiamiehille. Kuitenkin sekä aluesairaalan osastonjohtajilla että vuokralaisyhdistyksen asiamiehillä oli selkeä käsitys siitä, että heidän työnsä pitäisi olla jälkibyrokraattista - avointa ja aktiivista yhteistyötä organisaation sisäisten ja ulkoisten tahojen kanssa, joustavaa vastaamista työssä esiintyviin uusiin haasteisiin jne. Lopputuloksena olivat raskaat työkuormat osastonjohtajien ja asiamiesten yrittäessä tanssia sekä byrokraattisen rytmin että jälkibyrokraattisen rytmin mukaan. Työmäärä kasvoi, kun he pyrkivät tekemään sekä sen, mitä itse pitivät tärkeänä että sen, mitä byrokratia heiltä olettaa.

Kuten työn ymmärrettävyyttäkin, työn hallittavuutta pyrittiin lisäämään kaikissa organisaatioissa dialogien kautta. Uusmedia- ja telekommunikaatioalan yrityksissä nämä dialogit olivat jo muotoutuneet: työntekijät ja esimiehet keskustelivat jatkuvasti työtehtävien ja -prosessien etenemisestä periaatteella "kun ei voi kaikkea suunnitella etukäteen, täytyy suunnitella matkan varrella". Sekä työntekijät että esimiehet esimerkiksi painottivat, että esimiehen tulee nähdä jos joku työskentelee liikaa ja puuttua siihen. Tällaisen henkilön työaika täytyy ehkä keventää tai häntä pitää tukea organisoimaan työnsä uudella tavalla. Aluesairaalan ja vuokralaisyhdistyksen toimintatutkimusprojektien aikana alullepannut dialogit esimiesten ja työntekijöiden välillä puolestaan päätyivät kyseenalaistamaan esimerkiksi osastonjohtajien ja asiamiesten monitoimiroolit. Aluesairaala- ja vuokralaisyhdistyksen osastonjohtajat ja sairaalan ylinjohto päättivät delegoida hallinnollisia rutiineja osastosihteereille, apulaisosastopäälliköille tai sairaanhoitajaryhmille. Uusia resursseja etsittiin, jotta delegointi onnistuisi. Vuokralaisyhdistyksessä esimiesten ja asiamiesten välisten keskustelujen tuloksena neuvottelutoimintaa organisoitiin uudelleen siten että asiamiehet saivat aikaisempaa enemmän tukea toisiltaan ja työkuormat jakautuisivat tasaisemmin. Myös hallinnollisia rutiineja yksinkertaistettiin sekä kehittämällä tietotekniikkaratkaisuja että työmenetelmiä. Kaiken kaikkiaan siis työrooleja alettiin aktiivisesti muokata vastaamaan roolinhaltijoiden yksilöllisiä kykyjä ja työtilannetta.

³ Ruotsissa sekä kunnallisten että yksityisten vuokra-asuntojen vuokra säädellyt vuosittaisilla vuokratasoneuvotteluilla vuokralaisyhdistysten ja asunnonomistajien välillä. Markkinat eivät tällöin pääse vapaasti määräämään vuokraa, vaan vuokrakehitys pysyy maltillisena niilläkin alueilla, joissa vuokra-asunnoilla on kova kysyntä.

Työn merkityksellisyys

Jälkibyrokraattiseen työhön liittyvä laaja henkilökohtainen läsnäolo lisää mahdollisuuksia työn koettuun merkityksellisyteen. Työkokemukset eivät rajoitu vain ammatillisen minän piiriin, vaan ne koskettavat työntekijää kokonaisena henkilönä. Esimerkiksi Hirschhorn (1997) mainitsee laajentuneen psykologisen läsnäolon työpaikalla jälkibyrokraattian tärkeimpänä antina. Autonomia päivittäisessä työssä tekee mahdolliseksi omien arvojen mukaisen toiminnan tai ainakin pyrkimykset omien näkemysten toteuttamiseen työssä. Lisäksi työn interaktiivinen luonne, läheinen yhteys muiden työhön ja asiakkaisiin, voi lisätä koettua merkityksellisyttä työntekijän nähdessä, miten hänen työtoimintansa nivoutuu kokonaisuuteen ja johtaa asiakkaalle tärkeän tuotteen tai palvelun valmistumiseen. Toisaalta tietysti henkilökohtainen läsnäolo altistaa työntekijän kokonaisvaltaisemmin työpaikan haasteille: työntekijä ei voi piiloutua ammattiin tai työnkuvauksen taakse osallistuessaan työpaikan tapahtumiin kokonaisena henkilönä (katso esim. Hage 1995). Siten mahdollisuudet työn koettuun merkityksellisyteen kulkevat käsikkäin uudenlaisten psykologisten haasteiden kanssa.

Tapaustutkimukset osoittivat myös, että työn koettu merkityksellisyys vähenee voimakkaasti, jos työntekijä organisaation byrokraattisen ajattelutavan takia ei pysty toteuttamaan tärkeäksi katsomiaan asioita. Esimerkiksi aluesairaalan osastonjohtajat turhautuivat tietokonepainotteisessa työssään. Hallinnollisten rutiinien parissa työskentely ei tuntunut merkitykselliseltä, koska kaikki tärkeäksi koetut tehtävät työntekijöiden ja osastojen toimintamahdollisuuksien kehittämiseksi jäivät tekemättä. Samoin vuokralaisyhdistyksen asiamiehet arvioivat työnsä merkityksellisyyden vähenevän, kun aikaisempi vuokratasoneuvotteluihin liittyvä kansanliiketoiminta pyrittiin johdon päätöksellä korvaamaan ammattimaisemilla vuokratasoneuvotteluilla. Työ vuokralaisyhdistyksessä on nimittäin perinteisesti muistuttanut jälkibyrokraattista työtä: yhdistyksen asiamiehet ovat työskennelleet läheisessä yhteydessä sekä edustamiensa vuokralaisten että vastapuolen - asunnonomistajien - kanssa. Työn jälkibyrokraattisesta henkilökohtaisuudesta kertonee parhaiten asiamiesten lau-

sunnot, joiden mukaan hyväksi neuvottelijaksi synnyttään. Neuvottelutaidot riippuvat persoonallisuudesta, niitä ei voi oppia tai opettaa muille. Siirtyminen ammattimaisempiin neuvotteluihin merkitsisi käytännössä neuvottelutoiminnan supistumista vuokralaisyhdistyksen asiamiesten ja asunnonomistajien väliseksi neuvotteluiksi, jotka etenisivät joutuisasti tiettyjen laatustandardien mukaisesti. Yhdistyksen johto siis ajoi byrokraattisen persoonattomuuden ja ennaltamääritettyjen rutiinien sävyttämää neuvottelutoimintaa ja pyrki siten korvaamaan jälkibyrokraattisen ajattelutavan byrokraatialla. Monet asiamiehet pelkäsivät persoonattoman byrokraattisen hengen korvaavan kansanliikehengen. Asiaansa omistautuneille asiamiehille työ uhkasi muuttua vain työksi: sen koettu merkityksellisyys oli vaarassa kadota. Toimintatutkimusprojektin aikana vuokralaisyhdistyksessä heräsi kuitenkin ajatus ammattimaisen neuvottelutoiminnan ja perinteisen kansanliiketoiminnan lähentämisestä. Tavoitteeksi nousi laatustandardien kehittäminen ja neuvottelujen tehostaminen väheksymättä kuitenkaan asiamiesten henkilökohtaisia neuvottelulähestymistapoja ja osaamista.

Yhteenveto: Keskustelut jälkibyrokraattisten organisaatioiden ohjausvälineinä

Monet tutkijat ovat jälkibyrokraattiaa käsitellessään kiinnittäneet huomiota sen rakenteellisiin ilmentymiin, kuten uusiin organisaatiomuotoihin ja organisaatioiden välisiin yhteistyömuotoihin tai vaikkapa muutoksiin normaalissa urakehityksessä (katso esimerkiksi Grey & Garsten 2001; Powell 1987). Tutkimukseni on kuitenkin päätenyt osoittamaan, että näitä tärkeämpi jälkibyrokraattian haaste on sen tarjoama uusi ajattelutapa (katso myös Heckscher 1994). Byrokraattisen ja jälkibyrokraattisen ajattelutavan törmäyksissä työn ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys kärsivät. Tällainen työ ennemminkin kuluttaa kuin uudistaa työntekijöiden voimavaroja.

Tapaustutkimukset osoittivat jälkibyrokraattisten piirteiden pyrkivän esiin päivittäisessä työssä. Byrokraattisten työnkuvauksen ja sääntöjen kahlitseman työn sijasta tapaustutkimusorganisaatioissa orasti tai jo kasvaa rehoitti henkilökohtaisen läsnäolon, autonomisen toiminnan,

rajattomuuden ja yhteistyötarpeen värittävä työ. Byrokraattinen ajattelutapa ei kuitenkaan ollut vielä hellittänyt otettaan toiminnan organisoimisessa: auktoriteettinen vallankäyttö, persoonattomuus ja asioiden ennalta määrättävyyteen uskomisen leimasivat edelleen organisaatioita ja organisoimista. Lopputuloksena oli työntekijöiden voimavarojen vaarantuminen työn ymmärrettävyyteen, hallittavuuteen ja merkityksellisyteen liittyvien ongelmien takia. Byrokraattinen organisaatio ei tukenut työntekijöitä heidän päivittäisessä työssään, tämän lisäksi se usein vaikeutti heidän toimintaansa ja rajasi heidän toimintamahdollisuuksiaan. Vaikka uusmedia- ja telekommunikaatioalan yrityksissä tilanne oli tässä suhteessa hieman aluesairaalan ja vuokralaisyhdistyksen tilannetta parempi, byrokraattinen ajattelu nosti myös niissä päätään. Kuten yllä mainittiin, byrokraattinen ote saattoi tulla pintaan

esimerkiksi täysin ylhäältä käsin toteutetuissa uudelleenorganisointitilanteissa. Uusi teknologia, uusi toimiala ja yritysten nuori ikä ei estänyt byrokraattisten ajattelumallien soveltamista.

Tapaustutkimuksissa askeleet kohti jälkibyrokraattisempaa organisoimista merkitsivät yleensä uusien keskustelukanavien avaamista ja dialogien luomista työntekijöiden ja esimiesten välille. Kun toimintaa ei voitu onnistuneesti ohjata ennalta määritettyjen roolien, rakenteiden ja sääntöjen avulla, nousi tarve toiminnan interaktiiviseen, reaaliaikaiseen ja ihmisistä riippuvaan ohjaamiseen. Päivittäinen työ ja sen organisoiminen periaatteet siirtyivät taas lähemmäs toisiaan. Ehkäpä dialogikokoukset ja päivittäiset weickiläiset selväsitekemisprosessit luovat vielä mahdollisuuden uudistavaan - ymmärrettävään, hallittavaan ja merkitykselliseen - työhön jälkibyrokraattisilla-kin työpaikoilla.

Kirjallisuus

- ANTONOVSKY, A. (1979). *Health, stress and coping. New perspectives on mental and physical well-being.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- ANTONOVSKY, A. (1987a). *Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- ANTONOVSKY, A. (1987b). *Health promoting factors at work: The sense of coherence.* Teoksessa R. Kalimo, M.A. El-Batawi ja C.L. Cooper (toim.), *Psychosocial factors at work and their relation to health (s. 153-167).* Geneva: World Health Organisation.
- ARONSSON, G., DALLNER, M. & GUSTAFSSON, K. (2000). *Yrkes- och arbetsplatsinläsning. En empirisk studie av omfattning och hälsokonsekvenser.* Arbete och Hälsa, 5.
- CIULLA, J.B. (2000). *The working life. The promise and betrayal of modern work.* New York: Times Books, Random House.
- CHERNS, A. (1987). *Principles of Sociotechnical design revisited.* Human Relations, 40, 153-162.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). *Flow. The psychology of optimal experience.* New York: Harper Perennial.
- EIJNATTEN, F. M. VAN (1993). *The paradigm that changed the work place.* Assen: Van Gorcum / Stockholm: Arbetslivscentrum.
- EMERY, F. (1977). *Futures we are in.* Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- FERRADA-NOLI, M. (2001). *Om utbrändhetens epidemiologiska belägg.* Läkartidningen, 98, 710-715.
- FORSLIN, J. (1990). *Det klippta bandet - En VOLVO-industri byter kultur.* Stockholm: Norstedts Förlag.
- FORSLIN, J. (1996). *Från taylorism till...? Om förändring av arbetets organisation mot bakgrund av fem företagsprojekt.* Stockholm: SPF.
- GERTH, H.H. & MILLS, C. WRIGHT (1985, ALKUP. 1946). *From Max Weber. Essays in sociology.* London: Routledge & Kegan Paul.
- GREY, C. & GARSTEN, C. (2001). *Trust, control and post-bureaucracy.* Organization Studies, 22, 229-250.
- HACKMAN, J.R., OLDFHAM, G., JANSON, R. & PURDY, K. (1982). *A new strategy for job enrichment.* Teoksessa H.L. Tosi ja W.C. Hamner (toim.), *Organizational behavior and management: A contingency approach (s. 423-441).* New York: John Wiley & Sons.

- HAGE, J. (1995). *Post-industrial lives. New demands, new prescriptions.* Teoksessa A. Howard (toim.), *The changing nature of work* (s. 485-512). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- HECKSCHER, C. (1994). *Defining the post-bureaucratic type.* Teoksessa C. Heckscher ja A. Donnellon (toim.), *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change* (s. 14-62). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- HECKSCHER, C. & APPLGATE, L.M. (1994). *Introduction.* Teoksessa C. Heckscher ja A. Donnellon (toim.), *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change* (s. 1-13). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- HECKSCHER, C. & DONNELLON, A. (TOIM.) (1994). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change.* Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- HIRSCHHORN, L. (1997). *Reworking authority. Leading and following in the post-modern organization.* Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- HOBFOLL, S.E. (1998). *Stress, culture and community; Psychology and philosophy of stress.* New York: Plenum Press.
- HOWARD, A. (1995). *Rethinking the psychology of work.* Teoksessa A. Howard (toim.), *The changing nature of work* (s. 511-555). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- HUCZYNSKI, A. & BUCHANAN, D. (1991). *Organisational behaviour. An introductory text.* Hertfordshire: Prentice-Hall.
- KARASEK, R. & THEORELL, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life.* New York: Basic Books.
- KIRA, M. (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.
- LAZARUS, R.S. & FOLKMAN, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* New York: Springer Publishing Company.
- MASLACH, C. & LEITER, M.P. (1997). *The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MERLLIÉ, D. & PAOLI, P. (2000). *Ten years of working conditions in the European Union. Summary.* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- NOON, M. & BLYTON, P. (1997). *The realities of work.* Basingstoke: Macmillan Press LTD.
- PATTERSON, F. (2001). *Developments in work psychology.* *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 381-390.
- POWELL, W.W. (1987). *Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development.* *California Management Review*, Fall, 67-87.
- RANSOME, P. (1996). *The work paradigm.* Aldershot: Avebury.
- SPARKS, K., FARAGHER, B. & COOPER, C.L. (2001). *Well-being and occupational health in the 21st century workplace.* *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- THORSRUD, E. & EMERY, F. E. (1969). *Medinflytande och engagemang i arbetet. Norska försök med självstyrande grupper.* Stockholm: Utvecklingsrådet för Samarbetsfrågor.
- ULICH, E. (1991). *Arbeitspsychologie.* Stuttgart: Poeschel.
- VARTIAINEN, M. (1994). *Työn muutoksen työvälinoet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät.* Espoo: Otatiето.
- WEICK, K. (1995). *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks, California: SAGE Publications
- WINGBORG, M. (2000). *En vårfod av stresslarm. En sammanställning av aktuell forskning om ohälsan i arbetslivet.* Stockholm: TCO.

Jan Saarela
**Benägenheten att bli företagare:
 En jämförelse av svenskspråkiga
 och finskspråkiga***

Syftet med denna uppsats är att analysera vad som inverkar på benägenheten att bli företagare. Av specifikt intresse är språkgruppsskillnaden i företagarenägenhet. Andelen företagare bland svenskspråkiga är mer än hälften större än bland finskspråkiga bosatta i samma område i Finland. Min analys, som utnyttjar data från Statistikcentralens longitudinella folkräkningsfil, visar att orsaken till skillnaden huvudsakligen beror av boendeort och regional bakgrund. Yttre omständigheter, samt huruvida man är en inflyttad i en region, är sålunda avgörande för om man blir företagare. Män som är uppvuxna i en företagarfamilj tenderar också att ha en högre benägenhet än andra att själva bli företagare.

Inledning

En av dagens stora samhällspolitiska utmaningar är att råda bot på den bestående höga arbetslösheten. Förslagen och försöken är många. En allmän uppfattning bland flertalet beslutsfattare är att ett ökat antal företagare kan lösa problemet – se till exempel huvudpunkterna i programmet för Matti Vanhanens regering (Statsrådet, 2003). Företagare skapar och upprätthåller arbetsplatser både åt sig själva och åt andra. Genom att uppmuntra till företagande skulle sysselsättningsgraden sålunda kunna höjas.

Lämpliga politiska lösningar för att ge utrymme till detta kräver att man känner till de underliggande drivkrafterna, det vill säga varför vissa människor blir företagare.¹ Det finns ett flertal

studier, både från Finland (Johansson, 2000; Uusitalo, 2001; Ritsilä och Tervo, 2002) och andra länder (Blanchflower och Oswald, 1998; Rees och Shah, 1986), som har undersökt denna fråga. De allmänna slutsatserna är att det inte finns några helt entydiga förklaringar till varför man startar ett eget företag, utan att det snarare verkar vara så att en blivande entreprenör måste vara utrustad med flera gynnsamma egenskaper, och att verksamhetsförutsättningarna skall vara de rätta (Lazear, 2003). De bakomliggande faktorerna inkluderar sålunda humankapital, ekonomiska tillgångar och lämpliga yttre omständigheter.

I det här papperet kommer jag att jämföra två befolkningsgrupper i Finland – svenskspråkiga

* Jag är tacksam för kommentarer från seminariedeltagare vid Eötvös Loránd universitetet i Budapest och anonyma personer.

¹ Med företagare menas här en person som inte är jordbruksföretagare och som får sin huvudsakliga utkomst från det egna företaget, antingen som arbetsgivare eller som egen företagare.