1305

"Voi itku, taas joku muutos!"

Kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden työn epävarmuuden kokemus

Mia Väisänen
Yhteiskuntapolitiikan ja filosofian laitos
Yhteiskuntapolitiikan pro gradu- työ
Marraskuu 1998
Sivuja 107 + liitteet 18

TIIVISTELMÄ

"Voi itku, taas joku muutos!"

Kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden työn epävarmuuden kokemus

Mia Väisänen

Ohjaajat: Raija Julkunen ja Jouko Nätti

Yhteiskuntapolitiikan pro gradu- työ, Jyväskylän Yliopisto

Sivuja: 107 + liitteet 18

Tutkimus on osa Jyväskylän Yliopiston yhteiskuntapolitiikan ja psykologian laitoksen "Työn epävarmuus ja hyvinvointi"- tutkimusprojektia, jota on toteutettu vuosina 1994- 1997. Tutkimus tarkastelee kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden työn epävarmuuden kokemista sekä siinä tapahtuneita muutoksia vuosien 1995 ja 1997 haastatteluiden perusteella. Tutkimuksessa tarkastellaan myös organisaation kulttuuria, sen vuorovaikutussuhteita ja työyhteisöjen ilmapiiriä. Lisäksi vertaillaan, miten organisaatiossa eri positiossa olevat ovat kokeneet tapahtuneet muutokset.

Organisaatiossa toteutettiin taloudellisten säästöjen vuoksi rakenteellinen muutos. Se joutui supistamaan kulujaan myös muuten. Työntekijät kokevat, että työn määrä ja sen rasittavuus on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Sitä on lisännyt erityisesti sijaisten palkkauksen kielto, jonka vuoksi vakinainen henkilöstö joutuu työskentelemään yhä suuremman paineen alaisena. Työntekijät haluavat yhä enemmän vuorotteluvapaalle tai osa-aikaeläkkeelle.

Sosiaali- ja terveystoimea koskevat muutokset jatkuvat edelleen tulevaisuudessa, mutta niitä ei tule enää yhtä nopeassa vauhdissa kuin aikaisemmin. Työntekijöiden suhtautumistavat muutoksiin vaihtelevat positiivisesta negatiiviseen, myös välinpitämätöntä suhtautumista esiintyy. Suhtautumistapa on muuttunut kaikkiaan positiivisemmaksi vuodesta 1995. Kaikkia muutospuheita tai uhkia ei oteta vakavasti, myös huumori auttaa sopeutumaan.

Taloudelliset säästöt ja epävarmuus organisaation muutoksista aiheuttivat työntekijöiden epävarmuuden kohoamisen vuosikymmenen puolivälissä. Epävarmuuden kokeminen on vähentynyt syksyllä 1997. Epävarmuus ei enää kohdistu oman työpaikan menettämiseen vaan työssä tapahtuviin muutoksiin, siihen millaiseksi työ muuttuu ja kuinka paljon raskaammaksi työ voi tulevaisuudessa muuttua.

Organisaation vuorovaikutussuhteet korostuvat muutosten tapahtuessa. Johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli muutosten läpiviemisessä, he voivat auttaa työntekijöiden sopeutumista tai huonontaa sitä esimerkiksi vähäisellä tiedottamisella. Sosiaali- ja terveystoimen työyhteisöjen ilmapiiri on huonontunut viimeisten vuosien aikana. Siihen ovat voineet vaikuttaa työskentelyolosuhteet, kuten työn raskauden ja kiireen lisääntyminen.

Johdon edustajilla ja työntekijöillä on ristiriitaisia tulkintoja organisaation muutoksista vallan sekä päätöksenteon suhteen. Valtaa "valutetaan" johdon näkemyksestä yhä alemmas hierarkiassa, jotkut työntekijät puolestaan pelkäävät vallan menettämisen puolesta.

Avainsanat: työelämän tutkimus, työn epävarmuus, organisaatiokulttuuri

1 TYÖPAIKAN SAATTOHOITO ALKANUT? 4

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA 6

3 JULKINEN SEKTORI JA KUNTA TYÖNANTAJINA 9

4 ORGANISAATIOKULTTUURI 12
4.1. Kunnallisen, byrokraattisen hallintomuodon erityispiirteitä 14
4.2. Naisten organisaatio 17

5 TYÖELÄMÄN TUTKIMUKSEN PAINOPISTEEN MUUTOKSIA 21
5.1. Työelämän laatu 21
5.2. Tuottavuus ja joustavuus 22

6 TYÖN EPÄVARMUUDEN TUTKIMINEN 26
Työn epävarmuus ja hyvinvointi- tutkimusprojektista 26

7 AINEISTO 28
7.1. Henkilöstön haastattelut 28
7.2. Johdon haastattelut 29
7.3. Julkaistut raportit 29
7.4. Haastatteluiden toteuttaminen syksyllä 1997 30
7.5. Tutkittava organisaatio ja vastaajien edustavuus 32
7.6. Haastattelijan rooli 33
Luottamus? 34
Jos...Mitä nyt tekisin toisin? 34
7.7. Haastateltavien positio 35
Työntekijät haastateltavina 37
Johdon edustajat haastateltavina 38
Opiskelija, tutkija vai johdon "kätyri"? 39
7.8. Aineiston analyysi- tyypittely, tematisointi ja vertailu 40

8 SÄÄSTÖPAINEET JOHTIVAT RAKENTEELLISEEN MUUTOKSEEN JA PALVELUIDEN TUOTTAMISEEN PIENEMMILLÄ RESURSSEILLA 42
8.1. Säästöjä toteutettu hätäapuratkaisujen avulla 45
8.2. Työn määrä on lisääntynyt 48
8.3. Työntekijät haluavat osa-aikaeläkkeelle ja vuorotteluvapaalle 51
8.4. Henkilöstön suhtautuminen muutoksiin 53
Henkilöstön suhtautuminen muutoksiin 54
Suhtautumistapa muuttunut positiivisemmaksi 56
8.5. Muutoksiin suhtautumisen tyypit 57
A. Myönteinen suhtautuminen - muutoksen arkipäiväistyminen *"Se on osaltaan semmosta työn kehittämistäkin!"* 57
B. Kielteisesti suhtautuvat *"Tuntuu nyt välillä, että taas täytyy lähteä töihin!"* 58
C. Välinpitämätön suhtautuminen *"Ei mua nyt kuule suoraan sanottuna niin kiinnosta."* 58
8.6. Huumoria käytetään keinona sopeutua 59

9 TYÖN EPÄVARMUUS 61
9.1. Työn epävarmuuden määrittely ja kokemisen yleisyys 61
9.2. Epävarmuuden kokemiseen vaikuttavat tekijät 62
9.3. Työn menettämistä ei enää pelätä, työn sisältö huolestuttaa 64
9.4. Epävarmuuden kokemisen seuraukset 67
Epävarmuuden ja hyvinvoinnin yhteys 67
9.5. Epävarmuudessa selviytyminen
- Yksilö-, ja organisaatiotason käsittelykeinot 68

10 VUOROVAIKUTUSSUHTEET JA ILMAPIIRI 72
10.1. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia työelämässä 72
10.2. Vuorovaikutussuhteiden merkitys työelämässä 73
10.3. Organisaation alakulttuurit 74
Ammatti- ja työyhteisökulttuuri 75
Työyhteisön muukalaiset, työllistetyt ja sijaiset 76
10.4. Organisaation hierarkkiset suhteet 78
Johtajalla avainasema muutoksessa 79
10. 5. Sukupuolten tasa-arvo 81
10.6. Työyhteisöiden ilmapiiri huonontunut 81
Muutos ja epävarmuus aiheuttavat huhuja 85

11 KOLIKON KAKSI ERI PUOLTA - RISTIRIITAISET TULKINNAT 89
11.1. Valta, vaikuttaminen ja päätöksenteko 89
11.2. Vallan problematiikkaa byrokraattisessa organisaatiossa 93
11.3. Tuloksellisuus 97

12 JOHTOPÄÄTÖSTEN AIKA 99
Kunnallisten sosiaali- ja terveyspalveluiden uusi toimintamalli, todellisuutta vai utopiaako? 100

LÄHDELUETTELO 104

TAULUKOT JA KUVIOT

Taulukko 1. 1995 suunnitteilla olevat työaika- tai henkilöstömuutokset viimeisen vuoden aikana 44

Taulukko 2. Toteutetut ja suunnitellut työaikojen tai henkilöstön muutokset 1997 vuoden 1995 jälkeen 45

Taulukko 3. Muutosten vaikutus työmotivaatioon ja muutoksiin suhtautuminen vuosina 1995 ja 1997 56

Taulukko 4. Oman aseman ja työpaikan varmuuden kokeminen vuosina 1995 ja 1997 65

Taulukko 5. Ilmapiiri 83

Taulukko 6. Huhujen esiintyminen 87

Kuvio 1. Johdon arviot työntekijöiden tilanteesta 50

Kuvio 2. Esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksen asteet 91

Kuvio 3. Mahdottomat yhtälöt 103

1 TYÖPAIKAN SAATTOHOITO ALKANUT?

Työn epävarmuus on lisääntynyt viimeisten 10-20 vuoden aikana. Työmarkkinoiden epävakaa tila on huonontanut tilannetta erityisesti tällä vuosikymmenellä. Samalla työn epävarmuus on laajentunut koskemaan yhä useampia, kokonaan uusia työntekijäryhmiä. Aiemmin hyvin koulutetut pystyivät useammin tuntemaan asemansa turvalliseksi työssään. Yksi haastateltavistani kuvasi työorganisaationsa suunnitteilla olevia muutoksia tokaisemalla työpaikkansa saattohoidon alkaneen.

Työn epävarmuuden kokeminen on yleistynyt, 1990-luvun puolivälissä ainakin yhtä epävarmuuden uhkaa koki lähes kolmannes palkansaajista, kun aikaisemmin sitä oli kokenut vain noin kymmenesosa. (Happonen ym. 1996, 1)

Työyhteiskunta on murroksessa, jossa perinteinen työn sidos joutuu koetteille ja työelämästä muodostuu uudenlaisten riskien ja valintojen areena. Tämä merkitsee, että aikakauttamme luonnehditaan muutoksien, riskien, siirtymisen ja postmodernin käsittein (Pohjola 1996, 108). Työelämän tutkimuksen merkitys korostuu murroksen ajassa.

Julkinen sektori ja erityisesti kunta-alan organisaatiot ovat olleet voimakkaiden uudistumis- ja saneerauspaineiden alla 1990-luvulla. Aikaisemmin julkinen sektori on selvinnyt paljon vähäisemmillä muutoksilla, tällä vuosikymmenellä ne ovat olleet poikkeuksellisen suuria.(Kasvio 1994, 72) Vuosikymmenen loppua kohti mennessä voidaan jo havaita mitä muutoksia julkisella sektorilla on tapahtunut 90-luvun aikana. Vieläkään ei voida analysoida lopullista uudistumista ja suuntaa. Säästöjen voimakkain aika oli vuosikymmenen puolivälin tietämissä, nyt organisaatiot joutuvat sopeuttamaan toimintaansa niihin. Voidaan kuitenkin todeta, että julkisen sektorin saneeraus ei ole vieläkään saavuttanut päätepistettään.

Vaikka kuntasektori tällä vuosikymmenellä on taloudellisissa vaikeuksissa vähentänyt henkilöstöään, joutuu se joidenkin arvioiden mukaan ensi vuosituhannella (jo kymmenen vuoden kuluttua) kohtaamaan jälleen työvoimapulaa. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan puheenjohtaja Pekka Palola on huomauttanut, että ensi vuosituhannella tapahtuva suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle on haaste erityisesti kuntien henkilöstöpolitiikalle. Kuntien on pystyttävä kilpailemaan nuorista ammattitaitoisista työntekijöistä yksityisen sektorin kanssa. Kuntien on pystyttävä uudistamaan henkilöstöään. Palolan mukaansa yksityisen ja julkisen välisiä eroja tulisi pystyä

pienentämään. Palola uskoo myös, että palkkauksessa siirrytään kohti kannustavia palkkausjärjestelmiä. (Kivistö 1998, 22-24) Kuntien toiminnan ja henkilöstöpolitiikan tutkiminen on tulevaisuuden kehityksen kannalta olennaista, etenkin jos visiot vuosituhannen jälkeen kohtaavasta henkilöstöpulasta toteutuvat.

Muutama vuosi sitten aloitettujen mittavien säästöjen vaikutuksia voidaan tarkastella nyt kunnan työntekijöidenkin näkökulmasta. Tänään töissä- ohjelman (17.11.1997) esimerkin mukaan Raisiossa on tutkittu Työterveyslaitoksen toimesta kunnan työntekijöiden sairastumista. Ohjelman otsikointi (*Onko jo säästetty liian paljon?*) antaa viitteitä siihen, että kunnan työntekijöiden fyysinen terveys on huonontunut tiukentuneen työtilanteen vuoksi. Toteutetut säästötoimenpiteet ovat samankaltaisia kuin monessa muussakin kunnassa. Kunnassa ei ole toteutettu irtisanomisia, mutta määräaikaisten työsuhteiden lukumäärää oli vähennetty, kunnassa oli lomautettu henkilöstöä, eikä sijaisia saanut palkata. Näiden seurauksena lyhyet sairaslomat olivat vähentyneet, kun vastaavasti pitkien sairauslomien lukumäärä oli huomattavasti lisääntynyt. Jo poissaolojen vuoksi säästöistä oli menetetty noin 10 prosenttia, työn laadun alentumisen vaikutuksista puhumattakaan. Raision tapaukseen sisältyy paradoksi, se on samaan aikaan valittu vuoden työnantajaksi. Miten työntekijät siis voivat muissa kunnissa?

Viimeaikaisimmat tiedot työmarkkinoilta ovat kertoneet työmarkkinoiden jakautumisesta yhä selvemmin kahtia. Toisaalla ovat ne, joilla ei ole työtä tai joilla on vain määräaikaisia työsuhteita. Toisaalla ne, joilla on pysyvä työsuhde. Tutkimuskohteeni ovat nämä murroksen läpikäyneet, töihin jääneet työntekijät yhdessä esimerkkikunnassa ja sen sosiaali- ja terveystoimessa. Organisaation suurimmat muutokset ovat takanapäin tai ainakin uudistusten vauhti on hidastunut. Helmikuussa 1995 tehdyn työntekijäkyselyn mukaan (Nätti ym. 1995, 30) vain noin puolet tämän kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöistä oli varma, että työ tulee jatkumaan pitkän aikaa. Samaan aikaan 35 % oli huolestunut siitä, että hänet mahdollisesti irtisanotaan (vastanneita oli 274 henkilöä). Seurantatutkimus osoitti epävarmuuden vähentyneen vuoden 1995 jälkeen, mutta silti epävarmuus oli edelleen huomattavaa. Vaikka tutkimuskohteeni on työelämän "hyväosainen" puolisko, työntekijöiden sisäpiiri, heidänkään asemansa ei ole ongelmaton. Heidän on pitänyt ja pitää edelleen työskennellä ympäristössä, jossa muutokset vaikuttavat heidän työhönsä.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA

Tutkimukseni tarkastelee organisaatiota sen eri positioista. Lähtökohtana on liittää organisaation ja toimintaympäristön muutos sekä työntekijöihin että johdon edustajan kokemuksiin. Asiakkaat ovat keskeisiä organisaation toiminnassa, mutta ovat kuitenkin tarkastelun ulkopuolella.

Painopiste on organisaatiossa tapahtuneiden säästösuunnitelmien ja -toimenpiteiden vaikutuksissa. Kahden ajankohdan aineisto mahdollistaa ajallisen muutoksen tarkastelun. Aineistot on kerätty organisaation muutosprosessin kannalta mielenkiintoisissa ajankohdissa. Ensimmäisessä (1995) vaiheessa organisaation muutos on vasta tulossa, eikä siitä tiedetä kuin vasta huhujen tasolla. Ajankohdan on moni vastaajista nimennyt *"kuohunta"*-vaiheeksi. Toinen (1997) haastatteluajankohta sijoittuu suuren organisaatiomuutoksen loppuvaiheille. Rakenteellinen muutos on takanapäin, mutta säästöjen odotetaan jatkuvan. Toisaalta moni sosiaali- ja terveydenalan työntekijöistä ei enää *"suostu uskomaan"* taloudellisten resurssien leikkaamiseen. Yleisesti työntekijät jakavat mielipiteen, jonka mukaan palveluiden laadun turvaamiseksi on lisättävä resursseja.

Kunnan sosiaali- ja terveystoimi joutui 1990-luvun puolivälissä vastaamaan suuriin säästöpaineisiin, jotka johtivat organisaatiota tehostamaan toimintaansa. Organisaatiossa suunniteltiin ja toteutettiin rakenteellinen muutos säästöpaineiden vuoksi (Happonen ym. 1996, 10- 11). Organisaatiossa toteutetuista muutoksista kerrotaan luvussa 7.

Tutkimukseni on case-tutkimus, koska tarkastelen tietyn kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden ja johdon kokemuksia organisaation muutoksessa. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole tarkastella organisaatio- tai muiden muutosten onnistumista. En aio rajoittua tarkastelemaan vain organisaation rakenteellista muutosta, sillä samaan aikaan on organisaatiossa toteutettu säästöjä, jotka olivat myös rakenteellisen organisaatiomuutoksen syy.

Muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhön eri tavalla organisaation eri osissa. (Toisaalla organisaatiossa suurimmat muutokset toteutettiin aikaisemmin, toisissa paikoissa niihin ollaan siirtymässä vasta nyt.) Sosiaali- ja terveystoimen suuruus tulee esille työntekijöiden haastatteluissa, sillä toiset työntekijöistä eivät kokeneet organisaatiossa tapahtuneen mitään rakenteellista muutosta, kun se toisille oli tarkoittanut muutoksia heidän toimenkuvaansa. Myös Saija Mauno ja Maarit Virolainen (1996, 66) huomioivat, että sosiaali- ja terveystoimen kaltaisessa suuressa organisaatiossa

on mahdollista, että jotkut työntekijöistä ovat *"syrjässä"*. Tämä konkretisoituu siten, että työntekijät eivät edes tiedä organisaation muutoksista.

Kokonaisuudessaan organisaatiossa seuranta-aikana tapahtuneet muutokset ovat olleet monimuotoisia ja niillä on vaikutusta koko organisaatioon ja henkilöstöön. Tämän vuoksi myös tutkimuksessa on monta eri teoreettista näkökulmaa, joiden kautta pyrin tarjoamaan kokonaisvaltaisemman kuvan organisaation muutoksista ja niiden merkityksestä. Samaan aikaan olen tietoinen, että aineiston tarkastelu monien teoreettisten näkökulmien kautta saattaa johtaa lukijan kannalta liiankin monimuotoiseen ja -puoliseen kokonaisuuteen, mutta säästöjen vaikutus organisaatiossa ollut niin monitahoinen ja merkityksellinen, että haluan tarkastella aineistoa useiden eri teemojen kautta.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Organisaatiossa ja työyhteisöissä tapahtuneet muutokset

Mitä muutoksia organisaatiossa on tapahtunut työntekijöiden näkemyksen mukaan?

Odotetaanko muutosten jatkuvan tulevaisuudessa?

Onko muutoksiin suhtautuminen pysynyt samankaltaisena?

2. Työn epävarmuuden ilmeneminen ja vaikutukset yksilöille ja yhteisöille

Kokevatko työntekijät epävarmuutta? Onko sen kokemisessa tapahtunut muutosta?

Millaista epävarmuuden kokeminen oli haastatteluhetkellä?

3. Vuorovaikutussuhteet organisaatiossa ja työyhteisöissä

Miten työyhteisöjen ilmapiiri (ja siten niiden hyvinvointi) on muuttunut seuranta-aikana?

Mitä johdon edustaja ajattelee suhtautumisesta muutoksiin?

4. Organisaation toimijoiden näkemyserot

- konfliktiteemat organisaatiossa

Mitkä ovat keskeiset teemat, joista työntekijöillä ja johdolla on erilainen käsitys?

Tutkimusraportti tulee etenemään siten, että aluksi tarkastelen julkista sektoria ja kuntaa työnantajana 1990-luvulla (luku 3). Organisaation tutkimuksessa pidän olennaisena tarkastella myös organisaatiokulttuurin käsitettä ja käytännön merkitystä sekä kulttuurin muuttumista (luku 4). Tarkastelen byrokraattista hallintamuotoa, joka on kunnallisessa hallintokulttuurissa vallalla oleva hallintomuoto. Sosiaali- ja terveystoimi on naisvaltainen, naisten organisaatio, joten liitän sukupuolen organisaation käsitteeseen.

Tutkimuksen taustalla olevien teoreettisten tarkasteluiden jälkeen kuvaan suomalaisen työelämätutkimuksen kehittymistä työolojen tutkimisesta työelämän laadun tutkimisen kautta viimeisimpään työelämän joustavoittamisen ja tuottavuuden tutkimiseen (luku 5).

Tämän jälkeen kerron Työn epävarmuus ja hyvinvointi- tutkimusprojektista, josta tämäkin tutkimus on osa (luku 6). Tutkimuksen metodinen osa on luvussa 7. Olen liittänyt tutkimukseni metodiseen osaan kehysanalyysi-teorian, joka soveltuu erinomaisesti tutkimusasetelmaani, sillä organisaatiota tarkastellaan sen eri positioista. Säästöjen aiheuttamista muutoksista sosiaali- ja terveystoimessa kerrotaan luvussa 8, missä kuvaan myös tyypittelyn avulla työntekijöiden suhtautumistapoja.

Työntekijöiden kokema epävarmuus, siihen liittyvät seuraukset ja sen käsittelykeinot, niin organisaation kuin yksilöiden kannalta, esitetään luvussa 9.

Luvussa 10 palaan organisaatiokulttuurin teemaan, alakulttuureihin ja työyhteisöiden ilmapiiriin. Tarkastelen yksilöiden ja työyhteisöiden hyvinvoinnin ulottuvuuksia.

Tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella organisaation toimijoiden puheiden teemoja, yhtäläisyyksiä ja eroja käsityksissä. Kuvaan eroavaisuuksia vallan ja päätöksenteon teemojen kautta (luku 11). Luvussa 12 on aika johtopäätöksille, arvioin miten työntekijät ja johdon edustaja tarkastelevat julkisen sektorin ja hyvinvointipalveluiden tulevaisuutta.

3 JULKINEN SEKTORI JA KUNTA TYÖNANTAJINA

Muihin Pohjoismaihin verrattuna kuntien palvelutuotanto kehittyi Suomessa hieman hitaammin. Vasta 1960-luvulla kunnista alkoi Suomessa muodostua hyvinvointipalveluita tuottava laitos. (Allén 1993, 43-45) Kunnilla on vastuu hyvinvointipalveluiden tuottamisesta, mutta samaan aikaan ne ovat valtiollisen ohjauksen valvonnassa.(mt. 40)

Julkisen sektorin ja kunta-alan henkilöstö. Hyvinvointipalveluiden laajentaminen on johtanut julkisen sektorin työpaikkojen lukumäärän kasvuun. Suomessa julkinen sektori työllistää lähes kolmanneksen työllisestä työvoimasta (Kasvio 1994 72-73). Julkisen sektorin työvoimasta on sosiaali- ja terveystoimen sekä sivistystoimen palveluksessa noin 80% (Kuntalehti 17/1997, 7).

Julkisen sektorin työvoiman kasvu hyvinvointivaltion rakentamisen aikana painottui lähes yksinomaan kuntasektoriin. Valtion palveluksessa olevien lukumäärä jopa aleni 1980-luvulla. Vaikka kuntien henkilöstön määrässä on tapahtunut huomattava kasvu se ei ole heijastunut samassa suhteessa lisäyksenä kuntien menoihin. Tämä johtuu kuntasektorin heikommasta palkkakehityksestä verrattuna yksityiseen sektoriin, joten kuntien henkilöstö on matalapalkkaistunut ja naisvaltaistunut.(Allén 1993, 49) Naisvaltaistuminen näkyy selvästi kunta-alalla, noin kolme neljännestä siellä työskentelevistä on naisia. (Kasvio 1994, 74)

Kunta-alan laman ja säästöjen vuoksi kunnista hävisi vuosina 1991-95 lähes 40 000 työpaikkaa. Viimeisimmät vuodet ovat kuitenkin lisänneet henkilöstöä kunta-alalla, sillä säästöistä huolimatta henkilöstön määrä kasvoi vuonna 1996 lukumäärällisesti noin 11 000 henkilöllä. Kasvu johtui lähinnä määräaikaisten palvelusuhteiden ja osa-aikatyön voimakkaasta lisääntymisestä. (Kuntalehti 17/1997, 7). Kuntasektori työllistää n. 390 000 henkilöä. (Julkunen &Nätti 1997, 142)

Sosiaali- ja terveysalalla toimi vuonna 1996 kunnissa 215 900 henkilöä. Kaikista sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä työskentelee kunnissa noin yhdeksänkymmentä prosenttia. Vakinaisen henkilöstön määrä on vaihdellut ja se oli 1996 seitsemänkymmentä prosenttia. (Sosiaaliturvan suunta...1997, 65-66)

Julkisen sektorin kriisi ja taloudellinen lama. Kriisistä puhuttaessa viitataan usein julkisten menojen kasvamiseen, verojen nousuun sekä julkisesti tuotettujen palveluiden huonoon laatuun ja

tuottamattomuuteen. Kansainvälisesti edelläkävijöinä julkisen sektorin supistamisessa ovat kulkeneet mm. USA ja Iso-Britannia. Esitettyyn kritiikkiin on vastattu tehostamalla palveluiden toimintaa ja keventämällä organisaatioita. (Kasvio 1994, 74) Kritiikkiin kantaa ottamatta on tosiasia, että julkisella sektorilla on toteutettu huomattavia taloudellisia muutoksia viimeisten vuosien aikana.

Työolobarometrin (Ylöstalo ym. 1997, 19) tietojen mukaan kunta-alan henkilöstömuutoksissa oli viime vuonna, ensimmäistä kertaa vuoden 1992 jälkeen, enemmän lisäyksiä kuin vähennyksiä. Kuntalehden (Ylönen 1998, 4) mukaan 76 kuntaa lomauttaa henkilöstöään vuonna 1998, lomautukset koskevat 21 000 työntekijää. Säästöä palkkamenoissa lomauttajakunnat saavat Kuntalehden mukaan vain noin 1,4 prosenttia. Lomautuksia paremmat säästöt on saatu aikaan paikallisilla sopimuksilla. Lomautuksien lisäksi noin 300 henkilöä irtisanotaan tänä vuonna kuntien tai kuntayhtymien palveluksesta. (Tiedot perustuvat ns. selviytymiskampanjan kyselyyn). On huomattava, että yli 90 prosenttia kunnista ja kuntayhtymistä ei joudu turvautumaan lomautuksiin. Arvioiden mukaan kunnat harkitsivat lomautuksia ja irtisanomisia edelleen vuodelle 1999 (Kuntalehti 11/ 1998, 4). TV 1 Uutisten (3.8.1998) mukaan yhä useammat kunnat aikovat kuitenkin irtisanoa henkilöstöään saadakseen aikaan pitempiaikaisia säästöjä. Lomautusten aikaansaama hetkellinen säästö ei riitä, on löydettävä pitempiaikaisia säästöjä.

Vaikka lama on jo taitettu ja kansantalous on nousussa, julkisen talouden tiukka taloudellinen tilanne jatkuu. Euroopan talous- ja rahaliiton julkiselle taloudelle asettamat kriteerit pitävät julkisen talouden kurissa. Toisaalta rahoitustilanne on kunnissa huono, koska korkea työttömyys alentaa kuntien tuloja. Samanaikaisesti valtion toimenpiteet ovat kiristäneet tulopohjaa. (Julkunen &Nätti 1997, 142- 143)

Kunnat joutuvat kohtaamaan tiukentuneen talouden lisäksi myös muita ongelmia. Tulevina ongelmina on muun muassa se, että niiden henkilöstö on ikääntynyttä eikä heikossa taloudellisessa tilanteessa voida uusintaa työvoimaa palkkaamalla uutta, nuorempaa henkilöstöä. Nykyisin alle 10 prosenttia henkilöstöstä on alle 30-vuotiaita, kun vastaava osuus vuonna 1989 oli lähes 20 prosenttia. Ongelmaksi nousee henkilöstön ylikuormittuminen ja jähmettyminen. (Julkunen &Nätti 1997, 143) Samalla on jo kuitenkin ennustettu, että tulevaisuudessa kuntien ongelmaksi muodostuu henkilöstöpula. Henkilöstöpolitiikan haasteet jatkuvat.

Julkisen sektorin kritiikki on koskenut useita Euroopan maita ja siihen on vastattu myös kansainvälisesti. Sekä OECD:n että Euroopan Unionin piirissä on kiinnitetty 1980-luvulta lähtien

huomiota julkisiin palveluihin ja niiden kehittämiseen. Tavoitteena on ollut nimenomaan palvelutuotannon tuloksellisuuden kohottaminen, palveluiden laadun ja saatavuuden parantaminen sekä palveluiden käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Pohjoismaita on näissä keskusteluissa pidetty eräänlaisina kehittyneen palvelujärjestelmän mallina, joiden saavuttamia kokemuksia on pyritty välittämään myös muiden teollisuusmaiden hyödynnettäväksi. (Kasvio, Lahtonen ja Nakari, 1995, 3)

Julkisen sektorin kehittäminen on muodostunut yhdeksi tulevaisuuden keskeisimmistä haasteista. Kehittämistoimintaa on toteutettu mm. yksityiseltä sektorilta otettujen mallien mukaan, joten yksityisen ja julkisen sektorin välillä vielä nykyään vallitsevien erojen on ennustettu kaventuvan. Kunnat, alueet ja valtiot joutuvat kohtaamaan eri alueiden välisen sijaintipaikkakilpailun samalla tavalla kuin yritykset ovat tähän asti tottuneet kilpailemaan. Tilanteeseen voidaan julkisella sektorilla vastata uusiutumiskyvyttömien yritysten tapaan, pitäen kiinni vanhoista toimintamalleista, suojautumalla ulkoisen maailman muutoksilta sekä menettämällä omia asemia kilpailijoille. Paras tapa välttää taantuvaa kehitystä on kuitenkin aktiivinen pyrkimys julkisen palvelutuotannon uudistamiseen, sen aiheuttamien kustannusten vähentämiseen ja henkilöstön osaamisen laaja-alaiseen hyödyntämiseen. (Kasvio, Lahtonen ja Nakari, 1995, 9, 11) Paikallisen kilpailun tiukentuessa korkealaatuisilla palveluilla voi houkutella kunnan alueelle uusia työpaikkoja. Kokonaan toinen asia on, mitä tämä merkitsee alueiden väliselle tasa-arvolle. Jo nyt on keskusteltu siitä, että kuntien palvelutasoissa on eroja. Palveluiden tuottaminen köyhissä muuttohäviökunnissa vaikeutuu entisestään.

Työolobarometrin (Ylöstalo ym. 1997, 1) tietojen mukaan julkisen ja yksityisen sektorin erot työelämän laadussa ovat eriytyneet yhä enemmän. Trendinä on ollut eriytymisen voimistuminen sektoreiden lähentymisen sijaan. Julkisen sektorin työntekijät ovat myös tulevaisuuden odotuksissaan varovaisempia kuin yksityisen sektorin työntekijät. Visiot julkisen ja yksityisen sektorin lähentymisestä eivät toteudu ainakaan lyhyellä aikavälillä.

4 ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on olennaista, sillä se on *näkyvä* ja *tuntuva*, lisäksi se vaikuttaa aina organisaation toimintaan ja ihmisiin. Organisaation tai ihmisten suoriutumista tai tuntemuksia ei voida ymmärtää, jos organisaatiokulttuuria ei huomioida. On muistettava, ettei organisaatiokulttuurin käsitteellä tarkoiteta pelkästään organisaation *filosofiaa* tai sen *ilmapiiriä*. (Schein 1987, 41-42)

Aineiston rajallisuudesta huolimatta organisaation kulttuurin käsitteellistäminen on olennaista myös tämän tutkimuksen kannalta. Kulttuuri määrittää osaltaan tavat miten muutoksiin on reagoitu. Myös organisaatiotasolle voidaan määritellä *selviytymisstrategioita*, jotka kuvaavat miten organisaatiotasolla ollaan selviydytty organisaation muutoksista ja epävarmasta tilanteesta. Tutkimuksen lähtökohtana on vertailla käsitysten ja tulkintojen eroja sekä yhtäläisyyksiä. Näiden taustalla vaikuttaa organisaation kulttuuri, yhteisesti koettu sekä lukuisat alakulttuurit, joita isossa organisaatiossa kuten sosiaali- ja terveystoimi, väistämättä on (Rajakaltio, 1994, 280).

Organisaatiokulttuurin käsite. Organisaatiokulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan ihmisten vuorovaikutusta, ihmisten elämistä erilaisissa organisaatioissa. Se muodostuu väistämättä jokaiseen työyhteisöön, jonka kautta yksilöitä sitoo yhteen jaetut merkitykset. Yksilöt jakavat arvostukset, uskomukset ja käsitykset, jotka peilautuvat heidän vuorovaikutukseensa sekä toimintatapaansa yhteisössä. Saman organisaation sisällä elää monia eri kulttuureja, jotka voivat olla toisilleen vastakkaisia tai rinnakkaisia.(Rajakaltio, 1994, 280)

Edgar Schein (1987, 24) palauttaa kulttuurin käsitteen käsittämään kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen tietyn organisaation jäsenille. Tämän kautta organisaation jäsenet ymmärtävät organisaation ja ympäristön *"itsestään selvällä"* tavalla. Oletukset ja uskomukset ovat opittuja tapoja reagoida ympäristön tuottamiin ongelmiin, jotka liittyvät ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen. Vallitsevassa tilanteessa ympäristön *"itsestäänselvyydet"* ovat julkisella sektorilla hävinneet ympäriltä, joten organisaation ymmärtäminen on vaikeampaa.

Organisaatiokulttuurin määrittelyssä esitetään kaksi vaihtoehtoa. Toisaalta ajatellaan, että organisaatiolla on tietty kulttuuri, joka vaikuttaa organisaation prosesseihin ja rakenteisiin. Toisen ajattelutavan mukaan organisaatiot sinänsä muodostavat kulttuurin. Barbara Czarniawska- Joerges (1992) yhdistää näkemykset mielekkäällä tavalla. Ihmiset eivät ainoastaan ole organisaatiossa, vaan

he myös luovat niitä. ***Organisaatiokulttuuri elää ja muuttuu***.(Rajakaltio 1994, 280)

Kulttuurin muuttuminen ja muuttaminen. Byrokraattista organisaatiokulttuuria kuvataan usein jähmeäksi ja hitaasti muuttuvaksi, joten käyttäytymistä voi ennakoida helposti. Tämä lisää organisaatiossa toimivien turvallisuuden tunnetta.(Rajakaltio 1994, 284) Perinteisesti kuntien tapa reagoida muutoksiin on kritiikin mukaan ollut varovaisen odottava, jonka tuloksena kuntasektori on vähittäin jähmettynyt. Muutoksiin on vastattu etsimällä vaihtoehtoja, joiden avulla niistä on selvitty mahdollisimman pienillä rakenteellisilla uudistuksilla tai kehittämisellä. (Rajala 1997, 135) Tuija Rajakaltio epäilee, että murroskausi, jota hyvinvointiyhteiskunta parhaillaan läpikäy heijastuu organisaatioiden "sisäiseen" elämään. Heijastuma näkyy joko toiminnan ja organisaatioiden jonkinlaisena näköalattomuutena tai sitten uudelleenorientoitumisena. (Rajakaltio, 1994, 280)

Jouko Nätin ja tutkimusryhmän (1995, 30) vuoden 1995 Työn epävarmuus ja hyvinvointi-tutkimuksen tulos osoittaa, että julkisen sektorin työntekijät kokivat enemmän epävarmuutta kuin yksityisen sektorin työntekijät (joskin pankissa koettiin yhtä paljon epävarmuutta). Kulttuurisen ennustettavuuden käsittein tämän voi sanoa johtuneen ennustettavuuden alenemisella, jossa käytiin epävakaimmassa tilanteessa ennen vuosikymmenen puoliväliä. Julkisen sektorin ennustettavuus väheni vuosikymmenen alkuvuosina, mutta on parantunut lähestyttäessä vuosikymmenen loppua. Vuoden 1996 tutkimuksessa työn epävarmuus oli vähentynyt enemmän kunnassa kuin esimerkiksi pankissa (Happonen ym. 1996, 26).

Osa organisaatiotutkijoista uskoo organisaatiokulttuurin tietoiseen muuttamiseen. Tämän mukaan avaintekijäksi nousee johtaminen, jos muutoksia toteutetaan organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Toisten (esimerkiksi Schein 1985) mielestä organisaatiokulttuurin muuttaminen haluttuun suuntaan on miltei mahdotonta. Kulttuuria voidaan toki muuttaa, mutta sen suunta määräytyy vasta organisaation toiminnassa ja toimijoiden vuorovaikutuksessa. (Rajakaltio 1994, 285)

Kunnan toimintaa ja siten sen organisaatioita muokkaa aina myös sen ulkopuolinen maailma. Lautakuntien, kunnanvaltuuston ja kunnanhallituksen päätökset ja linjaukset muokkaavat suoraan kunnallisten organisaatioiden toimintaa.*"Kunnat organisaatioineen ovat yhteiskunnallisia järjestelmiä, joissa toimijat ja heistä muodostuneet ryhmät ovat jatkuvassa suhteessa keskenään ja uusintavat suhteitaan toimintakäytännöillään."* Kuntaorganisaatiota tarkasteltaessa on keskeistä huomioida rakenteen ja toiminnan toisiaan edellyttävä sidos. (ks. Korvajärvi, 1990; Kalliola 1992, 46)

Satu Kalliola (1992, 47) huomauttaa, että kunnallisissa organisaatioissa tulee nähdä rakenteellista väljyyttä ja vapautta. Rakenteet eivät välttämättä ohjaa toimintaa kaikkialla samanlaiseksi, toimijoilla on vaikutusta siihen miten organisaatio rakenteistuu. Ei voida ajatella kunnan toimivan vain yhden organisaatiokulttuurin mukaisesti. Pikemmin tulee muodostaa kuva kunnasta ja sen organisaatiosta, jossa on useita eri osakulttuureja.

4.1. Kunnallisen, byrokraattisen hallintomuodon erityispiirteitä

Julkinen sektori on ollut muutoksessa, koska lama sekoitti rahoituspohjaa, eikä laman jälkeinenkään aika lupaile julkiselle sektorille lisää resursseja. Toiminnan tehokkuuden lisäämiselle on yhä suuret paineet, joka kyseenalaistaa myös hallinnan, rakenteet ja järjestelmän. Perinteisesti kuntia on pidetty byrokraattisina organisaatioina.

Max Weberin (1921) mukaan voidaan erottaa kolme toisistaan eroavaa hallinnan tyyppiä, *traditionaalinen, karismaattinen ja byrokraattinen* hallinta. Vaikkei Weber itse listannut byrokraattisen hallinnan tunnusmerkkejä on niitä jälkeenpäin kirjattu hänen ajatustensa mukaan. Byrokratian keskeiseksi tunnuspiirteeksi voidaan luetella : 1) viranhoidon sitominen tarkkoihin sääntöihin, 2) eri hallintoelinten toimialan selkeä rajaaminen, 3) eri vakanssien keskinäinen hierarkia, 4) hallintotoimen kirjallinen luonne, 5) viranhaltijoiden erottaminen hallinnan välineistä, 6) muodollisen pätevyysvaatimusten asettaminen sekä 7) työhönottovalinta ei tapahdu vaalien perusteella. (Kasvio 1990, 7)

Kunnallinen organisaatiojärjestelmä ja sen sisällä sosiaali- ja terveystoimi on hierarkkisesti järjestynyt organisaatio, jota edellä kuvatut tunnuspiirteet kuvaavat. Sen voi sanoa vastaavan rakenteellisesti byrokraattista organisaatiota. Byrokratia on ideaalimalli, jota ei esiinny täydellisenä *"todellisessa"* maailmassa. Ideaalityypin kuvauksella voidaan kuitenkin kuvata jotain byrokraattisesti järjestäytyneelle organisaatiolle ominaista.

Weber sisällytti byrokratia-ajatukseen yhteiskunta-analyysiinsä, jonka mukaan byrokraattinen hallinta liittyy länsimaisen kulttuurin yleiseen rationalisoitumisen prosessiin. Tämän vuoksi juuri byrokraattisesta hallintamuodosta tuli länsimaissa hallitsevin organisointitapa. (Kasvio 1990, 8) Vaikka byrokratia käsitetään usein juuri julkisille organisaatioille ominaiseksi, Weber ei itse nähnyt byrokraattista hallintaa siten, että se jakaa yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiot toisistaan.

Byrokraattinen hallintamuoto voi yhtä hyvin olla yksityinenkin yritys kuin julkinen organisaatio. Vaikka byrokratioita on kritisoitu tehottomuudesta, se ei kuulu byrokraattisen organisaation perusluonteeseen. Hyvin järjestettynä se toimii tehokkaasti kuin kone.(mt.7)

Organisaatioista on nimetty kulttuurisia tekijöitä, jotka ilmentävät byrokratiaa: tunteettomuus, persoonattomuus, alistuneisuus, konservatiivisuus, eristäytyneisyys ja vastustaminen. (Rajakaltio 1994, 283 - 284)

Tunteettomuudella viitataan siihen, että työyhteisöissä vältetään näyttämästä emotionaalista sitoutumista työyhteisön jäseniin. Persoonattomuudella tarkoitetaan sitä, ettei ketään saa osoittaa sormella, varsinkaan ongelmatilanteissa. Ongelmatilanteissa vastuu sysätään mieluimmin nimettömälle ulkopuoliselle tai puhutaan kollektiivisesta vastuusta. Byrokraattisen organisaation rakenteita pitää yllä alistuneisuus, joka näkyy passiivisena toimintana, ohjeiden tottelemisena. Konservatiivisuudella luonnehditaan suhtautumista muutokseen. Se johtaa muutosvastarintaan ja muutoksen tarpeellisuuden tai epäonnistumisen epäilyyn. Eristäytyminen johtaa omien asioiden huolehtimiseen ja siihen, ettei yhteistyölle ole sijaa työyhteisön toiminnassa. Vastustamisella viitataan organisaatiossa toimivien ihmisten vuorovaikutukseen, jossa muut ihmiset nähdään enemmänkin vastustajina kuin liittolaisina.(Rajakaltio 1994, 283-284)

Julkishallinnossa organisaatiorakenteet ovat pysyvyyttä luovia instituutioita. Pysyvyys ja toimintojen jatkuvuus ovat julkishallinnon tavoitteita, jotka luovat turvallisuutta. Ympäristön nopeat muutokset ja rakenteiden muuttamisen pakko aiheuttavat epävarmuutta ja epävakautta. (Temmes 1996, 95)

Konkreettisten esimerkkien löytäminen byrokratian kulttuurisista piirteistä on helppoa joistakin haastatteluista. Vaikka organisaatiossa työskentelevät toimivat periaatteessa saman asian hyväksi tai ainakin sen toteuttamiseksi, tulee helposti kuva, jonka mukaan organisaatioon eristäytyy meitä ja heitä. Muutosvastarintaa esiintyy osittain voimakkaana ja muutosten hyödyllisyyttä epäillään. Siitäkin huolimatta säästöihin (vaikka ne tuntuvat järjettömiltä) sopeudutaan ilman suurempaa vastustusta. Vastuun ja vallan kysymyksiä siirretään ja niille etsitään vain epämääräinen, kasvoton kohde.

On huomattava myös, että jotkin kulttuurisista piirteistä sopivat huonosti sosiaali- ja terveystoimeen. Esimerkiksi tunteettomuus ja eristäytyneisyys eivät kuvaa organisaatiota. Työyhteisön ja sen ihmissuhteiden merkitys työntekijöille muun muassa selviytymiskeinona epävarmassa tilanteessa on

suuri. Myöskään eristäytyneisyys ei sovi työyhteisöihin, koska työ perustuu yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Julkisia palveluita on kuitenkin arvosteltu muunmuassa persoonattomuudesta, joka ei sovi hyvinvointipalveluihin. (mm. Offe 1974; Kasvio 1990, 9)

Suomessa professioihin ja asiantuntemukseen perustuvaa julkista hallintoa on kritisoitu myös siksi, että asiakkaat nähdään vain palvelujen kohteena, vuorovaikutuksen passiivisena osapuolena, joten asiakasdemokratia ja asiakasorientaatio on vierasta. Risto Nakarin (1996, 48- 50) tutkimuksen mukaan kunnan henkilöstö olisi valmis yhä suurempaan asiakassuuntautuneisuuteen. Tutkimuksessa sosiaalitoimen vastaajista yli 70 prosenttia ja terveystoimen vastaajista lähes 65 prosenttia olivat sitä mieltä, että myös palveluiden käyttäjien tulisi olla mukana päättämässä palveluiden suuntaamisesta.

Palvelusitoumukset ovat yksi uusimmista keinoista toteuttaa asiakassuuntautuneisuutta. Ne ovat Julkisten palveluiden laatustrategia-projektin ydin ja perustuvat kirjallisiin laatulupauksiin, jossa asiakas ja palveluiden tuottajat sopivat palveluista keskenään. Perusteena palvelusitoumusten kehittämiselle on ollut avoimuuden ja konkreettisuuden lisääminen. Toistaiseksi laatulupaukset ovat yksi kehittymässä olevista uudistuksista, sillä ainoastaan 13 kuntaa toteuttaa käytännössä palvelusitoumuksia ja 15 suunnittelee niiden laatimista. (Yli-Sirniö 1997, 16-19)

"Kevyt valtio" tulevaisuuden vaihtoehtona? Tällä vuosikymmenellä on julkisen sektorin kehitysvaihtoehtoja koskevassa keskustelussa yhä useammin puhuttu niin sanotusta *"kevyestä valtiosta"* tai kevyestä hallinnosta. Näillä viitataan muutokseen, joka on läpikäyty teollisen tuotannon piirissä. Muutoksilla on ollut mahdollista saavuttaa parannuksia mm. teollisen tuotannon piirissä, tuotantokustannuksissa ja tuotteiden laadussa, ilman muutoksia varsinaisessa tuotantoteknologiassa. Myös julkisella sektorilla on ajateltu voitavan muuttaa palveluiden tuotantoa. Tämä johtaisi palveluiden tuottamiseen vähemmällä väellä, kevyemmällä byrokratialla ja pienemmillä kustannuksilla.(Kasvio&Lahtonen 1995, 18- 19) Julkinen sektori lähentyisi yksityistä sektoria.

"Kevyessä valtiossa" ei kuitenkaan ole kysymyksessä vain äärimmilleen viedystä toimintojen leikkaamisesta, joka johtaisi kustannusten pienenemiseen, vaan olennaisesti uudenlaisten ajatustapojen omaksumisesta. Toimintojen sisäiseen tehostamiseen pyritään mm. tiimityöskentelyllä, tulosvastuulla, hyvällä palvelulla ja ennakoivalla ajattelulla. Käytäntö on kuitenkin osoittanut ideologisten periaatteiden jääneen vain ideologian tasolle ja toimintoja on tehostettu puhtaasti toimintoja leikkaamalla. (Kasvio&Lahtonen 1995, 19-20)

Julkisen sektorin modernisaatiota tutkinut Frieder Naschold (1995) on jäsentänyt tulevaisuuden kehitystoiminnan olennaisia ulottuvuuksia. Hänen mukaansa olennaisia ulottuvuuksia kehittämistoiminnassa ovat uusien johtamistapojen kehittäminen, kilpailuympäristön kehittäminen, työn kehittäminen ja henkilöstöstrategiat sekä laadun parantaminen. (mt. 19-20)

4.2. Naisten organisaatio

Työelämä on eriytynyt sukupuolen mukaan. Ammatit on jaettavissa "naisten" ja "miesten" ammatteihin. Ammatin ja koulutuksen lisäksi myös toimialat, työnantajasektorit, sosioekonomiset asemat ja palkkarakenteet ovat eriytyneitä. (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 12) Tasa-ammattien, eli ammattien jossa työskentelee yhtä lailla naisia ja miehiä, osuus on ollut kasvussa. Usein esiintyvä suuntaus kuitenkin on, että yhtäällä saataa esiintyä tasapuolistumista, toisaalla eriytymistä. (mt. 15) Tutkimusorganisaatio on kunnallinen hyvinvointipalveluita tuottava naisvaltainen organisaatio, joten organisaation käsitteeseen tulee liittää sen suhde sukupuoleen.

Tutkimuksen lähtökohtana ei ollut tutkia naisia organisaatiossa, joten tutkimusta ei ole toteutettu painottamalla nais- tai "gender"näkökulmaa (joskin olisi erityisen mielenkiintoista tutkia myös ns. "naisammatteja" julkisen sektorin murroksessa, joustavuuden ja tehokkuuden aikana). Siitäkin huolimatta, että organisaatio on naisvaltainen, haastatteluiden rakennetta ei ole muutettu, samat haastattelut on tehty vuonna 1997 kahdessa yksityisen sektorin organisaatiossa (joista toinen on miesvaltainen). Vaikkei sukupuolen merkitystä ole tutkimuksen lähtökohdissa painotettu, se on merkityksellinen osa-alue.

Hyvinvointivaltio tarvitsi Suomessa naisia rakentuakseen, mutta hyvinvointivaltioon sisältyy myös *sukupuolisopimus*, joka merkitsee naisten palkkojen, miesvaltaisten hierarkioiden sekä miesjohtoisen ja miesnormien varaan rakentuvan yhteiskunnan ylläpitämistä. Vaikka naiset ovat *"palkkatyössä voittaneet maskuliinista hyvää ja modernia itsenäisyyttä, on asema kuitenkin jäänyt maskuliinisuudelle alisteiseksi"*. (ks. Julkunen 1992; Kinnunen& Korvajärvi 1996, 14-15)

Hyvinvointipalveluita tuottavat julkiset palvelut ovat naisten aluetta. Edelleen naiset vastaavat yhteiskunnallisesta(kin) hoito-, kasvatus- ja huolenpitotyöstä. Tutkittavassa organisaatiossa on miehiä ainoastaan kahdeksan prosenttia, valtakunnallisesti koko kunta-alalla työskentelevistä n. 75 prosenttia on naisia. Julkinen sektori on siis *"naisten töiden"* areena. Päivi Korvajärven (1996, 105)

tutkimuksesta ilmeni, että julkisessa hallinnossa naisten ja miesten asema käsitetään usein tasapuoliseksi. Käsitys on vaivatonta osoittaa vääristyneeksi, myös tutkimusorganisaation hierarkiaa tarkastelemalla. Naisvaltaisen organisaation johdon haastateltava on mies.

Naiset kuvaavat usein ihannetyönsä ominaisuuksia työn tarpeellisuudella, mahdollisuudella auttaa muita ja lisätä muiden hyvinvointia. Nämä konkretisoituvat työssä ihmisten parissa, jossa työn kohde on välittömästi läsnä työprosessissa, toisin kuten esimerkiksi tehdastyössä. (Strandell 1984, 255) Työelämän naistutkimuksessa on todettu, että naisten töiden vaatimuksiin liitetään tiettyjä ominaisuuksia, kuten kärsivällisyys ja tunnollisuus. Kasvattaminen, vastuuntunto, yhteistyö ja sosiaaliset taidot koodautuvat helposti feminiinisiksi. (Kinnunen& Korvajärvi 1996, 12)

Sosiologisten naistutkimusten alueella onkin kehittynyt käsitteitä, jotka kuvaavat naisille ominaista tapaa orientoitua työhön. Naisille erityistä suhtautumista työhön kuvaavat käsitteet ovat mm. *"uusintava työorientaatio", "hoivarationaliteetti"* ja*"vastuurationaalisuus"*. (Lehto 1996, 171)

Päivi Korvajärvi (1990) on todennut toimistotyöntekijöitä koskevassa tutkimuksessaan, että naisten uusintava työorientaatio on funktionaalinen suhteessa organisaation rakenteeseen. Se ylläpitää valtarakenteita organisaatiossa ja naisten alisteista asemaa. Hän painottaa kuitenkin, että "vastuurationaalisuus" on liitettävä naisten rakenteelliseen asemaan yhteiskunnassa ja työelämässä, mutta sitä ei voida käsittää naisille universaaliseksi työorientaatioksi. (Lehto 1996, 171)

Julkisen hallinnon kehittämiseen tähtäävät tuottavuusvaatimukset voivat lisätä työn raskautta, sillä vastuurationaalisuuteen tai emotionaaliseen orientaatioon kuuluu muun muassa vahva suuntautuminen toisiin ihmisiin. Tuottavuuden lisääminen joudutaan hyväksymään kiireen hinnalla. (Lehto 1996, 78) Kotipalvelun henkilöstön piirissä tehty tutkimus paljasti, että henkilöstö valittaa työn kuormittavuudesta ja kiireestä yllättävän vähän, syynä voi olla työorientaation vastuurationaalisuus (Kasvio& Lahtonen 1995, 92-93). Syynä on varmasti ollut myös muiden työpaikkojen vähyys 1990-luvulla. Työn määrästä ei kannattanut eikä edes voinut valittaa, kun samanaikaisesti puoli miljoonaa suomalaista oli työttömänä.

Byrokraattista hallintomuotoa voidaan kritisoida patriarkaatin ylläpitämisestä, vaikka se Weberin mukaan juuri korvasi perinteisen traditionaalisen patriarkaalisuuden. Kritiikin mukaan se sulkee pois naiselliset piirteet, kuten persoonallisuuden ja siten estää naisia pääsemästä hallinnon korkeimmille

tasoille. (Stivers 1993, 21) Naisilla on, myös naisvaltaisissa organisaatioissa, *"lasikatto"* organisaation ylemmille tasoille. Byrokratian arvot onkin liitetty maskuliiniseen, joten se voi toimia eristeenä naisille byrokratian ylemmille tasoille.(Mills 1997, 273)

Naisten epätasa-arvoista asemaa työpaikoilla ylläpitävät monimutkaiset järjestelmät. Kuten byrokratian kritiikki esittää, voi yhtenä syynä naisten kohtaamaan *"lasikattoon"* olla organisaation rakenteiden ja kulttuurin perinteisiä patriarkaalisia järjestelmiä ylläpitävät käytännöt. Käytännön esimerkkejä miesten valta-asemasta löytyy helposti, myös tutkimusorganisaatiosta. Vaikka vain kahdeksan prosenttia sen työntekijöistä on miehiä, on johdon edustaja mies.

Naisten pientä määrä johtavissa asemissa ja naisten huonoa mahdollisuutta edetä urallaan pidetään *naisten ongelmana*, joka johtuu naisista itsestään. Vähemmistöllä on ongelma, ei enemmistöllä, miehillä. (Korvajärvi 1996, 89)

Sukupuolten työkulttuureiden välisiä eroja on myös tutkittu. Vastuullisuudesta on havaittu, että naisilla ja miehillä saattaa olla erilainen suhtautuminen sääntöihin ja esimiehiin. Matti Kortteisen (1992 139-142) tutkimus pankkitoimihenkilöistä ja tehdastyöntekijöistä osoitti, että sukupuolilla on ainakin jossakin määrin eriytyneet työkulttuurit. Miehet *"vittuilevat"*, naiset sopeutuvat ja noudattavat sääntöjä. Naisilla näytti Kortteisen tutkimuksessa olevan osittain erilainen suhtautuminen esimiehiin ja työn sääntöihin. Työkulttuurit erosivat suhteessa kunniaan. Miehisessä kulttuurissa kasvoja ei saanut menettää esimiehen edessä, kun samankaltaisessa tilanteessa naiset olivat alisteisia säännöille, muun muassa esittäen esimiehelle tekevänsä ahkerasti töitä, vaikka todellisuudessa käyttivät aikaa myös jutteluun. Samalla naiset saattoivat arvostella esimiehiä *"selän takana"*, eivät suoraan henkilökohtaisesti.

Jotain todelliselta tuntuvaa Kortteisen löydöksissä on. Naisten suhtautuminen sääntöihin on niitä ylläpitävää, vaikka asetetut säännöt tuntuvat järjettömiltäkin. Organisaatiossa toteutetut muutokset tuntuivat osittain henkilöstöstä järjettömiltä ja kohtuuttomilta, mutta samaan aikaan niihin kuitenkin sopeuduttiin. Aineistossa esiintyy ***" Kyllä me vastaan ollaan kapinoitu, mutta sitten vaan totutaan niihin "***-tyyppistä ajattelua. Muutosvastarintaa esiintyy, mutta silti sääntöjä noudatetaan vähäisellä kritiikillä.

Sukupuoli on läsnä organisaatioissa ja kuitenkaan ei ole. Tutkijat ovat useassa yhteydessä (esim. Korvajärvi 1996, Czarniawska-Joerges 1994) ihmetelleet sitä, että sukupuolesta ei puhuta, vaikka työpaikoilla on sukupuoleen perustuvia vastakkainasetteluita.

5 TYÖELÄMÄN TUTKIMUKSEN PAINOPISTEEN MUUTOKSIA

5.1. Työelämän laatu

1960-ja 70-luvuilla näytti siltä, että elintaso oli noussut toisen maailmansodan jälkeen, mutta työelämän laadun ei koettu olevan riittävä. Painotus hyvinvointitutkimuksessa siirtyi pelkästä elintasotutkimuksesta kokonaisvaltaisempaan tutkimukseen, missä yksilöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi nousi keskeiseksi. Työelämässä oletettiin, että työn sisällöllä tulisi olemaan suurempi merkitys, kun aineellinen toimeentulo on taatumpi. Korkeamman koulutustason odotettiin kasvattavan työhön liittyviä odotuksia muun muassa itsensä toteuttamisen tarpeen osalta.(Kasvio 1994, 139-140)

Samaan aikaan työvoiman saantiin liittyi vaikeuksia, mutta nopea talouskasvu vaati yhä enemmän työntekijöitä teollisuuteen. Nuoremmat sukupolvet *"nousivat kapinaan liukuhihnaa vastaan"*, joka aiheutti keskustelua taylorismin kriisiytymisestä. Ongelmaan vastattiin kehittämällä organisaatioita ja perustamalla työn inhimillistämiseen tähtääviä kokeiluita, esimerkiksi yhdistämällä kapea- alaisia työtehtäviä laajemmiksi sekä perustamalla itseohjautuvia työryhmiä.(Kasvio 1994, 139-140) Suomessa työn laadullinen kehittäminen ei tällöin noussut niin keskeiseen asemaan. Täällä kehittämisen kohteiksi nousivat lähinnä konkreettiset työnteon ehdot, kuten esimerkiksi työsuojelu ja työolot. 1970-luvun lopulla työn kehittäminen väistyi ja pinnalle nousi ensisijaisesti työpaikkojen säilyttäminen.(mt. 146)

1980-luvulla painopiste siirtyi jälleen, silloin toimintojen joustavoittaminen muodostui työelämän kehittämisen painopisteeksi, kun aikaisemmin oltiin länsimaissa oltu lähinnä kiinnostuneita työelämän "inhimillistämisestä". (ks. Julkunen 1987; Kasvio 1994, 146)

Huoli työvoimapulasta kunnissa. Vuosikymmen sitten oltiin eri tahoilla huolestuneita työelämän tilasta. Huolta vauhdittivat arviot, joiden mukaan tulevana vuosikymmenenä tultaisiin kärsimään työvoimapulasta. Siitä kärsittiinkin 1980-luvulla julkisen sektorin töiden parissa. Työvoimapula ja pelko sen kohoamisesta edelleen johti osaltaan siihen, että kunnissakin alettiin kiinnittää huomiota myös työelämän laadun kehittämiseen.(Kasvio & Lahtonen, 1995, 22) Tuolloin myös tutkimukset antoivat huolestuttavia tuloksia mm. kansalaisten lisääntyneestä halukkuudesta vetäytyä ennenaikaisesti pois työelämästä. Työpaikkojen huono sosiaalinen ilmapiiri sekä johtamiskulttuurin puutteet olivat keskeisiä syitä työssä viihtymättömyyteen.(mt. 28) Vuoden 1989 lopulla

Valtioneuvosto asetti erityisen Työolokomitean, joka alkoi kartoittaa suomalaisen työelämän tilaa ja teki esityksen niistä toimenpiteistä, joiden avulla voitaisiin parantaa työelämän laatua. (Kasvio 1994, 138) Myöhemmin tuottavuus on noussut myös työyhteisötason kehittämisohjelmien avainkäsitteeksi. (Lehto 1996, 155)

Työelämän laatu parani lähes kaikilla ulottuvuuksilla koko 1980-luvun kuntien työyhteisöissä, lama käänsi kuitenkin positiivisen kehityksen, vuosi 1993 oli käännepiste huonompaan suuntaan. (Nakari 1996, 61) Samaan aikaan työyhteisöt ovat jakautuneet yhä selvemmin huonoihin ja hyviin työyhteisöihin.

5.2. Tuottavuus ja joustavuus

Julkisen sektorin palveluorganisaatiot ovat uusineet johtamistapaansa yksityiseltä sektorilta tulleiden johtamisoppien mukaisesti, uudistukset organisaatioissa ovat liittyneet palvelu- ja tulosjohtamiseen. Tavoitteena on ollut toiminnan tehostaminen, jonka avulla voitaisiin vähentää liian suuriksi paisuneita kustannuksia. Entistä keskeisemmäksi on noussut yhtäältä se, että palveluiden välittömät tuottajat sisäistävät organisaation palveluajatuksen ja työntekijät sitoutuvat organisaation palveluajatukseen. Toisaalta palveluiden laadun nähdään olevan yhteydessä siihen, että työntekijöillä tulisi olla päätösvaltaa ja liikkumavaraa järjestää palvelut asiakkaille tarkoituksenmukaisella tavalla. Palveluiden laatuun yhdistetään myös henkilöstön motivaatio palveluiden järjestämiseen. (Kasvio, 1994 147-148; Grönroos 1990)

1990-luvulla on usein esitetty, että palveluorganisaatioiden tulisi järjestää organisaatiorakenne yhä joustavammaksi ja avoimemmaksi, jotta asiakkaiden ja ympäristön tarpeisiin voitaisiin vastata yhä paremmin, mutta pienemmillä resursseilla.

Työyhteisöjä koskevat työolo- ja työilmapiiritutkimukset ovat lisääntyneet viime vuosina suomalaisessa työelämän tutkimuksessa. Kehittämistutkimuksia ja kyselyjä yhdistää, että niissä korostetaan työyhteisöjen ja organisaation toimintaa erityisesti tuloksellisuuden näkökulmasta. Yhteisöllisyys ja työyhteisöjen sosiaalinen toimivuus ovat painotusalueita, jotka ovat nousseet tutkimuksiin, sillä ***tuloksellisuuden avaimena painotetaan työyhteisöjen sosiaalista toimivuutta.*** (Lehto 1996, 161)

Nykyaikaisen palveluorganisaation *"hyvän työn"* suunnittelun kriteerejä on kuvattu kolmiyhteydellä, jossa asiakkaiden tarpeet, henkilöstön hyvinvointi ja organisaation tuloksellisuus tuottavat *"hyvän työn"*. Palveluorganisaation toimintaa täytyy tarkastella sen kaikkien toimijoiden näkökulmista. Pelkkä työntekijöiden hyvinvointi ei riitä, asiakkaidenkin tilanne ja hyvinvointi tulee nähdä organisaation keskeiseksi osa-alueeksi. Tuloksellisuus nähdään nykyisin organisaatioiden keskeisenä ominaisuutena. (Kasvio 1994, 147-148)

Työelämän laadun tutkimuksessa on kaksi perinnettä, jotka ovat käyttäytymistieteellinen ja sosiaalitieteellinen. Sosiaalitieteellisessä työelämän laatu liitetään laajempaan elämisen laadun käsitteeseen ja tämä yleinen hyvinvointiteoreettinen perinne olettaa, että hyvinvoinnin yleiset kriteerit ovat samanlaisia kaikilla elämän osa-alueilla, siis myös työelämässä. Työelämän ongelmakohtia kyetään paikantamaan tutkimalla voivatko ihmiset tarpeiden suhteen hyvin vai huonosti. Oletuksena on, että ***jos ihmiset voivat työssään hyvin, he kykenevät myös paremmin sopeutumaan työelämän muutoksiin.*** (Nakari 1994, 161)

Käyttäytymistieteellinen perinne liittää työelämän laadun tuloksellisuuden osatekijäksi ja se liittyy olennaisesti työelämän johtamismalleihin ja kehittämisstrategioihin. Tutkimusongelmaksi kiteytyy se, millainen suhde työelämän laadulla on työorganisaatioiden tuloksellisuuteen. Tavoitteellinen toiminta ja tehokkuus ovat arvoja, joiden kautta työtä ja työelämää analysoidaan. (mt.161)

Erilaisista näkökulmistaan huolimatta kaksi perinnettä eivät ole toisiaan poissulkevia. Kuten hyvinvointiteoreettinenkin suuntaus, myös käyttäytymistieteellinen suuntaus korostaa tuloksellisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välistä suhdetta. Oletuksen mukaan ***ihmiset, jotka voivat työssään hyvin, myös työskentelevät tehokkaasti.*** (mt.12)

Lisäksi työelämän laatua tutkinut Risto Nakari (1996, 51) tekee tutkimuksensa pohjalta johtopäätöksen, jonka mukaan mitä korkeampi työelämän laatu on, sitä paremmaksi työntekijät arvioivat työyhteisön palveluiden laadun. Työelämän laatu ei siis ainoastaan johda tehokkaaseen työskentelyyn, vaan myös palveluiden parempaan laatuun.

Monissa julkisen sektorin töissä tuloksellisuus on ongelmallista. Erityisesti feministinen työelämäntutkimus on kiinnittänyt huomiota siihen, että laatu ja siihen liittyvä tuloksellisuus ovat ainoastaan näennäisesti "sukupuolettomia", lähemmin tarkasteltuna näyttää niillä olevan

maskuliininen sukupuoli. (Lehto 1996, 77-83) Tuloksellisuus pohjaa miehisiin arvoihin, joiden yhdistäminen hyvinvointia tuottaviin palveluammatteihin on ongelmallista. Esimerkiksi toiminnan tuloksellisuuden mittarit ja osoittimet on vaikeaa nimetä. Samalla on myös todettu, että taloudellista joustoa on usein toteutettu naisten kannalta epätasa-arvoisesti. (emt.84)

Tutkimukseni tukeutuu lähinnä sosiaalitieteelliseen/hyvinvointiteoreettiseen näkökulmaan. En kuitenkaan tarkastele sosiaali- ja terveystoimen palveluiden tehokkuutta tai tuloksellisuutta, enkä muutoksen tai kehitystyön onnistumista, pikemminkin tarkastelen hyvinvoinnin ulottuvuuksia.

Työelämän laatuun on määritelty kuuluviksi **1) tietyt työn piirteet** (työpaineet, kiire, työn instrumentaalinen palkitsevuus, työn mielenkiintoisuus, itsenäisyys, vastuullisuus), **2) sosiaalinen toimivuus** (vaikutusmahdollisuudet, yhteistyö ja sosiaalinen tuki, ristiriidat ja niiden hallinta, esimiestyö) sekä **3) motivaatio** ja **4) työtyytyväisyys**. (Nakari 1992, 11; Kalliola, 1996, 19)

Tutkimukseni tarkastelee myös työelämän laatuun liittyviä tekijöitä. Lähinnä tarkastelussa ovat tietyt työn piirteet ja sosiaalinen toimivuus. Näkökulmani keskittyy siihen, miten kunnan sosiaali- ja terveystoimessa toteutetut säästöt ja organisaation muutokset ovat vaikuttaneet näihin.

Laman vaikutukset työelämän laatuun kunnissa. Kunnissa aikaisemmin taatulta näyttänyt työpaikkojen pysyvyys on korvautunut huonoilla näkymillä niin työpaikkojen pysyvyyden kuin uusien työpaikkojen syntymisen suhteen. Samaan aikaan kuitenkin kuntalaisten sosiaalisten ongelmien ja toimeentulovaikeuksien myötä on kunnallisten palveluorganisaatioiden tehtäväkenttä merkittävästi laajentunut. (Kasvio ym. 1994, 400)

Työolobarometrin 1993 mukaan työelämän laadun heikentyminen kohdistui voimakkaimmin julkiselle sektorille, erityisesti kuntiin ja naisiin. Kehitys oli arvioiden mukaan menossa huonompaan ja sillä tulisi väistämättä olemaan vaikutusta palveluiden laatuun ja tuloksellisuuteen. (Lehto 1996, 163-164) Lama merkitsi työelämän laadun suorastaan radikaalia heikentymistä kunnallisten hyvinvointipalveluiden tuotannossa ja perustellusti voitiin arvioida muutoksen koskeneen kuntakenttää kokonaisuudessaan (Kasvio ym. 1994, 400). Työelämän laatu on kehittynyt eri suuntiin yksityisellä ja julkisella sektorilla. Esimerkiksi työn rasittavuus, kiire sekä ristiriidat työpaikoilla ovat yleisempiä julkisella kuin yksityisellä sektorilla. (Ylöstalo ym. 1997, 126-135)

Taloudellinen lama on ohitettu, mutta siitä huolimatta työpaineet ovat edelleen kasvaneet. Työpaineen kasvu on vähentänyt samalla työn mielekkyyttä ja asettanut kasvavia vaatimuksia työyhteisön sosiaaliselle toimivuudelle (Nakari 1996, 70). Kunnat harkitsevat edelleen lomautuksia ja irtisanomisia vuodelle 1999, joten tilanne kuntien työyhteisöissä ei näytä helpottuvan. Esimerkiksi kiire on lisääntynyt erityisesti kuntien työpaikoilla ja vain noin prosentti työntekijöistä arvioi kiireen tulevaisuudessa vähenevän (Ylöstalo ym. 1997, 124-125).

Työtyytyväisyyden muutokset. Työelämän laadun voi olettaa heijastuvan työtyytyväisyyteen, jota on tutkittu asenneväittämin. Valtakunnallisesta työilmapiiri- ja asennetutkimuksesta, jossa samat asenneväittämät on toistettu useana ajankohtana (1984, 1989 ja 1995), saatiin mielenkiintoinen tulos. Tyytyväisyys työhön oli suurinta viimeisimmässä tutkimuksessa, joka saattaa vaikuttaa yllättävältä. Yllättävyys vähenee, jos tuloksen liittää aikaan, jossa tutkimus on tehty. Tyytyväisyys työhön lisääntyy, kun vaihtoehtona on työttömyys. Samanaikaisesti kiire, stressi ja työn henkinen rasittavuus ovat lisääntyneet. Tämä osoittaa, etteivät työtyytyväisyys ja esimerkiksi työn henkinen rasittavuus ole sama asia, työstä ylikuormittuneet ihmiset voivat olla tyytyväisiä työhönsä. (Lehto 1996, 163-164) Mielenkiintoisen tuloksensa lisäksi tämä ilmentää, kuinka täsmällistä tutkimuksen täytyy olla. Vaikka asia-alueet näyttävät olevan toisiaan lähellä, ne saattavat kuitenkin ilmentää eri asioita.

6 TYÖN EPÄVARMUUDEN TUTKIMINEN

Vaikka työn epävarmuus on lisääntynyt ja alkanut kohdistua yhä useampiin työntekijäryhmiin viimeisten 10-20 vuoden aikana, sitä koskeva tutkimustoiminta on kansallisesti ja kansainvälisestikin ollut vähäistä. (Nätti ym. 1995, 1) Yhtenä syynä tutkimusten vähyyteen on aiheen arkaluontoisuus. Organisaatiot eivät halua tutkijoita organisaatioihin niiden vaikeissa kriisitilanteissa. (mt. 10)

Suomessa työn epävarmuutta on tutkittu lähinnä irtisanomisien yhteydessä, joten tutkimus on kohdentunut henkilöihin, jotka ovat saaneet ilmoituksen irtisanomisesta tai ovat jo joutuneet työttömiksi. Myös Työterveyslaitos on tehnyt aihetta sivuavaa tutkimusta, jossa on tarkasteltu organisaatiomuutoksia tai työyhteisöjen kriisejä. Yhtä poikkeusta (Vahtera ja Bäckman, 1995) lukuun ottamatta täällä ei kuitenkaan ole tutkittu, miten työn epävarmuus vaikuttaa työkäyttäytymiseen ja terveyteen laajemmin. (mt.1)

Tilastotietoja epävarmuuden kokemisen yleisyydestä voi saada tilastokeskuksen Työolotutkimuksesta (1984), Työelämän laatu- tutkimuksesta (1990) ja Elinolotutkimuksesta (1994). Näiden perusteella on voitu sanoa, että työn menettämisen uhka on lisääntynyt voimakkaasti 90- luvun alkuvuosina.(mt.1-2)

Työn epävarmuus ja hyvinvointi- tutkimusprojektista

Tutkimukseni on osa Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan ja psykologian laitosten "Työn epävarmuus ja hyvinvointi"- tutkimusprojektia, jota toteutettiin Työsuojelurahaston rahoittamana vuosina 1994-1998. Vastuuhenkilöinä ovat olleet YTT Jouko Nätti ja PsT dos. Ulla Kinnunen. Tutkimus on toteutettu kolmessa osassa.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa, joka toteutettiin helmikuussa 1995 tarkasteltiin työn epävarmuuden ***yleisyyttä, ennustajia ja seurauksia*** neljässä organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös kehittää työn epävarmuuden mittaamisen menetelmiä. (Nätti ym. 1995).

Toisessa osassa, joka toteutettiin kesällä 1996, tutkittiin ***muutoksia*** edellä mainituissa asioissa sekä organisaatiomuutosten ja niiden mahdollisesti aikaansaaman työn epävarmuuden yksilötason kokemista. (Happonen ym. 1996 ja Mauno & Virolainen 1996) Viimeisin kolmas osa tutkimuksessa

on toteutettu vuoden 1997 aikana.Tutkimusprojektissa mukana olevat organisaatiot edustavat eri sektoreita, kotimarkkina-, vientiteollisuus- ja julkista sektoria. Mukana olleet organisaatiot ovat tehdas, pankki, kauppa ja kunta.

Aineistoa organisaatioista on kerätty monipuolisesti sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia metodeja hyväksikäyttäen. Tutkimuksessa ovat mukana olleet työntekijät ja heidän puolisonsa, johto ja ammattiyhdistysten luottamusmiehet. Johdon ja luottamushenkilöiden haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Organisaatioissa on tehty laajoja työntekijäkyselyitä (työntekijä- ja puolisokysely). Työntekijäkyselyiden lisäksi organisaatioista on tehty puolistrukturoituja työntekijöiden haastatteluita syksyllä 1995 ja 1997, jossa oli yhteensä mukana 40 henkilöä. Teemahaastatteluiden avulla on pyritty syventämään kuvaa epävarmuudesta ja sen käsittelykeinoista.

Teemahaastatteluissa mukana olleet henkilöt (kauppaa lukuun ottamatta) haastateltiin uudelleen syksyllä 1997. Haastattelin kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöitä, yhteensä 9 henkilöä. Haastattelemani työntekijät ovat 40-50-vuotiaita, organisaation sisäpiiriläisiä, joilla on työpaikka, mutta jotka tutkimuksien valossa kokevat kiireen ja aikapaineen lisääntyneen eniten (esim. Pohjola 1996).

Työntekijöiden lisäksi organisaatioista on haastateltu luottamushenkilöitä sekä johtoa. Nämä ovat niin ikään olleet teemahaastatteluita. Teema- alueina on ollut mm. toimintaympäristön muutos, organisaation muutokset ja niiden vaikutus henkilöstön käyttöön 90-luvulla, muutosprosessin hoitaminen organisaatiossa sekä ay-liikkeen rooli muutostilanteessa. (Nätti ym. 1995) Johtoa ja luottamusmiehiä on haastateltu kolmena ajankohtana, vuosina 1994, 1996 sekä viimeisimmän kerran syksyllä 1997.

Kunnan sosiaali- terveystoimi on suuri, laajalle levittäytynyt organisaatio, joten johto ja työntekijät eivät ole välittömässä yhteydessä toisiinsa. Tarkastelen organisaation kummankin osapuolen käsityksiä muutoksia. Osapuolten suhteen ja suhtautumistavan organisaation rakenteelliseen muutokseen ja säästöpäätöksiin voi olettaa olevan erilainen. Johto, joka tosin joutuu vastaamaan kunnan hallinnolle ja noudattamaan sieltä asetettuja säästöpäätöksiä, on organisaatiossa muutoksista päättävä osapuoli. Työntekijät puolestaan edustavat organisaatiossa niitä, joiden työn sisältöön eri muutokset vaikuttavat. He vastaavat viimesijaisesti niiden toteutumisesta ja toteutumisen "onnistumisesta" sekä niiden lopullisesta merkityksestä työlle, työyhteisöille ja koko organisaatiolle.

7 AINEISTO

7.1. Henkilöstön haastattelut

Aineisto koostuu seitsemän työntekijän haastatteluista, joita on haastateltu kaksi kertaa, vuosina 1995 ja 1997. Haastateltavien toivottiin edustavan mahdollisimman hyvin organisaation henkilöstön ominaisuuksia iän, sukupuolen ja ammattiaseman suhteen. Yhdyshenkilöt, joiden kautta haastateltavat saatiin, kertoivat halukkuuden osallistua tutkimukseen olleen käytännössä valintakriteeri. Myös työpisteen luonne, mistä on käytännössä mahdollista lähteä haastatteluun, vaikutti haastateltavien valikoitumiseen.(Mauno & Virolainen, 1996, 12)

Vuoden 1995 aineisto. Syksyllä 1995 haastateltiin yhteensä kuusitoista henkilöä, haastateltavat valittiin tutkimukseen yhteyshenkilön kautta, joka kunnassa oli ammattiyhdistyksen luottamusmies. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 1995 pääsääntöisesti työnantajan tiloissa henkilöstön työajalla. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 1,5 tuntia, vaihteluväli 40 min-2 h 20 min. Haastattelut nauhoitettiin lukuun ottamatta yhtä, jossa haastateltava ei halunnut haastattelua nauhoitettavan.(Mauno & Virolainen, 1996, 12)

Vuoden 1997 aineisto. Tutkimusprojekti jatkui syksyllä 1997, jonka aikana organisaatioissa pyrittiin haastattelemaan aiemmin haastatellut uudelleen. Haastattelin kunnan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöstä yhdeksän työntekijää. Tämän lisäksi kunnasta oli haastateltu kolme muuta työntekijää, joiden haastattelut on toteuttanut tutkija Saija Mauno. Yhteensä kunnan sosiaali- ja terveystoimen haastateltavia on toisessa osassa kaksitoista. Aineistosta puuttuu neljän henkilön haastattelu, jotka olivat osa-aikaisia.

Haastatteluiden teema-alueet. Haastattelulomake noudatteli vuonna 1997 jo aiemmin, vuonna 1995 käytettyä. (Haastattelulomakkeet liitteenä 1 ja 2) Lomake sisältää kolme pääteema-aluetta. Nämä ovat työ- ja hyvinvointi, organisaation muutosprosessin eteneminen ja toteuttaminen sekä organisaatiomuutosten kokeminen. Joitakin kysymyksiä oli jätetty pois aiempaan haastatteluun verrattuna. Tutkimusprojektin ja tietojen vertailtavuuden kannalta ei ollut tarkoituksenmukaista muuttaa olennaisesti haastatteluiden kulkua. Haastattelutilanteissa pystyin halutessani lisäämään omia kysymyksiä.

Tekemissäni haastatteluissa kysymyksiä oli yhteensä 81. Joiltakin haastateltavilta ei ollut tarpeellista kysyä kaikkia kysymyksiä. Osa kysymyksistä kartoitti perhe-elämää, perheettömältä nämä jäivät luonnollisesti kysymättä.

Vuoden 1997 lomakketta oli supistettu aikaisempaan verrattuna. Poisjätetyt osa-alueet olivat enimmäkseen psyykkiseen hyvinvointiin liittyviä. Pois oli jätetty omaa työuraa ja työn merkitystä arvioivat kysymykset, työstressin ilmenemistä kartoittava kysymys, 12-osainen omaa terveydentilaa ja henkistä hyvinvointia kartoittava General Health Questionare, joitakin naisten ja miesten tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä, joitakin parisuhteen laatuun liittyviä kysymyksiä sekä tulevaisuuden odotuksiin liittyviä kysymyksiä. Poisjääneet osa-alueet olivat enimmäkseen alueilta, joiden näkökulma oli selvästi psykologinen. Vuoden 1995 haastattelussa kysymyksiä oli lukumäärällisesti 84.

7.2. Johdon haastattelut

Aineistonani on myös sosiaali- ja terveystoimen johdon edustajan haastattelu syksyltä 1994, alkuvuodesta 1996 sekä syksyltä 1997. Johdosta on haastateltu kahta eri henkilöä, sama henkilö vastasi vuosina 1994 ja 1996. Näistä haastatteluista minulla on käytössäni valmiiksi litteroidut haastattelut. Projektissa toimineet tutkijat ovat toteuttaneet haastattelut.

Johdon haastatteluiden teema-alueita olivat eri ajankohtina organisaatio ja sen toimintastrategia, henkilöstön käyttö organisaatiossa, toimintaympäristön muutos ja muutoksen vaikutukset henkilöstön käyttöön, johdon arviot henkilöstön kokemuksista muutoksessa, muutoksen vaikutus organisaatiossa, muutosprosessin toteuttaminen, ay- liikkeen rooli muutostilanteessa ja toimintaympäristön tulevaisuus. (Liite 3)

7.3. Julkaistut raportit

Vertailen ja raportoin osin myös tutkimusprojektin aikaisempaa aineistoa julkaistujen raporttien pohjalta:

Nätti ym. (1995) Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Työn epävarmuuden kokemisen yleisyys, syyt, seuraukset ja käsittely erilaisissa työorganisaatiossa.

Mauno & Virolainen (1996) Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa

Happonen ym. (1996) Työn epävarmuuden muutos ja hyvinvointi. Seurantatutkimus 1995-1996 neljässä organisaatiossa.

Projektissa on tehty työtekijäkyselyitä, joiden pohjalta on ollut mahdollista muodostaa myös paneeliaineisto, jossa mukana ovat kumpanakin ajankohtana (vuosina 1995 ja 1996) työntekijäkyselyyn vastanneet. Julkaisuista Nätti ym. 1995 ja Happonen ym. 1996 esittelevät tilastoaineistoihin ja Mauno & Virolainen 1996 esittää sekä tilastoaineistoon että työntekijöiden teema-haastatteluihin perustuvia tutkimustuloksia. Joiltakin osin organisaation muutokset ja työntekijöiden arviot näyttävät erilaisilta tarkasteltaessa tilastoaineiston pohjalta kuin teemahaastatteluiden pohjalta tehty laadullinen analyysi osoittaa. Tuleekin huomioida, että erityisesti kunnassa organisaation laajuus ja monialaisuus saattaa vaikuttaa tähän.

7.4. Haastatteluiden toteuttaminen syksyllä 1997

Psykologian laitoksen tutkija Saija Mauno toteutti kolmen sosiaali- ja terveystoimen työntekijän haastattelut elo-ja syyskuun aikana. Haastateltaviani lähestyttiin lokakuussa kirjeellä, jossa kerrottiin tutkimusprojektin jatkumisesta uusilla haastatteluilla, sekä tulevasta yhteydenotostani ja toivottiin mahdollisuutta osallistua jälleen haastatteluihin. Soitin haastateltaville ja sovin haastatteluajan, yhdessä tapauksessa jouduin sopimaan uuden ajan ensimmäisen haastatteluajan peruunnuttua. Kaikki haastateltavista suostuivat uusiin haastatteluihin. Toteutin haastattelut, yhtä lukuun ottamatta, joka jäi toteutettavaksi joulukuun alkuun, marraskuussa. Haastattelut sijoittuivat kahdelle eri viikolle.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja, joten sen kulku määräytyi pitkälti haastattelulomakkeen mukaisesti. Vapaammalla haastattelumuodolla olisi ehkä saavutettu enemmän haastateltavien omia kertomuksia ja merkityksiä, mutta toisaalta siinä olisi ehkä myös kadotettu joitain osa-alueita. Koska kyseessä oli seurantatutkimus, oli vastausten vertailun kannalta tarkoituksenmukaista seurata aiemminkin käytettyä haastattelurunkoa.

Tutkimusoppaissa yleensä kiinnitetään huomiota kentälle pääsyn vaikeuksiin ja niiden vähentämiseen (ks. esimerkiksi Grönfors 1982). Aiemmin tehdyt haastattelut olivat poistaneet tämänkaltaiset esteet

tieltäni. Toisaalta en usko, että ihmisten haastatteleminen jonkin organisaation työntekijöiden edustajina olisi ollut muutoinkaan ylivoimaisen ongelmallista, varsinkin kun organisaation tilanne oli jo rauhoittunut.

Yhdeksästä toteuttamastani haastattelusta kuusi suoritettiin työnantajan tiloissa, haastateltavien työaikana. Haastattelupaikalla on vaikutusta haastatteluiden kulkuun. Työnantajan tiloissa ja työajalla suoritetuissa haastatteluissa oli kolmessa haastattelussa kiire. Haastattelun ilmapiiri jäi levottomaksi. Sekä haastateltava että minä haastattelijana olimme tuskallisen tietoisia ajan rajallisuudesta. Haastateltavilla oli selvä aikaraja, johon mennessä haastattelun tulisi olla ohitse. Tämä ei luonnollisestikaan ole hyväksi haastattelun toteuttamiselle, mutta kertoo työntekijöiden todellisuudesta ja niistä rajoituksista, joiden puitteissa on työskenneltävä. Valitettavasti joissakin tapauksissa tutkijan on tingittävä tutkimusoppaiden antamista "täydellisen haastattelun" ohjeista.

Kiireinen ilmapiiri vaikutti haastatteluihin siten, etten kysellyt mitään muuta kuin valmiissa haastattelulomakkeessa olleet kysymykset. Yhdessä työpisteessä haastattelu tapahtui henkilökunnan taukohuoneessa. Taustalla oli tietoisuus siitä, että ruokatuntien oli alettava n. 40 minuutin kuluttua, toisaalta haastattelulle ei ollut muutakaan paikkaa, joten haastattelu kesti n. 40 min. Haastatteltavat saivat valita ajan ja paikan, oman aikatauluni väljyydestä johtuen. Ensimmäinen haastateltavistani oli unohtanut, että olin tulossa haastattelemaan. Ehdotin tulevani uudelleen, parempana ajankohtana, mutta haastateltava halusi toteuttaa haastattelun silloin. Haastateltava teki koko ajan toimistotöitä tai vastaili puhelimeen. Ensimmäiseksi haastattelukokemukseksi se oli puitteiltaan "painajaismainen" ja johtikin nauhoituksen epäonnistumiseen.

Kaksi haastateltavista halusi toteuttaa haastattelun kotonaan. Nämä haastattelutilanteet olivat pääsääntöisesti rauhallisempia kuin työpaikoilla suoritetut haastattelut, joskin myös työpaikoilla tehdyistä haastatteluista moni voitiin toteuttaa rauhallisissa tilanteissa. Yksi haastateltavista halusi tulla yliopiston tiloihin (ei halunnut työtovereiden tietävän asiasta), joten haastattelu toteutettiin Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan ja filosofian laitoksen tiloissa.

Haastattelut kestivät n. 40 minuutista 1 h 15 minuuttiin. Keskimäärin haastattelut kestivät n.50 minuuttia. Aiempiin haastatteluihin verrattuna haastatteluajat olivat siis hieman lyhyempiä, yhtenä syynä tähän on lomakkeeseen tehdyt muutokset.

7.5. Tutkittava organisaatio ja vastaajien edustavuus

Kunnan sosiaali- ja terveystoimi on suuri organisaatio, joka on levittäytynyt sekä fyysisiltä tiloiltaan että toiminnallisesti laajalle. Kuvan organisaation laajuudesta antaa työpisteiden lukumäärä. Organisaatiossa tehdään työtä 139 eri osoitteessa (Sosiaali- ja terveystoimen vuosi 1996, 5). Uusimman tiedon (28.1.1998) mukaan organisaatiossa työskenteli vuoden 1997 lopussa 2 063 vakinaisesti. Miehiä henkilöstöstä oli kahdeksan prosenttia. Väestövastuu aloitettiin vuonna 1997, joka lisäsi henkilöstön määrää supistustenkin aikana kuudellatoista henkilöllä. (Sosiaali- ja terveyslautakunnan kokouksen liite 4.2. 1998/15§ muistio 28.1. 1998)

Haastateltavat olivat kaikki vakituisessa työsuhteessa. Organisaatiossa työskentelee kuitenkin myös muunlaisissa työsuhteissa olevia, kuten sijaisia, määräaikaisia ja työllistettyä (yhteensä noin 500 henkilöä 1.1.1998), joten siinä suhteessa otos ei edusta koko organisaation henkilöstöä.

Aineistosta kolme (3/7) työskentelee terveyskeskussairaalassa, kaksi (2/7) päivähoidossa, yksi (1/7) alueellisessa sosiaalityössä ja yksi (1/7) eri toimialalla alueellisessa terveyskeskuksessa.

Haastateltavat olivat iältään 39-48 vuotiaita ja ovat olleet työelämässä 16-27 vuotta. Työpaikkoja haastateltavilla on ollut 3-10, suurimmalla osalla alle viisi. Haastateltavat ovat kaikki naimisissa ja heillä on lapsia.

Vastaajien valikoituminen ammattiyhdistysten kautta vaikuttaa tietysti haastateltaviin. Moni heistä toimii aktiivisesti ammattiyhdistyksessä, joillakin on esim. henkilöstön edustustehtäviä. Heidän voi olettaa olevan keskivertoa kiinnostuneempi ammattinsa asemasta ja eduista sekä olevan myös paremmin perillä työorganisaation muutoksista.

Aineistosta ei voi tehdä tilastollisia analyysejä koskemaan koko organisaatiota, joten en ole suuremmalti huolestunut aineiston edustavuudesta tai sen edustamattomuudesta. Kuitenkin haastateltavien valikoituminen ja heidän edustamansa ominaisuudet on huomioitava.

7.6. Haastattelijan rooli

Holstein ja Gubrium (1995, 30-34) huomauttavat, että haastattelijalla voi olla erilaisia näkemyksiä haastateltavistaan. Olennaista on, millaisiksi tiedon välittäjiksi heidät ajatellaan. Ensimmäisen näkemyksen mukaan haastateltavat ovat *"astioita"*. Haastateltava toimii reportterina, hän raportoi tietoa jota hänellä on. Hän on passiivinen, omien kokemuksiensa raportoija. Tämän näkemyksen mukaan haastateltava kertoisi saman tarinan ja samat kokemukset kelle tahansa ja missä tahansa tilanteessa. Toisen näkemyksen mukaan haastateltava on monipuolinen ja aktiivinen tiedon lähde. Hän kertoo haastattelussa tietoa, jonka olettaa olevan relevanttia. Tämän näkemyksen mukaan vastaaja toimii aktiivisena kertojana tiedolle. Haastattelija ja haastattelutilanne vaikuttavat siihen mitä vastaaja kertoo ja millaisia tarinoita hän kertoo. Mielestäni haastateltavia ei voida ajatella vain tiedon passiivisina jakajina. Tilanne kokonaisuudessaan (missä, milloin, miten ja kenelle kokemukset kerrotaan) on aina merkityksellinen.

"The emerging lesson is that interviewers are deeply and unavoidably implicated in creating meanings that ostensibly reside within respondents." (Holstein &Gubrium 1995, 3) Haastattelija on aina mukana luomassa haastateltavan vastausten merkityksiä. Merkitykset ovat vain osaksi tai vain näennäisesti vastaajissa, todellisuudessa myös haastattelija on mukana luomassa merkityksiä.

Litteroidessa haastatteluja huomaa miten haastateltavat ottavat vaikutteita haastattelijan puheesta. Jos haastattelija nimeää jonkin ilmiön tai tunteen, alkaa haastateltavakin helposti käyttämään määrettä jatkossakin. Haastattelutilanne on vuorovaikutusta, joka vaikuttaa väistämättä merkityksiin tai nimityksiin joita kokemuksille annetaan. Omille määrittelyilleen on kuurompi, mutta toisten haastattelijoiden tekemät määrittelyt huomaa helpommin.

Holstein ja Gubrium (1995, 4) osoittavat teoksessaan The Active Interview, että kaikki haastattelut luovat merkityksiä ja tulkitsevat todellisuutta. Haastattelut perustuvat aina vuorovaikutukseen, joten "aktiivinen" haastattelu ei ole vain jokin tietty metodi, jota voi halutessaan käyttää, "aktiivisuus" on aina läsnä haastattelua tehtäessä. Näennäinen passiivisuus on sekin "aktiivisuutta". Haastattelija vaikuttaa haastattelutilanteeseen, vaikka käyttäytyminen olisikin passiivista.

Luottamus?

Haastateltavat olivat, yhtä lukuun ottamatta, jo osallistuneet saman projektin haastatteluihin kaksi vuotta aikaisemmin, joten he tiesivät *"mitä tapahtuisi"*. Sekä haastattelun kulku että sen mahdolliset seuraukset olivat selvillä.

Sain vaikutelman, että haastateltavat uskoivat minun toimivan projektin puitteissa omaa aineistoani keräten ja eivät ajatelleet haastattelumateriaalin joutuvan muuhun kuin minun ja projektin tutkijoiden käyttöön. Haastattelutilanteen aluksi kerroin tutkimuksen ehdottomasta luottamuksellisuudesta.

Kuitenkin kahdessa (2/9) tapauksessa koin haastateltavien epäilevän tarkoitusperääni tai haastatteluiden luottamuksellisuutta. Toisessa tapauksessa haastateltava halusi nähdä opiskelijakorttini ja otti siitä kopionkin. Aluksi pidin pyyntöä nähdä opiskelijakorttini jonkinlaisena "letkautuksena", päätin vastata vitsailuun kaivamalla opiskelijakorttini vitsin vuoksi esiin ja hämmästykseni jouduin selittelemään, miksi en enää näytäkään opiskelijakorttini pitkähiuksiselta tytöltä? Haastateltava liitti minut henkilökohtaiseen arkistoonsa, laittaen muistiin "mistä kyselin". "*Voithan sä olla vaikka johdon kätyri!*" Toinen avointa epäluuloa osoittanut haastateltavani ei halunnut haastatteluaan nauhoitettavan. Hänen epäluottamustaan oli lisännyt saman projektin kysely, jonka palauttamisesta hän oli saanut muistutuskirjeen. Hän epäili, että tutkijoilla oli jokin keino koodata kyselylomakkeet vastaajien tunnistamiseksi. Kerroin epäilykseni, että kirje lähetetään kaikille vastaajille, jonka jälkeen vastaaja muistikin kirjeen sisältäneen myös erillisen huomautuksen ja kiitoksen kyselyn jo palauttaneille. Samakaltaisia kokemuksia oli Laatu- tutkimuksen tutkijoilla (esim. Kalliola 1996). Työntekijöiden on vaikea luottaa tutkijaan, sillä tutkijan epäselvä asema herättää epäilyksen, varsinkin jos tutkijalla on kommunikointikanava johtoon. Tutkimusprojektin toteutus, ainakin yleensä, vaatii johdon tiedon ja suostumuksen tutkimukselle, joten kommunikointikanava on yleensä olemassa. Lisäksi tutkimuksellekin on tarkoituksenmukaista, että myös tutkimusorganisaatio hyötyy siitä, joten avointa kommunikointikanavaa tarvitaan tutkimuksen tulosten raportointiin.

Jos...Mitä nyt tekisin toisin?

"Haastattelijaksi ei synnytä, haastattelijaksi opitaan" (Hirsjärvi & Hurme, 1982, 51). Myönnän, että oma kokemattomuuteni tulee esille tekemistäni haastatteluista. Joissakin tilanteissa tukeuduin liikaa haastattelulomakkeeseen ja siinä muotoiltuihin kysymyksiin.

Haastattelutilanteet ovat aina ainutkertaisia ja samalla aina opettavat jotain haastattelun tekemisestä. Vaikkakin haastattelutilanteeseen luulee olevansa valmistautunut, tulee aina tilanteita, jotka vaikuttavat haastattelun kulkuun. Haastateltavat ovat erilaisia, joten vastaustyylitkin ovat erilaisia. Toiset häkeltyivät, kun heitä pyysi tarkentamaan vastaustaan, toiset odottivat lisäkysymyksiä, ennen kuin kertoivat tarkemmin asioista. Haastattelijan tulee olla herkkä näille vaatimuksille. Valitettavasti siinä ei aina onnistu ja huomaa virheensä vasta nauhoja jälkeenpäin kuunnellessaan. Oma tuntumani oli, että haastattelut onnistuivat parhaiten viimeisillä kerroilla, menetettyjä tilanteita en kuitenkaan saa enää takaisin.

Haastatteluita purkaessa huomaa, millainen on itse haastattelijana, etenkin koska puran myös kolmen muun haastattelijan (vuoden 1995 tai -97) tekemiä haastatteluita. Oma kokemukseni oli vaihteleva. Joidenkin kanssa onnistui hyvin ja toisten kanssa kuulostaa kuin olisin *"juossut"* kysymyslomakkeet läpi. Varhaisimmat haastattelut olivat ehkä muodollisempia kuin ne joita tein loppuvaiheessa.

Olisi varmaankin joissain tilanteissa pitänyt olla "röyhkeämpi" ja vaatia enemmän aikaa, toisaalta kaikista haastatteluista kävi ilmeiseksi, etten ole ainoa joka haluaa näiden työntekijöiden aikaa. Olisin voinut kysyä enemmän "omia kysymyksiä" ja olla ajattelematta sitä, että työntekijöillä oli kiire. Mutta miten olisin voinut ylittää haastateltavien aikarajoitukset?

7.7. Haastateltavien positio

"What is it that`s going on here?" (Goffman 1986, 8) Kysymys, joka vaivasi mieltäni alkaessani purkamaan haastatteluja oli lähellä tätä. Mitä haastatteluissa tapahtui? Mitä muuta kuin pelkästään tiedon ja kokemuksien jakamista haastateltavilta minulle? Työntekijöiden asema organisaationsa ja ammattinsa edustajina tuli haastatteluissa esille, kuten myös heidän asennoituminensa (tai asemansa) suhteessa organisaation johtoon.

Erwin Goffmanin Frame Analysis (1986) teoria tarkastelee mitä vuorovaikutuksessa tapahtuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttaa. Muut sosiologit käyttävät samasta ilmiöstä nimitystä "background" (taustatiedot), "setting"(puitteet) tai "context"(konteksti). Teorian perustalla on ajatus siitä, että se mitä tahansa vuorovaikutuksessa tapahtuu on yleensä määräytynyt julkilausumattomien sääntöjen tai periaatteiden mukaan. (Berger, 1986, esipuhe) Nämä toimintakokonaisuudet eli kehykset ylläpitävät

erilaisia todellisuuksia. Asiat saavat merkityksen käytännön toiminnan kautta. (Peräkylä 1990, 16)

Anssi Peräkylä (1990, 157) määrittelee tiivistetysti monien eri kehysteorian märittelyiden pohjalta:

"...kehys viittaa siihen, mitä osapuolet tekevät ja miten he tekemiseensä liittyen ja sen tuloksena tilannetta määrittelevät. Kehys on nimi toimintakokonaisuuksille, jotka sosiaalisen elämän käytännössä ilmenevät vakiintuneina ja joista arkisessa kielenkäytössä ja arkitiedon pohjalta voidaan puhua erillisinä kokonaisuuksina. 'Leikki', 'tappelu' ja 'luento' ovat tällaisia"

Goffmanilainen kehysanalyysi tuntuu mielekkäältä ja mielenkiintoiselta asettaessani vastaajat kontekstiinsa työntekijöinä. Puhe on toimintaa, joten siitä kuvastuvat erilaiset kehykset. "Työntekijyys", rooli ja sen antama identiteetti vaikuttaa siihen mitä vastaajat kertovat. Puheessa kehyksen vaihto ja niiden päällekkäisyydet ovat joustavampia kuin muussa toiminnassa (Peräkylä 1990, 158).

Tilanteita määritellään eri kehyksissä eri tavalla. Kehysanalyysin tehtävänä on eritellä kehysten välistä dynamiikkaa. Kehysten vaihto on osa jokapäiväistä elämää ja jokaiseen tapahtumaan yleensä kuuluu useiden eri kehysten mukaisia tapahtumajaksoja. Teorian mukaan mikä tahansa tapahtumakulku määräytyy tiettyjen toimintamallien mukaan, kuitenkin niin, että tilanteessa voi olla useita päällekkäisiä kehyksiä määrittämässä toimintaa. (Peräkylä 1990, 19)

Eri kehysten lähtökohdista voidaan tehdä erilaisia tulkintoja käsillä olevasta tilanteesta; mikään kehys ei kuitenkaan sellaisenaan määrää osanottajille yksiselitteistä toimintamallia. Peräkylä (1990, 98-102) huomauttaakin, että toimintaa voidaan puolustaa tai kyseenalaistaa erilaisiin kehyksiin tukeutuen. Tämän mukaan mikään kehys ei ohjaile käyttäjäänsä, vaan päinvastoin kehysten käyttäjät taivuttavat ne palvelemaan tarkoitusperiään. Samalla eri tilanteet voivat aiheuttaa ristiriitaisia tulkintoja kehysten sisällä (toisaalta...toisaalta-tulkintoja).

"Kyllähän sitä voi ajatella kuinka oikeudenmukaista tämmönen vanhustenhuollon säästäminen...mutta kyllä me ymmärretäänkin..." (Haastateltava 5/-97. "Sairaanhoitaja" kehys vastustaa säästöjä, toisaalta "esimies" kehyksessä on pakko ymmärtää ja toteuttaa ne.)

Kehykset virittävät toimijoille tietynlaisen identiteetin. Kukin kehys määrittää ne ominaisuudet,

velvollisuudet ja oikeudet, joita vuorovaikutuksen osanottajat olettavat itsellään ja toisilla olevan. Eri toimintojen mukaiset kehykset tuottavat erilaisia identiteettejä.(Peräkylä 1990, 22-23) Haastattelutilanteissa niin haastateltava kuin myös haastattelija asettavat toisensa kehyksiin ja olettavat toisen käyttäytyvän jonkin identiteetin mukaisesti.

Kehysteorian käyttöä haastattelutilanteiden jäsentämisessä puolustaa Peräkylän huomautus siitä, että on tärkeää huomioida kulttuuristen käytäntöjen ohella tilannekohtaiset käytännöt, kun tutkitaan ihmisten arkielämää ja kulttuuria.(mt.138)

Esimerkiksi Kalliola (1992, 11) huomauttaa todellisuuden sidoksellisuudesta. Todellisuuden tulkitsija vaikuttaa tulkintaan. Objektiivista todellisuutta ei siis ole, vaan kuntaorganisaation todellisuus liittyy siihen kuka ja mistä lähtökohdista organisaatiosta tarkastellaan. Hänenkin (kuten minunkin) kokemuksensa oli, että tutkija oli äärimmäisen tulkintakehyksen mukaan "johdon urkkija"(mt. 14).

Työntekijät haastateltavina

Vastaajia lähestyttiin nimenomaan tietyn työorganisaation edustajina ja tietyssä asemassa olevina. Haastattelussa ei olla niinkään kiinnostuneita siitä mitä vastaajat ovat *"siviilissä"* tai millainen tarina heidän elämänsä on, eikä edes millainen tarina heistä työntekijöinä tulisi. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää miten organisaation muutos on vaikuttanut heihin työntekijöinä, heidän työyhteisöönsä tai heidän asemaansa työssä. Ihmiset edustavat, itsensä lisäksi, myös organisaatiotaan, ammattiaan, työyhteisöään, niiden tilannetta ja tapahtumia.

Työntekijöiden puheesta tunnistaa selvästi *"ammattislangin"*, *"opitut vastaukset"* eli tietyt kehykset joihin vastaukset perustuvat. Lausahdus kuten esim. *"työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita...."*, on mielestäni erittäin tyypillinen sosiaali- ja terveydenalan työntekijöille. Kiinnitin huomiota "ammattipuheeseen" ehkä siksi, että tunnistan paremmin sosiaalialan kuin terveydenalan ammattipuheen. Minä puhuin monta kertaa (oppimani sosiaalialan tavan mukaan) terveydenhuollon ammattilaiselle asiakkaasta, joka korjattiin nopeasti potilaaksi (terveydenhuollon ilmaisu). Vaikka viittaan tiettyihin kehyksiin haastateltavien puheessa, ei se kuitenkaan merkitse etten usko saatuja tietoja "oikeiksi" tai "totuudenmukaisiksi". Kehyksien avulla pyrin vain osoittamaan ne reunaehdot, jotka määrittävät puhetta ja antavat sille merkityksen.

"As with any story, however, the narrator is relating experience at a specific time and place, to a distinctive audience, with particular objectives in mind....The storyteller is not reading from a fixed text; he or she is improvising speaking to the interactional and informational challenges of the immediate circumstances ." (Holstein & Gubrium, 1995, 28) Vastaajat siis toimivat tiettyjen ennakko-oletusten mukaan. Heille ei ole yhdentekevää, kuka on haastattelija, kenelle he puheensa suuntaavat taikka millaisessa tilanteessa haastattelu tehdään. Myös haastattelija vaikuttaa vastaajan esiintuomiin näkökulmiin vastauksissaan, hän on osa prosessia, jossa vastaaja aktivoi tietoja ja kokemuksiaan.

Vastaajat voivat myös ilmaista sanomalla puhuvansa jostain positiosta, kuten esimerkiksi "äitinä" tai "vaimona". *"Tietenkin mua niinkun sairaanhoitajana huolestuttaa kaikki nää säästöt, ett kuinka paljon voidaan vielä säästää."* (Haastateltava 8/-97) Vaikka haastateltavia ajatellaan tietyn roolin edustajina ja ollaan kiinnostuneita tietyn sen edustajina, heidän muutkin identiteettinsä tai kehyksensä tulevat esiin kertomuksissa.

Johdon edustajat haastateltavina

En haastatellut johdon edustajia itse, joten analysoiminen on paljon vaikeampaa. Johdon edustajan haastattelut ovat kuitenkin asetelmaltaan paljon virallisimpia tai "jäykempiä". Johdon asema on aina paljon vahingoittuvampi kuin muiden työntekijöiden, vapaa-aikanakin sosiaalijohtaja tunnistetaan helpommin kuin terveyskeskussairaalan sairaanhoitaja. Työntekijät ovat "vain töissä", kun johdon voi sanoa edustavan omalla persoonallaan koko organisaatiota, heidän asemansa on enemmän sidottu organisaatioon. Oletukseni on, että johdon haastatteluista näkyy heidän voimakkaampi sidoksensa asemaansa, ja he antavat vähemmän vastauksia, joista näkyy heidän persoonallinen näkemyksensä. Toisaalta myös heidän haastattelunsa keskittyvät enemmän faktatietoihin kuin kokemukselliseen tietoon.

Johdon haastattelua analysoidessa tulee väistämättä mieleen työntekijöiden oppositio- asema. Johto vastaa muutosten toteuttamisesta ja heillä on enemmän valtaa niihin. Johdon on oltava (tai ainakin helpommin on) puolustusasemassa muutosten toteuttamiseen nähden. Tämä luonnollisesti kuvastuu johdon puheesta, samoin kuin "oppositio"- puhe työntekijöistä.

Opiskelija, tutkija vai johdon "kätyri"?

Samalla kun haastateltavat puhuivat tietyistä kehyksistä, he myös asettivat minut tietynlaisiin kehyksiin, siitäkin huolimatta, että vuorovaikutus haastateltavien kanssa rajoittui vain muutamaan kontaktiin (kirje, puhelinkeskustelu ja haastattelu, jonka kesto vain noin tunti). Peräkylän (1990, 126-127) mukaan hänelle annettiin sairaalaympäristössä työskennellessään mm. eettisen tuomarin tai potilaiden kanssa keskustelijan identiteetit. Minuun asetetut identiteetit olivat ennen kaikkea opiskelijan/pro gradu-työn tekijän identiteetti ja yhteiskunnallisten palveluiden ymmärtäjän (tai puolestapuhujan) identiteetti.

Suhtautuminen minuun haastattelijana oli pääsääntöisesti positiivista ja luottavaista. Minulta kysyttiin useasti, olinko se sama, joka haastatteli kaksi vuotta sitten? Jotkut haastateltavista tunnistivat minut toiseksi kuin kaksi vuotta aikaisemmin ollut haastattelija, mutta poikkeuksetta haastateltavat kyselivät opinnoista tai miksi olin nyt tekemässä näitä haastatteluita ja tiesivät yliopiston pro gradu-työstä.

Haastateltavat olivat kiinnostuneita siitä, miksi juuri minä toimin haastattelijana. Tämä ilmeni kysymyksinä opinnoistani tai esim. taustastani (*Olenko paikkakunnalta kotoisin, kun ei ollut vaikeaa löytää haastattelupaikalle?*). Monet kyselivät myös milloin tutkimukseni valmistuu ja toivottivat onnea sen toteutumiselle. Monilla on lähes samanikäisiä lapsia kuin itse olen, joka varmasti myös vaikutti siihen millaisiin kehyksiin he minut laittoivat. Vaikka uskon työntekijöiden suhtautuneen minuun ennen kaikkea opiskelijana, en ajattele heidän väheksyneen työtäni, toisaalta en myöskään ajattele heidän pitäneen minua kaukaisena yliopiston teoreetikkona. Osoituksena siitä, että minut otettiin vakavasti oli viesti eräänä iltana puhelinvastaajassani, jonne eräs haastateltavistani oli jättänyt täydennystä vastaukseensa.

Haastattelemaan lähtiessäni mietin, tulisiko minun kertoa olevani sosiaalityön opiskelija, jonka vuoksi kunnan sosiaalitoimi on minulle työskentelypaikkanakin tuttu. Tämä oli tietysti taustalla vaikuttamassa aiheen valintaan ja erityisesti sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden valikoitumiseen minun haastateltavikseni. En tehnyt päätöstä asiasta, vaan ajauduin tilanteiden vietäviksi. Missään tilanteessa en kokenut olevan haittaa siitä, etteivät vastaajat tienneet omakohtaisista kokemuksistani kunnan sosiaali- ja terveystoimesta työpaikkana. Yksi haastateltavistani oli töissä toimipisteessä, jossa olen ollut lyhyessä työharjoittelussa, hän tunnistikin minut, mutten kokenut sen vaikuttaneen haastatteluun. Yhdessä tilanteessa koin olevan hyötyä luottamuksen kannalta siitä, ettei vastaaja

tiennyt minun valmistuvan myös sosiaalityöhön, sillä hänellä oli varauksellinen käsitys sosiaalialan ammattilaisista hänen esimiehenään. Toisaalta en voi varmuudella sanoa sitäkään, että hän olisi ollut varovaisempi vastauksissaan, jos olisi tiennyt tutkintoni sisällön. Uskon jo sillä olleen vaikutusta tietynlaiselle "yhteisyyden"-tunteelle, että olen yhteiskuntapolitiikan opiskelija, enkä esim. taloustieteilijä. Yleensä ihmiset mieltävät yhteiskuntapoliitikot julkisin varoin ylläpidettyjen palveluiden puolustajiksi ja siten myös hoiva- ammattien puolestapuhujiksi.

Ehkä (tiedostamattomasti?) pakenin asetelmaa, jossa kokenut ammattilainen kertoo tulevalle työntekijälle millaista on työskennellä tietyssä organisaatiossa. Halusin asettaa väljemmät 'kehykset' määrittämään omaa rooliani haastattelun vuorovaikutuksessa, ollen kuitenkin tietoinen oman sukupuoleni, ikäni ja taustani (sekä tutkittavalla paikkakunnalla pitkään asuneena että tietyn koulutusohjelman opiskelijana) vaikutuksista. En *"pimittänyt"* tietoa itsestäni. Vastasin totuudenmukaisesti kyselyihin esim. vanhempieni asuinpaikasta.

7.8. Aineiston analyysi- tyypittely, tematisointi ja vertailu

Aineiston analyysin välineiksi muodostuivat aiheiden tematisointi, joidenkin tyyppien muodostaminen sekä vertailu. Tematisoinnissa on olennaista tiivistää ja karsia. Tematisointi pohjautuu siihen, mitä yhteistä aineistosta nousi esille.

Tulen kuvaamaan aineistoa sitaattien avulla, vaikka olenkin tietoinen sitaattien käytön vaaroista. Niiden käyttöä voi kritisoida, kuten esimerkiksi Satu Kalliola tekee; *"Olen kuitenkin päätynyt sitaatittomaan esitystapaan, koska sitaattien perusteellisinkaan käyttö ei poista sitä mahdollisuutta, että ko. haastattelukatkelma on etsitty varta vasten aineistosta tutkijan ennakkokäsitystä tai pahimmassa tapauksessa mielipidettä vahvistamaan."*(ks. Silverman 1988; Kalliola 1992, 12)

Omassa tutkimuksessani tulen liittämään sitaatteja niin henkilöstön kuin johdon edustajankin haastatteluista. Sitaattien avulla voin esittää puhetta siinä muodossa kuin se on haastattelijalle esitetty. Toisaalta olen kuitenkin tietoinen siitä, että valittujen sitaattien yhteys muuhun puheeseen katoaa. Lukijan on luotettava minuun, tutkijana ja analyysin toteuttajana.

Aineiston analyysiä olen toteuttanut tarkastelemalla haastateltuja henkilöstön tai johdon edustajina ja tarttunut yhteisiin ja erilaisiin aiheisiin, joita näillä ryhmillä on joko keskenään tai erikseen.

Työntekijöiden kohdalla tarkastelin yhteisiä teemoja, joita eri henkilöiden puheessa oli.

Aineistosta voidaan etsiä esimerkiksi niitä alueita, jolla eri henkilöstöryhmät puhuvat joko samaa tai eri kieltä, joilla olettamukset ja merkitykset ovat joko yhteisiä tai erillisiä ja löytää näin kuntaorganisaatiossa mahdollisesti esiintyviä kulttuurisia oletuksia. (Kalliola 1992, 30) Olen analyysissäni lähtenyt liikkeelle juuri yhtäläisyyksien ja erilaisuuksien etsimisestä. Pääosin analyysi keskittyy organisaation hierarkkisten suhteiden välisiin käsityseroihin.

Vertaileva näkökulma on luonteva tapa kuvata aineistoa, sillä haastattelumateriaalia on kahdelta ajankohdalta. Toisaalta aineistoa voi vertailla myös organisaation vertikaalisen rakenteistumisen kautta, eli vertailemalla johdon ja henkilöstön teemoja sekä niiden tulkintoja.

Yksilötasolla haastatteluita voi käsitellä analysoimalla haastateltavien suhtautumista organisaation rakenteelliseen muutokseen tai säästöpäätöksiin, eli onko yksilöiden suhtautumistavassa tapahtunut muutosta. Haastatteluista voi löytää kolme toisistaan selkeästi poikkeavaa tapaa suhtautua muutoksiin, eli kolme tyyppiä; positiivinen, negatiivinen ja välinpitämätön suhtautuminen.

Tarkoituksena on löytää aineistosta kvalitatiivisesti mielenkiintoisia ulottuvuuksia sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työn todellisuudesta ja tavasta, jolla he puhuvat organisaatiossaan tapahtuneista muutoksista.

8 SÄÄSTÖPAINEET JOHTIVAT RAKENTEELLISEEN MUUTOKSEEN JA PALVELUIDEN TUOTTAMISEEN PIENEMMILLÄ RESURSSEILLA

Kunnassa toteutettuja muutoksia. Vuonna 1997 kunnan sosiaali- ja terveystoimessa oli henkilöstöä kaikkiaan 2063 (Sosiaali- ja terveystoimen lautakunnan muistio 4.2.1998) Henkilöstömäärä on kunnassa johdon arvion laskenut vuosina 1991-1994 noin viisi prosenttia ja edelleen vuoden 1995 aikana suunnitteilla oli henkilöstön sopeuttamista.(Mauno & Virolainen, 1996, 12)

Kunnallistalouden heikko tila on johtanut kunnat taloudellisiin vaikeuksiin. Myös tutkimuskunnan taloutta on ohjannut säästöpolitiikka, jolla pyritään poistamaan velkaantuneisuutta. Tähän on pyritty käyttömenoja leikkaamalla. Säästövaatimukset sosiaali- ja terveystoimen kohdalla johtivat keväällä 1995 suunnitelmiin uudistaa organisaatio. Asiasta tehtiin konsulttiselvitys, joka esitti 82 miljoonan markan säästöjä. Tämä olisi merkinnyt toimintojen yhdistämistä ja noin 500 työntekijän supistuksia. Konsulttiraportti aiheutti kuitenkin suurta vastarintaa niin henkilöstön kuin palveluiden käyttäjienkin puolelta, joten esitys jäi sellaisenaan toteutumatta. Organisaatiomuutos toteutettiin lopulta virkamiesesityksen pohjalta.(Happonen ym. 1996, 10-11)

Virallisesti uuteen organisaatioon siirryttiin vuoden 1996 alusta, mutta jo vuonna 1995 sosiaali- ja terveystoimen alaisuuteen siirrettiin uusina toimintoina työllistämistoiminta, nuorisoverstas sekä mielenterveystyö. Toimialan laajennuksen ohessa sosiaali- ja terveystoimen organisaatio muutettiin sektoroituneesta organisaatiosta osin aluepohjaiseen ja osin sektoroituneeseen organisaation, jossa palveluyksiköiden ohessa on suhteellisen itsenäisiä sopimusyksiköitä.(mt.10-11)

Organisaatiomuutoksen ohella on jouduttu toteuttamaan myös muita säästöjä tuottavia muutoksia. Nämä ovat lähinnä olleet työaikojen muutoksia tai töiden uudelleenjärjestelyä. Samanaikaisesti säästöpaineiden kanssa on palveluiden tarve pitkäaikaistyöttömyyden ja väestön ikääntymisen myötä lisääntynyt. Tämä on pakottanut priorisoimaan palveluita ja asiakkaita.(mt.10-11)

Kunnan sosiaali- ja terveystoimen organisaation muutokset konkretisoituivat toimipisteissä eri tavoin. Kummassakin, niin sosiaali- kuin terveyspuolellakin oli vuoteen 1995 mennessä toteutettu irisanomisia, siirtoja toisiin tehtäviin ja sijaisten vähentämisiä. Sosiaalipuolella oli lisäksi toteutettu

siirtymistä lyhennettyyn työviikkoon ja työajan liukumaa oli jatkettu. Terveydenhuollon puolella oli toteutettu lomautuksia. Molemmissa oli muutettu virkoja toimiksi. Vuonna 1995 pidettiin todennäköisenä, että tulevaisuudessakin vähennetään resursseja, lomautetaan tai irtisanotaan henkilöstöä sekä siirretään henkilöstöä uusiin tehtäviin tai toimipisteisiin. Säästöpolitiikan odotettiin lisäävän työn määrää. (Mauno ja Virolainen, 1996, 19) Vuonna 1997 sosiaali- ja terveystoimessa oli muutoksia työajoissa ja -tehtävissä, mutta ei lomauttamisia eikä säästöpäätöksistä johtuneita irtisanomisia.

Supistusten toteuttamistapaa on kysytty kyseisen kunnan sosiaali- ja terveystoimen työtekijöiltä vuoden 1995 tutkimuksessa. Siinä kannatusta sai ainoastaan vanhimpien työntekijöiden siirtäminen eläkkeelle. Muut vaihtoehdot (irtisanominen, säästö palkoissa, henkilöstöyritysten perustaminen ja työn jakaminen) eivät olleet henkilöstön mielestä hyviä säästöjen toteuttamistapoja.(Julkunen &Nätti 1997, 153)

Sosiaali- ja terveystoimessa oli vielä vuonna 1995 enemmän suunnitteilla olevia työaikojen muutoksia kuin toteutettuja työaikojen muutoksia. Organisaation laajuus ja eriytyneisyys näkyi hyvin, sillä sen sisällä oli suurta vaihtelua vastauksissa suunnitelluista tai toteutetuista muutoksista. Tulevista muutoksista ei tiedetty hyvin, syynä tähän voi olla tiedottamisen vaikeus laajalle levittäytyneessä organisaatiossa. (Mauno ja Virolainen, 1996, 21) Organisaation laajuus saattaa johtaa myös siihen, että sieltä saattaa löytyä työntekijöitä, jotka ovat täysin "syrjässä" muutoksista, ne eivät koske heitä, eivätkä he edes tiedä niistä paljoakaan. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että kunnan työntekijöistä useimmat kokivat olevansa hyvin perillä muutoksista. (mt. 68)

Taulukko 1. ***1995 suunnitteilla olevat työaika- tai henkilöstömuutokset viimeisen vuoden aikana***
(kys. 41 Mitä toimintojen tai henkilöstön uudelleenjärjestelyjä työpaikallasi on ***suunniteltu*** *viimeisen vuoden aikana?)*

Vuosi 1995	*Vastaajaa*
Ei suunnitteilla muutoksia	1
Suunnitteilla on muutoksia:	6
Irtisanomisia	5
Lomauttamisia	5
Osa-aikatyöhön siirtymistä	4
(Muita) työaikamuutoksia	3
Siirrot toisiin tehtäviin	2
Eläkejärjestelyjä	2
Lyhennettyyn työviikkoon siirtymistä	1

Työntekijöitä pyydettiin vuonna 1997 kertomaan mitä työaikojen tai henkilöstön muutoksia organisaatiossa on toteutunut viimeisten kahden vuoden aikana. Vaikka vuoden 1995 haastatteluissa pelättiin (arvioitiin olevan suunnitteilla) irtisanomisia ja lomautuksia, ei niitä ollut tapahtunut (joskin yksi irtisanominen, jolla ei kuitenkaan ollut yhteyttä toteutettuihin muutoksiin). Organisaatiossa oli sen sijaan toteutettu henkilöstön mukaan työaikojen muutoksia, henkilöstön siirtoja toisiin tehtäviin, osa- aikatyöhön siirtymistä ja siirtymistä lyhennettyyn työviikkoon sekä eläkejärjestelyitä.

Työntekijöitä pyydettiin edelleen arvioimaan, mitä työaikojen tai henkilöstöä koskevia muutoksia oli suunnitteilla. Suurin ero on tapahtunut suunnitteilla olevissa muutoksissa. Työaika- ja henkilöstömuutosten vauhti on selvästi hidastumassa, sillä lähes puolet (3/7) vastaajista ei kertonut organisaatiossa olleen syksyn 1995 haastatteluiden jälkeen mitään mainituista työaikojen tai toimintojen muutoksia. Vastaava tilanne oli aiempien haastatteluiden mukaan vain yhden haastatellun mukaan. Muutoksien toteutumisen vauhti on laantunut huomattavasti, joten niitä ei enää ole siinä määrin tulossa kuin aikaisemmin ja ehkä työntekijät eivät enää *"noteeraa"* suunnitelmia.

Taulukko 2. ***Toteutetut ja suunnitellut työaikojen tai henkilöstön muutokset 1997 vuoden 1995 jälkeen***

(Kys.33. Onko organisaatiossasi ***toteutettu*** *seuraavia toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyjä syksyn 1995 jälkeen? Kys. 43.Onko organisaatiossasi* ***suunniteltu*** *seuraavia toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyjä syksyn 1995 jälkeen?)*

Vuosi 1997	*Toteutetut Vastaajaa*	*Suunnitteilla Vastaajaa*
Ei mitään muutoksia	2	3
Toteutettuja muutoksia:	5	4
(Muita) työaikamuutoksia	5	1
Osa-aikatyöhön siirtymistä	4	3
Siirrot toisiin tehtäviin	3	4
Lyhennettyyn työviikkoon siirtymistä	2	2
Eläkejärjestelyjä	2	1
Irtisanomisia	1	-
Lomauttamisia	-	-

Pääsääntöisesti suunnitteilla oli vuoden 1997 haastatteluiden mukaan vähemmän työaika- tai henkilöstömuutoksia kuin vuoden 1995 haastatteluiden mukaan. Suunnitteilla olevat muutokset koskivat pääsääntöisesti työaikoja (esim. osa-aikatyöhön tai lyhennettyyn työviikkoon siirtymistä taikka eläkejärjestelyitä).

Suunnitteilla oli samansuuntaisia työaikojen tai toimintojen muutoksia kuin mitä oli tapahtunut viimeisten kahden vuoden aikana. Tosin, kuten myöhemmin käy ilmi, työntekijät ovat vakuuttuneita jo siitä, että enää ei voida vähentää resursseja, koska työntekijät toimivat jo nyt äärirajoilla, resursseja tulisikin lisätä. Pahin ei työntekijöiden kannalta siis olekaan ohi!

8.1. Säästöjä toteutettu hätäapuratkaisujen avulla

Johdon edustajien puheesta tulee ilmi, miten vaikeaksi säästöjen toteuttaminen isossa organisaatiossa koetaan. Paineet säästöjen toteuttamiseen ovat olleet suuria, joten uudistusten vauhti on ollut hurja. ***"Muutos tulee päälle kuin hyökyaalto"***. Ympäristön muutoksiin vastaaminen ja reagoiminen on hidasta, eikä kaikkia esim. toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ole voitu ennustaa.

Tuovi Allén (1993, 60) pohtii artikkelissaan kuntatalouden tilannetta ja tulevaisuuden kehitysnäkymiä. Hän huomauttaa, että jos kunnat jätetään markkinatalouden varaan, ne johtavat helposti hätäapuratkaisuihin ja lyhytjännitteisiin paniikkiratkaisuihin. Samalla hän toteaa kuitenkin, että kuntatalouden tulee pystyä uudistamaan toimintaansa. Tutkimusorganisaatiossani oli siis jouduttu, ainakin hetkellisesti, hätäapuratkaisujen vaaralliselle tielle.

Säästöpäätösten hallitsemisen vaikeus. Johdon edustajan puheesta voi erottaa eri haastatteluaikoina teemoja, jotka nousevat keskeiseen asemaan organisaation säästöpäätöksiä arvioitaessa. Eri ajankohtina yhteistä on puhe muutoksien vauhdista ja sen hallinnan vaikeudesta suuressa organisaatiossa. Esimerkiksi tiedottaminen on vaikeaa suuressa ja laajassa organisaatiossa.

> ***"...sitten ihan käytännössä kuitenkin tämä on niin nopearytmistä, ihan jonoon asti päätöksiä tekemään ja muuta, siinä tietysti joskus tulee tapauksia, että ei huomata."(Johdon 1997 haastattelu)***

Taloudellinen lama on muutosten syynä taustalla. Koko organisaation joutui muutoksen kohteeksi, joskin osa henkilökunnasta on johdon edustajan mukaan:

> ***"...tietysti olleet helpommassa asemassa kuin toiset, sillä joidenkin tehtävät määräytyvät lakisääteisesti".***

Vuoden 1996 haastattelussa johdon edustaja mainitsee, että joissakin tilanteissa on jouduttu tekemään hätäapuratkaisuja. Esimerkkinä hän käyttää henkilöstön koulutusta, jota jouduttiin vähentämään tilapäisesti. Sen hän näkee olleen aivan legitiimiä, sillä koulutuksessa oleva henkilöstö olisi joka tapauksessa ollut pois muutenkin vähäisistä henkilöstöresursseista työpaikalla.

Johdon vuoden 1997 haastattelua värittää organisaatioselvitys, joka teetettiin konsulttityönä ja jonka johdon edustaja myönsi olleen osin epäonnistunut. Mikäli uudistukset olisi tehty virkamiestyönä, olisivat muutokset johdon mukaan organisaatiossa olleet hallitumpia ja henkilöstö olisi sitoutunut siihen. Henkilöstön sitoutumista peräänkuulutettiin vuosien 1996 ja 1997 haastattelussa. Sitoutumisen puute tai vajavaiset tiedot muutosten syistä vaikuttivat johdon mukaan siihen, että muutosvastarinta oli niin suurta.

Viimeisimmässä haastattelussa johdon edustaja uskoo organisaatiorakenteen nyt pysyvän paikoillaan jonkin aikaa. Toimintaympäristön muutokset merkitsevät kuitenkin tulevaisuudessa sitä, että on yhä kasvavia tarpeita ja samaan aikaa supistuvat resurssit.

Sosiaali- ja terveystoimen toiminta- ajatus on muuttunut. Aikaisemmin perusajatuksena oli, että pyrittiin poistamaan huono-osaisuutta sekä lisäämään ihmisten hyvinvointia. Keskeisenä toiminta-ajatuksena oli oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo (vuoden 1994 haastattelusta). Uudessa toiminta-ajatuksessa painotetaan ***ihmisten omaehtoista selviytymistä, yhteistyötä eri toimijoiden kesken ja palvelutuotannon tuloksellisuutta*** (vuoden 1997 haastattelusta).

Periaatteet toiminta-ajatuksissa ovat huomattavasti erilaiset. Vain muutaman vuoden aikana organisaation perustavassa ajatuksessa on siirrytty painottamaan ihmisten huono-osaisuuden poistamisen ja hyvinvoinnin lisäämisen sijasta omaehtoisen selviytymisen tukemista ja palvelutuotannon tuloksellisuutta. Palveluideologian muutos on todella huomattava, vaikkei siitä (vielä) olekaan käyty laajaa yhteiskunnallista keskustelua.

Henkilöstöstrategiassa on siirrytty määräaikaisten lisäämisestä, jota käytettiin henkilöstöstrategiana ensimmäisen haastattelun aikana, työllistettyjen (eli työllisyysrahoilla työllistettävää työvoimaa) käyttämiseen, joka on henkilöstöstrategiana viimeisimmässä vuoden 1997 haastattelussa.

Jo vuonna 1994 tiedettiin, että henkilöstön määrää joudutaan supistamaan, joten siihen varauduttiin lisäämällä määräaikaisten määrää. Määräaikaisen henkilöstön avulla varmistettiin, ettei vakituista henkilöstöä jouduta irtisanomaan. Määräaikaisen työvoiman käyttö lisää henkilöstön joustavuutta, etenkin jos työsuhteet ovat hyvin lyhyitä. Tiukentuva taloudellinen tilanne johti kuitenkin siihen, että vuoden 1996 haastattelun mukaan määräaikaisten käyttöä rajoitettiin ja toimittiin pääasiassa vain vakinaisen henkilöstön avulla.

Viimeisestä haastattelusta tulee esille, että työllistettyjä käytetään yhä enemmän työvoimana. Työllistettyjen käytön lisääntyminen on osaltaan tullut paikkaamaan määräaikaisen työvoiman jättämää aukkoa. Henkilöstöstrategiaksi on myös otettu eläkkeelle tai osa-aikaeläkkeelle kannustamista, jolla voidaan nuorentaa organisaation työntekijöiden ikärakennetta.

8.2. Työn määrä on lisääntynyt

"...liian paljon töitä liian vähän työaikaa..."(1/-97)

Työn määrän kehittymistä tarkastellaan henkilöstön kokemuksien kautta, ei objektiivisten mittausten avulla. Työn määrä on vähentynyt kahden vastaajan mukaan. Näistä vastaajista toinen oli puolittanut työaikansa ja toinen on esimies, jonka alaisten määrä on vähentynyt, joten hallinnollisten tehtävien määrä oli vähentynyt. Muut ovat kokeneet työn määrän lisääntyneen viimeisten kahden vuoden aikana.

"No, kyllä on (työn määrä lisääntynyt), meillä on käynyt fyysisesti rasittavammaks ja kyllähän se käy sitten henkisestikin."(4/-97)

Työpaineita ja kiirettä ei voida suoraan tulkita ongelmaksi työntekijöiden hyvinvoinnille, mutta työpaineiden positiiviset vaikutukset ovat kuitenkin mahdollisia vain, jos niitä voidaan kompensoida joillakin muilla työn piirteillä, kuten autonomisuudella tai sosiaalisella tuella. (mm. Nakari 1994, 167) Tutkimusten mukaan työn henkinen rasittavuus on lisääntynyt kunnissa, myös työtahti on kiristynyt. Jo aikaisemmin on työ kunnissa ollut henkisesti rasittavampaa useamman työntekijän mielestä kuin muilla työnantajasektoreilla. (Nakari 1994, 167) Vuoden 1997 Työolobarometrin (Ylöstalo ym. 1997, 124-127) mukaan erityisesti kunnissa työskentelevät arvioivat muita sektoreita enemmän työn henkisen rasittavuuden lisääntyneen ja samaan aikaan ainoastaan noin prosentti työntekijöistä oletti työtahdin tulevaisuudessa pienenevän.

Työntekijät mainitsivat säästöjen vuonna 1995 johtaneen,*"sekä hyvässä että pahassa"*, uusiin tapoihin tehdä työtä:

"...sellanen uusi piirre, että pitää miettiä ketä on paikalla, ketä ei, että miten työt tehdään..."(2/-95)

"Työmotivaatio on lisääntynyt, kun pitää miettiä luovasti säästöratkaisuja osastolla." (5/-95)

Kaksi vuotta myöhemmin taloudellisista resursseista puhuttiin hieman enemmän. Vuoden 1997

haastatteluista yhä useampi mainitsee, ettei lisäsäästöjä voida enää toteuttaa. Aikaisemmissa haastatteluissa tätä ei ollut lainkaan.

***"...ei täältä ainakaan voi enää vähentää ketään, pikemminkin päinvastoin pitäis lisätä..."* (7/-97)**

Vuonna 1997 taloudellisia resursseja työntekijöiden mukaan enää voida vähentää, työntekijöiden mukaan ollaan tultu jonkinlaiselle päätepysäkille säästöjen suhteen. Monen työntekijän mielestä on pakko lisätä resursseja, vaikkei siihen ole näkyvissä mitään realistista mahdollisuutta. Yksi haastateltavista mainitsee kuitenkin vuoden 1998 olevan *"vielä hurjempi"*.

Vuoden 1997 haastatteluista lähes kaikki vastaajista nostavat esille sijaisten puutteen näkymisen oman työn rasittavuuden lisääntymisenä. (Tätä ei tullut esille vielä vuoden 1995 haastatteluissa, mutta uudemmassa haastattelussa lähes kaikki mainitsevat sen.)

Työn sisällössä hallittavien asioiden määrä on lisääntynyt, koska asiakkaiden ongelmat ovat tulleet yhä monitahoisemmaksi (muutos ei ollut kuitenkaan koko aineistoa läpikäyvä).Työn sisältöä oli muuttanut myös automaattinen tietojenkäsittely. Säästötoimenpiteet olivat vaikuttaneet työn sisältöön hallittavien asioiden lisääntymisen vuoksi.

Työn asettamat vaatimukset ja sen sisältö ovat vaikeutuneet joidenkin työntekijöiden mukaan. Vaatimukset olivat monipuolistuneet alueellisessa sosiaalityössä, lasten alueellisessa päivähoidossa sekä terveyskeskuksen osastolla työskenteleville. Näistä vain alueellisessa sosiaalityössä työskentelevä mainitsi jo vuoden 1995 haastatteluissa työnsä rasittavuuden lisääntyneen. Terveyskeskussairaalassa on *"potilasmateriaali"* muuttunut monipuolisemmaksi, joka on asettanut lisääntyviä vaatimuksia työntekijöiden ammattitaidolle. Alueellisessa päivähoidossa työskentelevä koki vuoden 1997 haastatteluissa, että lasten ja perheiden ongelmat ovat vaikeutuneet. Työ vaatii työntekijöiltä uudenlaista ammattitaitoa, johon päivähoidon henkilökunnalla ei ole valmiuksia vastata.

***"Toimenkuva muuttunut hieman, välillä melkein tuntuu että pitää olla sosiaalityöntekijä, vaikka siihen ei olekaan koulutusta."*(2/ -97)**

"Asiat on niin vaikeita, että meillä ei ole välineitä vastata niihin tarpeeksi."(1/-97)

Alueellisessa päivähoidossa työskentelevä nosti vuoden 1997 haastattelussa esille ongelman, jonka työllistettyjen käyttäminen aiheuttaa. Palveluiden laatu kärsii ammattitaidottoman henkilöstön puutteen vuoksi. Vaikka työssä on *"yksi silmäpari"* lisää, heillä ei ole työhön vaadittavaa koulutusta, joten he saattavat jopa vaikeuttaa työntekijöiden työtä.

> ***"Et vaikka on työllistettyjä, mutta onhan siinä yhdet käsipari ja silmät lisää, mutta heillä ei ole sitten mitään koulutusta, ja heissäkin on erilaisia ihmisiä, toiset on näpsäköitä ja toisiin menee aikaa kun opettaa."*** **(2/-97)**

Johdon näkökulma kiireeseen. Jo ensimmäisessä haastattelussa johdon edustajan mukaan henkilöstöstä on kuulunut viestejä, ettei *"samasta koneistosta pystytä enää ottamaan enempää irti"*. Tällöin johdon edustaja vielä esittää, että henkilöstö pitäisi pystyä kokemaan organisaatio *"tavoitteiden mukaiseksi työympäristöksi"*, eli oikeudenmukaiseksi ja tasa- arvoiseksi. Tämä on kokonaan kadonnut myöhemmistä haastatteluista.

Johdon edustajan haastattelun mukaan jokaisena vuonna henkilöstö on ollut tiukemmassa työtilanteessa, tätä kuvaa johdon arviot työntekijöiden tilanteesta:

1994 "On kuulunut viestejä siitä, että ei pystytä ottamaan samasta koneistosta enempää irti."
1996 "Henkilöstö on ollut äärimittaansa viritettynä."
1997 "Niukemmilla resursseilla on pystytty tuottamaan suurinpiirtein saman verran palveluita kuin aikaisemmin ja se on tarkoittanut, että henkilökunta on joutunut entistä kovemmille."

Kuvio 1. Johdon arviot työntekijöiden tilanteesta.

Henkilöstön puheessa tiukentunut työtahti ja työn raskaus tulee voimakkaasti esille vasta viimeisimmässä haastattelussa, jossa tilannetta aletaankin jo pitämään aika lailla kestämättömänä.

Vuoden 1997 haastattelussa johdon edustaja on vaihtunut ja uusi henkilö epäilee työntekijöiden kokemuksia kiireestä ja väsymyksestä. Hänen mielestään niistä voi tulla vain yleinen hokema, joka ei perustu kokemukseen vaan pelkoon resurssien leikkaamisesta. Hän epäilee työntekijöiden "valittavan" vain sen vuoksi, ettei "kivasta työpaikasta" otettaisi resursseja pois. Koko ilmiön takana on vain yleinen hokema, eikä todella tiukentunut työtilanne, kuten työntekijät sanovat. Vaikka vuoden 1996

haastattelussa johdon edustaja arvioi henkilöstön toimivan äärirajoilla, jo seuraavan vuoden haastattelussa sitä epäillään. Yhtenä selityksenä lienee, että haastatteluissa on eri henkilö, joilla on erilainen henkilökohtainen suhtautumistapa. Vaikka johdon edustaja epäilee kiirettä ja väsymystä, hän myös huomauttaa, että henkilökunta on joutunut entistä kovemmille.

> ***"Olen miettinyt sitä, että mistä on kaiken kaikkiaan kysymys. Että siinä voi olla sellasta kielteisyyttä tavallaan niin kuin, kun ollaan että siitä tulee semmosta, niinkun stressin kokemisesta ja tämmösestä työpaineen kiristymisen kokemisesta tulla niinkun yleinen hokema ja tapa, jos tunnustaa, että on hauskaa työpaikalla ja on mukavaa, että sieltä sitten otetaan rahaa pois."(Johdon 1997 haastattelu)***

Tuija Rajalan (1997) väitöskirjatutkimus tarkastelee työstressin tutkimista kunnallisissa hallinnon töitä tekevissä työyhteisöissä. Hänen tutkimuksensa mukaan kuntakentän aineisto osoitti, että työn tekemiseen liittyy monia dysfunktionaalisia ominaisuuksia, kuten kiire. Työyhteisöiden pahimmaksi stressitekijäksi nimettiinkin töiden kiireellisyys. Rajala peräänkuulutti sen pohtimista, mistä kiiressä oikeastaan on kysymys. Onko työt jaettu epätasa-arvoisesti vai onko kiire työyhteisöissä opittu tapa puhua? Työstressin vähentämiseksi tulisi pystyä erittelemään mistä kiire johtuu. (Rajala 1997, 134-137) Haastatelluista työntekijöistä yksi koki stressiä erittäin paljon, yksi jonkin verran ja loput viisi vain vähän ja harvoin. Eniten stressiä aiheutti työkiire ja siitä aiheutunut asioiden ruuhkautuminen.

8.3. Työntekijät haluavat osa-aikaeläkkeelle ja vuorotteluvapaalle

Ihmisten elämänkulussa voidaan nähdä muutos, ns. "normaalibiografia" määrittää yhä harvemman ihmisen elämänkulkua. Yhä harvemman elämä kulkee määrättyä rataa; koulun jälkeen hankitaan ammatti, jonka jälkeen siirrytään työelämään ja hankitaan perhe, työelämässä vietetään koko aikuinen elämä ilman katkoksia, jonka jälkeen siirrytään eläkkeelle. (Kasvio 1994, 196) Vaihtoehdot työelämässäkin ovat lisääntyneet, siellä oleville on tarjottu mahdollisuus tehdä katkoksia työuraansa. Työaikoihin kohdistuneet järjestelmät ovat syntyneet myös työllisyyden parantamiseksi, edes hetkellisesti. Myönteisiä ovat viitteet, että niillä on myönteisempi vaikutus jatkotyöllistymiseen kuin perinteisillä tukitöillä. (Julkunen & Nätti 1997, 194)

Tutkimusorganisaatiossa oli säästöjä toteutettu työntekijöiden työaikojen muutoksilla. Työntekijöiden mukaan toteutettuja työaikojen muutoksia olivat vuorotteluvapaa, osa-aikatyöhön siirtyminen,

lyhennettyyn työviikkoon siirtyminen sekä eläkejärjestelyt. (Suunnitteilla tulevaisuudessakin olivat samat työaikojen muutokset.)

Vuorotteluvapaa-järjestelmää on toteutettu kokeiluluonteisesti vuodesta 1996-1997.(Julkunen & Nätti 1997, 193) Vuorotteluvapaa koskee vain normaalityösuhteessa olevia ja sen kesto vaihtelee 3- 12 kk. Valtaosa vuorottelijoista on naisia (71%) ja käyttö on keskittynyt kuntasektorille. Vain noin neljäsosa vuorottelijoista on yrityksistä, joskin yrityssektorin osuus on ollut kasvamassa. Yleisimmät syyt vuorotteluvapaalle jäämiseen ovat opiskelu, lisäajan tarve perheelle tai hoivatyölle, stressi ja työpaikan huono ilmapiiri, kuntoutuksen tai levon tarve sekä harrastukset. Vaikkei vuorotteluvapaata otetakaan suoranaisesti stressin vuoksi, on vuorottelijoiden työpaikoilla työn rasittavuus kasvanut enemmän kuin keskimäärin muilla työpaikoilla. (mt.168)

Tutkimukseni aineistosta käy ilmi, että halu vuorotteluvapaalle on lisääntynyt. Jotkut työntekijöistä kertoivat hakeutumisen näihin järjestelmiin selvästi johtuvan kiristyvästä työtilanteesta. Siihen vaikuttaa myös pysyvän henkilöstön vanheneminen, jonka vuoksi he eivät jaksa kiristyvää työtahtia ja -painetta.

"Ihmiset hakeutuu vuorotteluvapaalle saadakseen vähän hengähtää..."(1/-97)

Vaikka valtion subventoimasta osa-aikatyöstä on eriäviä mielipiteitä, otettiin se käyttöön kokeiluluontoisesti vuosiksi 1994-95 ja vakinaistettiin vuonna 1997. Osa-aikalisällä kompensoidaan puolet menetetystä työtulosta ja sen kesto voi olla 3-12 kuukautta. Työnantajan tulee palkata työtön työnhakija osa-aikatyöhön. Järjestelmän käyttöönottoa perusteltiin ennen kaikkea työttömien työllistämisellä, mutta järjestelmä on osoittanut sillä käytännössä olevan myös muita vaikutuksia, etenkin työn kuormittavuuden vähentämisen kannalta sillä on merkittävää vaikutusta osa- aikalisälle jäävälle. Julkisen sektorin palveluammatit, eli kuntasektorin (84%, käyttäjistä vuonna 1996) naiset (91%) ovat olleet sen yleisimpiä käyttäjiä.(Julkunen & Nätti 1997,126-128)

Osa-aikaeläke tukee ikääntyvien siirtymistä osa-aikatyöhön. Tätäkin järjestelmää käytetään enemmän julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Naisia osa-aikaeläkeläisistä on reilu puolet. Vuonna 1993 osa-aikaeläkkeelle halusi 55- 64 vuotiaista lähes neljäsosa ikäryhmän kokoaikaisista työntekijöistä, joten halukkaita olisi enemmän kuin järjestelmä mahdollistaa.(Julkunen & Nätti 1997, 124-125)

Vuoden 1997 haastatteluissa työntekijät kertoivat halun osa-aikaeläkkeelle kasvaneen. Työntekijöiden mukaan selityksenä on, etteivät työntekijät enää jaksa tehdä työtä vallitsevan suuren paineen alla, joten yhä useampi haluaa käyttää mahdollisuuttaan osa-aikaeläkkeeseen, osa-aikalisään tai vuorotteluvapaaseen. Toisaalta esiintyi myös kommentti, jonka mukaan on siirryttävä osa-aikaeläkkeelle, kun siihen on mahdollista siirtyä.

> ***"Siinä vaiheessa, kun ihmiset tulee siihen ikään, että voivat siirtyä, niin meillä vähän niinkun edellytetään, että ihmiset siirtyy osa-aikaeläkkeelle. En tiedä minkälaista painostusta siinä käytetään, mutta motivoidaan ihmisiä osa-aikaeläkkeille."(1/-97)***

Yleisempi käsitys oli kuitenkin, että näitä käytetään "hengähdystauoksi" raskaasta työelämästä. Ainakin haastatteluiden mukaan työntekijät hakeutuvat näihin järjestelmiin helpottaakseen työtaakkaansa. Johdon edustajan korostaa että osa-aika eläkkeelle tai vuorotteluvapaalle siirrytään omasta tahdosta.

> ***"Semmosia on käytetty, että joku on jäänyt vuorotteluvapaalle, on niinku henkilön omasta tahdosta, ei yksittäin työnantajasta, ei pakkopäätöksiä."(Johdon haastattelu 1997)***

8.4. Henkilöstön suhtautuminen muutoksiin

Henkilöstön sitoutuminen organisaation muutoksiin. Helena Rajakaltio (1994, 314) toteaa, että organisaation muutosprosessin onnistumisen kannalta on oleellista, että jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu siihen. Sama idea toistuu Satu Kalliolan (1996, 32) tutkimuksessa. Hän kertoo vierastavansa kaikkea missä viitataan henkilöstön sitouttamiseen kuntaorganisaation tavoitteisiin ja sen muutokseen. Vapaaehtoinen sitoutuminen ja sen problematiikka nousi keskeiselle sijalle hänen tutkimuksessaan. Sitoutumiseen käskeminen ei tuota todellista sitoutumista.

Vuoden 1995 Työn epävarmuus ja hyvinvointi- tutkimuksen (Mauno ja Virolainen 1996, 25-26) mukaan kielteisimmin muutosten oikeudenmukaisuuteen ja perusteluiden riittävyyteen suhtautuivat kunnan työntekijät. Vaikka sekä kaupan että kunnan muutosten taustalla ovat olleet taloudelliset perustelut, kaupassa niihin suhtauduttiin positiivisesti, sitä vastoin kunnassa kielteisesti. Kaupassa muutoksiin liittyivät ensisijaisesti myönteiset merkitykset, kasvu ja tuottoisuus.

Kunnan työntekijöistä yhdeksän (9/15) arvioi vuonna 1995, että perustelut olivat vain jokseenkin oikeudenmukaisia ja riittäviä. (mt. 25-26) Kunnan työntekijöiden suhtautuminen toteutettuihin muutoksiin ei ollut positiivinen ja muutokset nähtiin osaksi epäoikeudenmukaisinakin. Palveluiden laatu, työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointi kärsii muutoksista, joita henkilöstö ei koe oikeutetuiksi.

Säästöpäätösten aiheuttamien muutosten toteututtamisessa johdon haastattelun mukaan oli ongelmana, etteivät esimiestaso ja työntekijät olleet tarpeeksi sitoutuneita muutosten käytännön toteuttamiseen. Muutokset olisivat johdon käsityksen mukaan onnistuneet paremmin, mikäli koko henkilöstö olisi voitu sitouttaa paremmin. Varsinkin esimiestason sitoutumattomuus oli ongelma säästöjen toteuttamisen vaiheessa. Osaltaan puute selittyy toteuttamistavalla. Organisaatiomuutosta alettiin toteuttaa konsulttiselvityksen avulla, joka epäonnistui ja oli johdonkin mukaan *"asiantuntematon"*. Tämä johti siihen, että osa henkilöstöstä *"liittoutui"* käyttäjien kanssa, eivätkä näin olleet sitoutuneita toteuttamaan muutoksia. Säästöistä päätettiin organisaation hierarkian ylimmillä tasoilla, ilman henkilöstön mahdollisuutta todella vaikuttaa niihin, mikä laski motivaatiota.

Henkilöstön suhtautuminen muutoksiin

Henkilöstön suhtautuminen muutoksiin vaihteli positiivisesta negatiiviseen, ja sellainenkin haastateltava löytyi, jonka suhtautuminen muutoksiin oli välinpitämätön. Kuvaan seuraavassa suhtautumistyyppejä. Kuvailen myös syitä, jotka henkilöstön mukaan johtaneet suhtautumistavan muodostumiseen.

Muutoksiin suhtauduttiin yhtäältä:

> ***"organisaatiomuutos on vähän semmonen kirosana, ainakin meillä"(1/-95),***

toisaalta,

> ***"ihan hyvä, että täytyyhän jotain järkiperäistää, täytyyhän osata muutoksessa elää, ei voida tehdä kakskyt vuotta samaa eikä tuu mitään muutoksia" (4/-95).***

Varsinaiseen organisaatiomuutokseen suhtautumista on vaikeaa erottaa säästöpäätöksistä, jotka tapahtuivat samanaikaisesti. Yksi vastaajistakin huomautti, että moni vastustaa organisaation rakenteellista muutosta säästöjen vuoksi.

Muutokset ovat vaikuttaneet joidenkin työntekijöiden mielialaan. He kertovat sen aiheuttaneen ärtymystä *("Näinkö minut palkitaan?")* sekä masentuneisuutta.

> ***"Pikkuhiljaa työstää näitä muutoksia, että vähitellen hyväksyy ja rupee miettimään mitä sitten tekee, miten sen järjestää." (2/-95)***

Suhtautumistapa muuttunut positiivisemmaksi

Muutoksiin suhtautuminen on pääosin haastateltujen mukaan muuttunut myönteisemmäksi. Tosin muutama haastatelluista kokee suhtautumisensa muuttuneen myös kielteisemmäksi.

Taulukko 3. Muutosten vaikutus työmotivaatioon ja muutoksiin suhtautuminen vuosina 1995 ja 1997.

(Kys. 52. Miten muutokset ovat vaikuttaneet suhtautumiseesi työhön tai työmotivaatioosi? Kys. 53. Miten oma suhtautumisesi muutoksiin on muuttunut ajan kuluessa ja muutosprosessin edetessä?)

Haastateltava	*Vuosi 1995*	*1997*
1.	***Laskenut työmotivaatiota, suhtautuminen muutoksiin myönteisempää.***	***Laskenut työmotivaatiota, suhtautuminen muutoksiin kielteisempää.***
2.	***Ei ole vaikuttanut työmotivaatioon, suhtautuminen kielteisempää.***	***Laskenut työmotivaatiota, suhtautuminen muutoksiin kielteisempää.***
3.	***Ei ole vaikuttanut motivaatioon, suhtautuminen ei ole muuttunut.***	***Ei ole vaikuttanut työmotivaatiota, suhtautuminen muutoksiin myönteisempää.***
4.	***Ei ole vaikuttanut työmotivaatioon, suhtautuminen myönteisempää.***	***Ei ole vaikuttanut työmotivaatioon, suhtautuminen myönteisempää.***
5.	***Työmotivaatio lisääntynyt, suhtautuminen myönteisempää.***	***Ei ole vaikuttanut työmotivaatioon, suhtautuminen myönteisempään.***
6.	***(ei suunnitteilla tai toteutettuja muutoksia)***	***Ei ole vaikuttanut työmotivaatioon, suhtautuminen myönteisempään.***
7.	***Ei ole vaikuttanut työmotivaatioon, suhtautuminen kielteisempää (osittain).***	***(ei toteutettuja tai suunniteltuja muutoksia)***

Kaikkiaan muutoksien jatkuvuuteen ja nopeuteen ollaan tottuneempia kuin aikaisemmin. Muutosvastarinta, jota esiintyi aluksi, on jo väistymässä, sillä säästöjen ja organisaatiomuutoksen vaikutukset eivät ole olleet niin suuria kuin arveltiin. Säästöihin (ja niistä puhumiseen) sekä huhuihin ollaan yhtäältä "kyllästyneitä" ja toisaalta myös tottuneita, kaikkea ei oteta enää niin tosissaan. Samalla huhutkin ovat tulleet tutuimmaksi eli ovat arkipäiväistyneet.

8.5. Muutoksiin suhtautumisen tyypit

Muutoksiin suhtautuminen voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, myönteisesti, kielteisesti ja välinpitämättömästi suhtautuviin. Kahdella vastaajista ei tosin ollut vastausta kysymykseen toisena vuotena, sillä heidän mukaansa ei ollut tapahtunut muutoksia työpaikalla. Seuraavassa lyhyt kuvaus suhtautumistavoista.

A. Myönteinen suhtautuminen - muutoksen arkipäiväistyminen ***"Se on osaltaan semmosta työn kehittämistäkin!"***

Ne, joille suhtautuminen muutoksiin on muuttunut myönteisemmäksi ilmaisevat *"oppineensa ymmärtämään"*, että muutokset eivät ole aina pahasta. Myönteisesti suhtautuvien taustalla on *"realiteettien hyväksyminen"*.

> ***"On opittu siihen, että nyt tää muuttuu ja meidän täytyy muuttua ja se on niikun muuttunut myöteiseen, se suhtautuminen." (5/-97)***
>
> ***"Mä oon ollu paljon mustavalkoisempi. Jollakin tavalla mä olen oppinut ymmärtämään että ei voi olla niinkuin ennen, että muutos ei ole aina pahasta..."(4/-97)***
>
> ***"Muutokset tulleet tutummaksi, suhtautuminen on muuttunut myönteisemmäksi..." (3/-97)***

Suhtautuminen on muuttunut, koska kaikkia puheita ja huhuja ei enää oteta niin vakavasti, joten muutoksiin osataan suhtautua rauhallisemmin. Myös oman työpaikan menettämisen pelko on vähentynyt, joka lisää myönteistä suhtautumista muutoksiin.

> ***"Enää ei niinkun hypätä varpaasilleen ihan kaikista muutoksista, että sillai rauhallisemmin osaa suhtautua niihin muutoksiin."(5/-97)***

Vuoden 1995 haastatteluissa esimies näki säästöissä positiivisena sen, että joutuu miettimään luovia ratkaisuja työn sisältöön. Luovuuden etsiminen oli varmastikin keino selviytyä esimiesaseman paineista, joita asema luo henkilöstön ja johdon välissä. Myönteisesti suhtautuvilla muutokset eivät

ole vaikuttaneet suhtautumiseen työhön tai työmotivaatioon.

B. Kielteisesti suhtautuvat ***"Tuntuu nyt välillä, että taas täytyy lähteä töihin!"***

Henkilöt, jotka kokivat työmotivaationsa laskeneen, kokivat myös suhtautumisensa muutoksiin muuttuneen kielteisemmäksi. Niiden nopeus ja jatkuminen on johtanut kielteiseen kokemiseen.

> ***"(Organisaatiomuutos) muutaman vuoden välein....mikä on hirveen kuluttavaa työntekijöiden kannalta, ett olis nyt vähän aikaa paikallaan!"(1/-97)***

Taloudelliset säästöt turhauttavat, kun samaan aikaan vaaditaan työntekijöitä tuottamaan laadukasta hoitoa (esim. lapsille). Samanaikaiset laatu-projektit taloudellisten säästöjen kanssa eivät sovi yhteen. Työntekijöiden on vaikeaa tuottaa laadukkaampaa hoitotyötä säästöjen kaventaessa resursseja. Sekä työn sisällön muuttuminen että fyysisen työtilan vaihtuminen ovat vaikuttaneet siihen, että työntekijät kokevat muutokset kielteisemmin.

C. Välinpitämätön suhtautuminen ***"Ei mua nyt kuule suoraan sanottuna niin kiinnosta."***

Välinpitämättömästi suhtautuva kertoo vakinaisen toimen ja iän vaikuttavan suhtautumistapaan. Hän näkee muutokset toisaalta ihan positiivisena, mutta ei itse ole kiinnostunut niistä erityisesti, eikä toisaalta myöskään usko muutosten vaikuttavan mihinkään.

> ***"Mulla on itellä toimi, niin ei sitä jaksa olla kiinnostunut enää mitä tuleman pitää, ja ikääkin alkaa olemaan sen verran....ihan hyvä että muutoksia pitää tapahtua, ihan hyvä asia. Jatkuva uudistuminen; aina on joku projekti meneillään, ne ei mua enää kiinnosta...kaiken aikaa on tätä muutosprosessia käynnissä, mutta mihin se sitten vaikuttaa?" (6/-97)***

Lewiniläinen portinvartija muutoksen agenttina. Vaikka palkkatyöläinen joutuu aina toimimaan työnantajansa asettamien toimintaehtojen mukaan, häntä ei voi saada innostumaan tai sitoutumaan täysin työnantajan suunnittelemien muutosten mukaan. Siksi sitoutumisen käsite on olennainen tarkasteltaessa muutoksia työorganisaatiossa. (Kalliola 1996, 66) Jo aiemmin puhuin vapaaehtoisesta sitoutumisesta ja sen keskeisestä roolista. Henkilöstö voi aina toimia *"portinvartijoina"* muutoksessa.

Kurt Lewinin (1942) kenttäteorian mukaan muutoksen mahdollistajina toimii portinvartijoita. Hän rakensi teoriansa toisen maailmansodan aikana, jolloin hän työskenteli Margaret Meadin kanssa selvittäen miten perheenemännät voisivat muuttaa omia ja perheensä ruokailutottumuksia. Perheenäidit toimivat Lewinin mukaan portinvartijoina, joiden arvojen ja toiminnan muutosten kautta myös koko perheen ruokatottumukset voisivat muuttua. Lewin ei itse suoraan puhu vaikutusvallasta tai päätösvallasta vaan arvoista ja uskomuksista, jotka määräävät, mitkä asiat tai ihmiset pääsevät portista läpi.(Kalliola 1996, 61)

Satu Kalliola (1996, 61- 62) tulkitsee Lewinin teoriaa siten, että portinvartijan joko myönteinen tai kielteinen suhtautuminen muodostuu vallitsevaksi käsitykseksi portin takaisessa sosiaalisessa kentässä. Toimintakentät portin edessä ja takana ovat ratkaisevasti erilaiset, uutta ideaa tuetaan, kun se on hyväksytty. Lewinin teorian pohjalla on yksilöiden oppiminen. Muutosta edistää kaikissa vaiheissa ryhmäpäätös ja ryhmäkeskustelu, joiden kautta yksilöt tekevät yhteisen sitoumuksen uudenlaisesta toiminnasta. Lewinin kokeet osoittivat, että osallistuminen keskusteluun ja päätökseen johtivat useimmin uuteen toimintamalliin kuin pelkän asiantuntijan kuunteleminen ja yksilöihin vetoaminen.

Tutkimuksen toteuttamistapa ei, eikä näin saatu aineisto, mahdollista portinvartijoiden paikantamista. Portinvartija ajatuksen voi kuitenkin liittää edellä käsiteltyihin suhtautumistapoihin. Portinvartijalla on siis keskeinen rooli muutoksen toteuttamisessa. Tyypittelyni mukaan positiivisesti suhtautuvat voisivat olla portinvartijoina muutosta edistäviä, kun taas negatiivisesti tai välinpitämättömästi suhtautuvat muutosta estävinä. (Tutkimukseni ei kuitenkaan tarkastellut henkilöiden rooleja, joten haastatelluissa saattaa olla portinvartijoita mukana, tai ei.)

8.6. Huumoria käytetään keinona sopeutua

Organisaation muutoksia on joidenkin työntekijöiden mukaan tapahtunut niin tiuhaan tahtiin, että niihin sopeutumiseen käytetään huumoria.

> ***"Välillä hirtehishuumorilla, että millonkahan meillä tulee seuraava organisaatiomuutos, johan tässä on kaks vuotta oltu näin, et se on vähän niinkun vitsin aihe!"(1/-97)***

Marja-Liisa Honkasalo (1988) on tutkinut naisten teollisuustyön arkea ja todennut myös siellä

huumorin näyttelevän roolia selviytymiskeinona, erityisesti naisilla huumori ja sosiaalinen tuki näyttävät toimivan keskeisinä selviytymiskeinoina. (Lehto 1996, 171)

Vaikka organisaation muutoksesta riittää vitsinkin aiheeksi, ovat työntekijät (sama haastateltava) jo kyllästyneet muutokseen,

"...ett olis nyt vähän aikaa paikallaan!"(1/-97).

Työntekijät ilmaisevat myös vuoden 1997 haastatteluissa, että he eivät enää suhtaudu niin vakavasti kaikkiin huhu- puheisiin. Organisaatiossa käytiin läpi *"kuohunta"* vaihe, jota käsiteltiin ahkeraan mm. maakunnan suurimmassa sanomalehdessä. Organisaatiomuutoksesta tehtiin konsulttiselvitys, joka nostatti mm. mielenosoituksia, jossa niin käyttäjät kuin työntekijätkin osoittivat mieltään kaupungin päättäjiä vastaan. Kuohuntavaihe osoitti työntekijöille, etteivät kaikki huhut johda suoranaisiin toimintoihin. Huhupuheiden ja toimintasuunnitelmien mukaiset säästöt (mm. irtisanomiset) olivat suuria, mutta kaksi vuotta myöhemmin voidaan todeta, etteivät toteutetut henkilöstömuutokset ole olleet suunnitelmien suuruisia. Säästösuunnitelmat ovat edelleen organisaation tulevaisuutta, joten niistä on tullut pysyvämpiä kuin aikaisemmin ajateltiin. Näiden vuoksi työntekijät ovat oppineet suhtautumaan puheisiin maltillisemmin kuin aikaisemmin.

"No, sillai on muuttunut, että nyt ei ehkä suhtaudu niin vakavasti!"(5/-97)

9 TYÖN EPÄVARMUUS

9.1. Työn epävarmuuden määrittely ja kokemisen yleisyys

"Yleisesti määriteltynä työn epävarmuus voidaan ymmärtää ristiriitana henkilön kokeman ja toivoman työsuhteen turvallisuuden välillä."
(Happonen ym. 1996, 1)

Työn epävarmuus on alkanut kohdentua uusiin työntekijäryhmiin. Aikaisemmin se koski lähinnä ns. sekundaarisilla työmarkkinoilla työskenteleviä (Hartley. ym, 1991, 7 ja Nätti ym. 1995, 3). Näitä olivat erityisesti tilapäiset- ja kausityöntekijät sekä jossain määrin myös naiset. Tätä ryhmää luonnehtii usein järjestäytymättömyys sekä alhainen palkka. Toisena epävarmuudelle alttina työntekijäryhmänä ovat freelance-, projekti- ja määräaikaistyöntekijät. Heille epävarmuus voi tulla yksilöllisen valinnan kautta. Kolmantena ryhmänä ovat organisaation uudet työntekijät, joka ovat työsuhteen alkuvaiheessa heikommassa asemassa kuin organisaatiossa pidempään olleet. Neljäntenä ryhmänä ovat ne, joiden oman aseman varmuus organisaatiossa muuttuu. Tätä ryhmää koskeva tutkimus on ollut lisääntyvän kiinnostuksen kohteena. (Hartley ym. 1991, 9 ja Nätti 1995, 3)

Talouden ja työelämän epävakaistumisen sekä muutoksen kautta on työ, sen muodot ja jatkuvuus muuttunut epävarmemmaksi niin yksityisellä kuin myös julkisella sektorillakin. Ennen lamaa vain kymmenesosa työntekijöistä koki epävarmuutta työstään, kun tämän vuosikymmenen puolivälissä epävarmuutta koki jo kolmannes työntekijöistä. (Elinolotutkimus 1994, Työelämän laatu- tutkimus 1990) Nätti ym. 1995 ovat tutkineet epävarmuutta mm. työntekijöiden kokemien uhkien kautta, joita olivat irtisanominen, siirto, pakkolomautus tai työttömyys. Työn epävarmuus ei enää kohdennu vain heikosti koulutettuihin, joita se on koskenut perinteisemmin, vaan myös hyvin koulutetut ovat joutuneet kokemaan epävarmuutta.(Nätti ym. 1996, 1)

Huomionarvoista on, että Suomessa ja Ruotsissa julkisella sektorilla koettu työn epävarmuus on huomattavasti suurempaa kuin muissa Euroopan Unionin maissa. Suomessa julkisen sektorin työntekijöistä 64% koki epävarmuutta, Ruotsissa luku on vieläkin suurempi (85%) keskiarvon ollessa noin 45%.(OECD Employment Outlook, 1997, 133) Tulosta voisi tulkita siten, että Pohjoismaisissa hyvinvointivaltioissa julkisen sektorin aseman on aiemmin uskottu olevan vahva ja vakaa, joten epävarmuutta ei ole tarvinnut kokea. 1990-luvun säästöt, henkilöstön ja hallinnon uudistukset ovat

muuttaneet tilannetta niin radikaalisti, että suurin osa julkisella sektorilla työskentelevistä tuntee epävarmuutta työstään. Suomessa ei myöskään ole vahvaa yksityisen sektorin perinnettä, joka työllistäisi perinteisiä julkisen sektorin alan ammatteja, kuten sairaanhoitajia tai opettajia. Nämä ammattiryhmät ovat riippuvaisia julkisen sektorin mahdollisuuksista työllistämiseen. Asiaa on pyritty muuttamaan mm. hoivayrittäjyyteen kannustamalla.

OECD:n tietojen mukaan Suomessa koetaan julkisella sektorilla hieman vähemmän epävarmuutta kuin palveluissa tai teollisuudessa, ero on noin 7 prosenttiyksikköä. Teollisuuden ja palveluammattien epävarmuuskokemukset ovat lähellä Euroopan Unionin keskiarvoa (kumpikin arvo noin 73%), jääden kuitenkin muutaman prosenttiyksikön niiden alle. (OECD Employment Outlook 1997, 133)

Työntekijöiden arviot omasta työmarkkina-asemastaan ovat vahvistuneet tasaisesti viimeisten vuosien aikana, vuodesta 1993. Esimerkiksi uhka lomautuksesta tai irtisanomisesta on pienentynyt selvästi kunnissa. Sitä vastoin irtisanomisuhka on lisääntynyt yksityisellä sektorilla, joka toisaalta myös lisää henkilöstöä. (Ylöstalo ym. 1997, 49-51) Myös Työn epävarmuus-tutkimusprojektin tulos vuodelta 1996 osoittaa, että yksityisellä sektorilla koetaan enemmän työn epävarmuutta kuin julkisen sektorin piirissä, joskin tehtaassa koettiin yhtä paljon epävarmuutta kuin sosiaali- ja terveystoimessa (Happonen ym. 1996, 23).

9.2. Epävarmuuden kokemiseen vaikuttavat tekijät

Työn epävarmuutta koetaan useimmiten muutoksessa ja useimmiten se mielletään vain tilanteisiin, joissa taloudelliset resurssit vähenevät ja organisaatio muuttuu tämän vuoksi. Muutos ei kuitenkaan välttämättä aina merkitse muutosta huonompiin olosuhteisiin ja epävarmuutta voidaan kokea kasvunkin aikana. Muutos organisaatiossa sinänsä riittää altistamaan epävarmuuden tunteille. Kiinnostava on myös Borgin ja Hartleyn (1989) tutkimustulos, jonka mukaan epävarmuuden seuraukset ovat samansuuntaisia niin kasvavissa organisaatioissa kuin resursseja leikkaavissa organisaatioissa. (Hartley ym. 1991, 199)

Epävarmuuden kokemiseen vaikuttavat sekä ympäristö- ja organisaatiotekijät että toisaalta yksilöön ja hänen asemaansa liittyvät tekijät, joten sen kokeminen on osin objektiivisista tekijöistä, osin subjektiivisista tekijöistä riippuvaa. **Ympäristö- ja organisaatiotekijät**, kuten organisaatiomuutokset ennustavat usein työn epävarmuuden kokemista, muutoksessa siihen vaikuttavat esimerkiksi

organisaation johtamistapa ja organisaation yleinen ilmapiiri. **Yksilöön liittyviä tekijöitä** ovat sukupuoli, koulutus, ammattiasema, työhön sitoutuminen sekä persoonallisuustekijät. (Happonen ym. 1996, 2-3)

Parhaimpina epävarmuuden ennustajina ovat tutkimusten mukaan olleet yksilön asemaa kuvaavat tekijät, kuten esimerkiksi työttömyyskokemukset ja työsuhteen määräaikaisuus, sekä erilaiset uhan signaalit, kuten huhut uudelleen organisoitumisesta. Naiset, vähän koulutetut ja toisaalta voimakkaasti työhön sitoutuneet ovat niin ikään alttiimpia epävarmuuden tunteelle.(Happonen ym. 1996, 2-3) *"Riskiorganisaation"*, jossa työntekijät ovat todennäköisempiä raportoimaan epävarmuudesta, piirteitä ovat organisaation taloudelliset vaikeudet ja tiedonkulun heikkous. (Nätti ym. 1995, 69)

> ***"Koko ajan semmone elämisvaihe, semmosta epävakaata, et ei tiedetä käykö niin, epävarmuutta ja epätietoisuutta."*** **(4/-95)**

Nuorten on perinteisesti ajateltu ja tutkimusten mukaan osoitettu kokevan todennäköisemmin työn epävarmuutta (esim. Happonen ym.1996 mukaan). Kansainvälisen tutkimuksen mukaan kuitenkin Suomessa, Alankomaiden ja Iso- Britannian ohella, vanhemmat työntekijät raportoivat todennäköisemmin epävarmuudesta.(OECD Employment Outlook 1997,132) Tuloksiin voi vaikuttaa tutkittujen sektoreiden erilaisuus ja tutkimusajankohta. Saman kansainvälisen tutkimuksen mukaan epävarmuuden tuntemuksissa on vain vähän sukupuolen mukaisia eroja.(OECD Employment Outlook 1997,132)

Ympäristötekijöihin kuuluvat ympäröivän yhteiskunnan ja laajemmin koko maailman taloudellinen tilanne. Työn epävarmuuden kokeminen on kasvanut kansainvälisestikin tarkasteltuna. Syynä tähän ovat osaltaan olleet kasvaneet ja korkealla pysytelleet työttömyysluvut. Työn epävarmuuden tuntemukset kasvoivat 1980-ja 1990-lukujen välisenä aikana. (OECD Employment Outlook 1997, 129) Töiden pysyvyys ei kuitenkaan ole laskenut viime vuosikymmeneen verrattuna, vaikka työn epävarmuus on kasvanut. Epävarmuuden tunteen lisääntymistä voi selittää työn menettämisen riskillä, sillä jo pelkkä riskin tuntemus aiheuttaa epävarmuutta. Epävarmuus on lisääntynyt myös maissa, joissa työttömyysaste on pieni (esim. Japani) tai ollut laskemassa (esim.USA ja Iso-Britannia). Työttömyysaste ei kuitenkaan ole ainoa epävarmuutta selittävä tekijä, työmarkkinoiden muutkin muutokset vaikuttavat sen kokemiseen. Taloudessa ja sosiaalisessa elämässä tapahtuvat muutokset heijastuvat yksilöiden epävarmuuden kokemiseen. (mt.145) Kasvavaa työn epävarmuuden kokemista

synnyttää erityisesti työn menettämisen pelko sekä vähentyneet mahdollisuudet löytää uusi työ (esimerkiksi suuret työttömyysluvut) tai uuden työn vähempi haluttavuus (esimerkiksi määrä- tai osa-aikainen). (mt.132)

Työn epävarmuus ja hyvinvointi- tutkimuksen mukaan kaikissa organisaatioissa parhaiten epävarmuutta selittivät asemaa työpaikalla kuvaavat tekijät (aseman heikentyminen). Kuntasektorilla parhaimpina työn epävarmuutta selittävinä tekijöinä olivat vaikutusmahdollisuuksien väheneminen ja kielteiset muutokset työssä. Kuntasektorilla oli työntekijöiden arvioiden mukaan tapahtunut poikkeuksellisen paljon kielteisiä muutoksia. (Happonen ym. 1996, 29)

9.3. Työn menettämistä ei enää pelätä, työn sisältö huolestuttaa

Aikaisemmin toteutetussa Työn epävarmuus ja hyvinvointi- tutkimuksessa epävarmuus jaoteltiin kahteen ulottuvuuteen, epävarmuuteen työn jatkuvuudesta ja epävarmuuteen työn muutoksista. (Happonen ym. 1996, 17) Jälkimmäisessä mittari koostuu kahdesta perusulottuvuudesta, voimattomuudesta muutosten edessä ja uhan vakavuudesta. (mt. 24) Aineistona näissä käytettiin sekä poikkileikkaus- (1995 ja 1996) että paneeliaineistoja, jossa mukana ovat työntekijät jotka osallistuivat kumpaankin työntekijäkyselyyn. (mt. 22)

Epävarmuus työn jatkumisesta. Seuranta-aikana, vuodesta 1995 vuoteen 1996, oli epävarmuus työn jatkuvuudesta vähentynyt erityisesti kunnassa. Myös epävarmuus työn muutoksista oli vähentynyt kunnassa. (mt. 23-25)

Epävarmuuden esiintymistä kysyttiin haastatteluissa (kys.61. *Missä määrin olet kokenut epävarmuutta oman työsi jatkumisesta?*). Suurin osa vuoden 1997 haastatelluista ilmaisi epävarmuuden kokemuksen vähentyneen aikaisempaan verrattuna, joskin heidän epävarmuuden kokemuksensa olivat vuonna 1995 vain vähäisiä. He ovatkin organisaation ja työmarkkinoiden "sisäpiiriläisiä", joihin kohdistettuja muutoksia on ollut vain vähän. Henkilöstön vähentäminen on kohdistunut pääasiassa organisaation reunoilla oleviin työntekijöihin, sijaisiin ja määräaikaisiin sekä toisaalta eläkejärjestelyiden kautta vanhimpiin työntekijöihin. Ainoastaan yksi koki asemansa hyvin epävarmaksi vuonna 1995, muut haastatelluista olivat kokeneet asemansa joko hyvin tai melko varmaksi.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat henkilöstön epävarmuuden kokemuksiin. Vuoden 1995 haastattelun aikana suunnitteilla olleita muutoksia oli huomattavasti enemmän ja laajemmin kuin 1997, joka kuvastui myös henkilöstön epävarmuuden kokemuksissa.

Taulukko 4. Oman aseman ja työpaikan varmuuden kokeminen vuosina 1995 ja 1997

(Kys. 62 Kuinka varmaksi koet oman työpaikkasi ja asemasi tällä hetkellä?)

Haastateltava	*1995*	*1997*	*Muutos* *0 = ei muutosta* *+ = muutos parempaan*
1.	**Melko varma**	**Melko varma**	**0**
2.	**Melko varma**	**Melko varma**	**0**
3.	**Melko varma**	**Hyvin varma**	**+**
4.	**Hyvin epävarma**	**Melko varma**	**++**
5.	**Hyvin varma**	**Hyvin varma**	**0**
6.	**Melko varma**	**Hyvin varma**	**+**
7.	**Melko varma**	**Hyvin varma**	**+**

Kolme vastaajista koki asemansa samanlaiseksi, joko melko varmaksi (kaksi haastateltavaa) tai hyvin varmaksi (yksi haastateltavista) kumpanakin vuonna. Muut vastaajista kokivat työpaikkansa ja asemansa muuttuneen astetta varmemmaksi vuoden 1997 haastattelussa, joko melko tai hyvin varmaksi. Kukaan vastaajista ei pidä asemaansa vuoden 1997 haastattelussa hyvin epävarmana.

Epävarmuus työn muutoksista. Vaikka epävarmuuden kokemus työn menettämisen pelkona on vähentynyt, se on läsnä haastateltujen työntekijöiden työn todellisuudessa. Epävarmuus ei niinkään kohdistu omaan asemaan ja sen menettämiseen kuin siihen miten tulevaisuus tulee muuttamaan heidän työtään sekä kuinka paljon kiire ja työn raskaus voi lisääntyä.

"Siis näitä visioitahan on ihan hirveesti, jos jotakin on kerrottu, että ensi vuosi on vieläkin tiukempi kuin nyt, että tää voi olla ihan mitä vaan, kotisairaala tai mitä vaan."(4/-97)

"Huolestuttaa tietysti se, koko tää henkilökunta, mutta että kuinka paljon tästä otetaan irti, kun koko ajan mennään äärirajoilla."(5/-97)

Seurantatutkimuksen mukaan erityisesti kunnassa olivat kielteiset muutokset ja vaikutusmahdollisuuksien väheneminen epävarmuuden selittäjänä kasvanut (Happonen ym. 1996, 29). Joten yhä useampi työntekijöistä kokee pelkoa työn muutoksista tulevaisuudessa. Myös haastatteluaineiston perusteella kuvastui vallan menettämisen (valta omaan työhön ja sen muutoksiin) pelko. Samalla tulevaisuudessa pelotti kuinka paljon voidaan vaatia työtekijöiltä lisää ja miten työntekijät jaksavat työssä. Jo nyt tilanne oli monen työntekijän mielestä huolestuttava, muun muassa siksi, ettei sijaisia saa palkata.

Johdon arvion mukaan vuoden 1994 haastattelun aikoihin henkilöstön kokema epävarmuus oli lisääntynyt. Tultaessa vuoteen 1997 johdon edustajan käsityksen mukaan epävarmuutta ei enää esiinny oman työpaikan menetyksestä, epävarmuuden kohde on muuttunut. Epävarmuuden kokeminen kohdistuu työssä tapahtuviin muutoksiin ja omaan jaksamiseen. Myös johto arvioi näin:

"Vakituinen henkilökunta ei varmaan semmosesta työn loppumista, mutta varmaan sellasta epävarmuutta siitä, että mitenkä niinkun jaksaa tehdä työtä ja mitenkä työ muuttuu ja työn vaatimus, rasittavuus."(Johdon 1997 haastattelu)

Johdon edustajilla on oikea käsitys kuinka varmaksi henkilöstö tuntee asemansa. Arvion mukaan henkilöstön epävarmuus oman työpaikkansa menettämisestä on kadonnut, tilalle on tullut toisenlainen epävarmuus ja turvattomuus. Epävarmuus koskee tällä hetkellä sitä, millaiseksi työelämän ja palveluiden laatu tulevaisuudessa muotoutuu sekä toisaalta miten oma työ muuttuu ja kuinka itse jaksaa tehdä työtä.

9.4. Epävarmuuden kokemisen seuraukset

Työn epävarmuuden kokemisen vaikutukset voidaan jakaa yksilö- ja organisaatiotason seurauksiin. Epävarmuuden tuntemuksilla on ensinnäkin vaikutusta yksilön hyvinvointiin. Epävarmuudella saattaa olla seurauksia joko suorasti tai epäsuorasti myös perheen hyvinvoinnille (Happonen ym. 1996, 3). Toiseksi se vaikuttaa myös organisaation toimintaan. Aiempien tutkimusten mukaan epävarmuutta kokevat raportoivat alentunutta työhön ja organisaatioon sitoutumista, vähentynyttä luottamusta organisaation johtoon sekä suurempaa halukkuutta lähteä organisaatiosta (Hartley ym. 1991, 200). Se voi vaikuttaa myös työntekijän ja työnantajan suhteisiin. Hartley ym.(1991) huomauttavat myös, että epävarmuus vaikuttaa yleensä kielteisesti muutosten toteuttamiseen organisaatiossa. Epäluottamus, tyytymättömyys ja vain lyhyen aikavälin päätökset vaikeuttavat niin johdon kuin työntekijöidenkin sitoutumista organisaatiota kehittävään, pitemmän aikavälin muutokseen.

Epävarmuuden ja hyvinvoinnin yhteys

Yksilötason hyvinvointia tarkasteltiin työntekijäkyselyssä sekä työhyvinvoinnin että yleisen hyvinvoinnin kautta. Työhyvinvointia tarkasteltiin työtyytyväisyyden, työorganisaatioon sitoutumisen, työssä koetun ahdistuksen, masentuneisuuden sekä työuupumuksen kautta. Lisäksi yleistä hyvinvointia tarkasteltiin psyykkisten ja somaattisten oireiden kokemisen kautta. (Happonen ym. 1996, 31)

Yleisesti työn epävarmuus vaikutti työntekijöiden hyvinvointiin siten, että mitä epävarmempi, sitä tyytymättömämpi työhön työntekijä oli. Vertailuorganisaatioista kunnassa oli tapahtunut vähiten hyvinvoinnin muutoksia seuranta-aikana. Kielteisenä muutoksena havaittiin työn aikaansaaman masentuneisuuden lisääntyminen. Vaikka epävarmuus yleisesti vähentyi seuranta-aikana, sen yksilötason seuraukset hyvinvoinnille voimistuivat. Sillä oli yhteys heikentyneeseen työtyytyväisyyteen ja suoriutumiseen työssä, se lisäsi ahdistuneisuuden ja masentuneisuuden kokemusta sekä ärtyisyyttä, stressiä, jännittyneisyyttä ja uupumusta. Lisäksi se voimisti kielteisiä tuntemuksia esimerkiksi voimattomuutta sekä harhakuvitelmia työtovereista. (mt. 31-35)

Organisaatiotason hyvinvointia tarkasteltiin organisaation tehokkuuden, työtoveri- ja esimiessuhteiden laadun ja näissä ihmissuhteissa tapahtuneiden muutosten kautta. Seuranta- aikana kielteisintä kehitystä tapahtui kunnassa, joka kuitenkin samaan aikaan oli työtoverisuhteiltaan paras

vertailuorganisaatioista. (mt. 36) Työntekijäkyselyn aineiston mukaan työn epävarmuus selittää huomattavasti paremmin yksilö- ja organisaatiotason hyvinvointia kuin perhetason hyvinvointia. (mt. 39)

Laadullisesta aineistosta ei voi osoittaa suoria seurauksia työn epävarmuuden kokemisesta. Haastateltavat kertovat muutosten huonontaneen joissakin tapauksissa työyhteisön ilmapiiriä ja esimiessuhteita, kahdella haastateltavista epävarmuus ja stressi on heijastunut perheenkin ihmissuhteisiin. Työntekijäkyselyn tilastoaineiston mukaan paljon ja keskimääräisesti työn epävarmuutta kokevat arvioivat sekä työ- että yleisen hyvinvointinsa heikompana, kuin vähiten epävarmuutta kokeva ryhmä (mt. 41). Kunnassa oli työntekijöiden hyvinvoinnissa seuranta-aikana tapahtunut vähiten muutoksia. Työtyytyväisyys, työn aikaansaama ahdistuneisuus ja uupumus sekä psyykkisten oireiden kokeminen säilyivät ennallaan, mutta masentuneisuus lisääntyi. (mt. 31-32)

On mahdotonta arvioida syy-seuraussuhteita laadullisen aineiston pohjalta. Onko huonontuneen ilmapiirin taustalla epävarmuus tai lisääntynyt työpaine, vai onko epävarmuus aiheuttanut stressiä vaiko muut työn muutokset? Asiat ovat varmasti toisiinsa kytköksissä. Stressiä aiheutuu sekä epävarmuudesta että työpaineesta, joka puolestaan vaikuttaa yksilöiden hyvinvointiin. On huomattava, että työntekijöiden kokema epävarmuus on vähentynyt, mutta työyhteisöiden ilmapiiri, kuten esitellään luvussa 10, on samaan aikaan huonontunut.

9.5. Epävarmuudessa selviytyminen
- Yksilö-, ja organisaatiotason käsittelykeinot

Yksilötason käsittelykeinot. Työn epävarmuus voidaan käsittää yksilöä kohtaavana stressitilanteena, jota pyritään käsittelemään. Käsittelykeinoina voidaan käyttää yhtäältä ongelmasuuntautunutta käsittelyä, joka kohdistuu stressiä aiheuttavaan ongelmaan. Tällöin pyritään aktiivisesti poistamaan tai muuttamaan stressin lähdettä. Toisaalta stressiä voidaan pyrkiä käsittelemään emootiosuuntautuneesti, joka suuntautuu siihen liittyviin tuntemuksiin. Siinä pyritään säätelemään tai lieventämään omia tuntemuksia.(Happonen ym.1996, 4)

Työn epävarmuutta aiheuttava tilanne on usein työntekijän oman vaikutusmahdollisuuden ulottumattomissa, siten useinkaan ei ole mahdollista käyttää ongelmasuuntautunutta käsittelytapaa, joka johtaisi epävarmuuden aiheuttaneen syyn poistamiseen. Tämä saattaisi olla tehokkain keino,

mutta aina ei ole todellinen vaihtoehto. Työssä ilmenevät ongelmat eivät usein ole ratkaistavissa työntekijöiden omien käsittelykeinojen avulla, mutta emootiosuuntautuneet keinot voivat olla tehokkaita vähentämään epävarmuutta. Toisaalta on myös havaittu (Armstrong-Stasse 1994), että emootiosuuntautuneet käsittelykeinot ovat yhteydessä alhaiseen organisaatioon sitoutumiseen, huonoon työsuoritukseen ja organisaatiosta lähtemisajatuksiin. Pitempiaikaisena emootiosuuntautuneet käsittelykeinot myös näyttävät menettävän tehokkuutensa. (Happonen ym.1996, 4)

Tulokset Työn epävarmuus ja hyvinvointi tutkimuksen kyselyaineistosta (jossa mukana ovat kaikki kolme julkinen-, yksityinen-, sekä vientisektori) osoittavat, että epävarmuuden käsittelykeinot näyttävät yksilötasolla olevan suhteellisen pysyviä, eikä pitkäaikainenkaan epävarmuuden kokeminen aiheuttanut muutoksia käsittelykeinoissa. (mt. 53, 65) Epävarmuuden käsittelykeinoja yksilötasolla tarkasteltiin kuvitellun uhkatilanteen kautta. Työntekijät käyttivät enemmän ongelmanratkaisua kuin emootioiden säätelyä. Käsittelystrategiat olivat yhteydessä toisiinsa siten, että mitä enemmän käytettiin emootiosuuntautunutta strategiaa, sitä vähemmän käytettiin ongelmanratkaisua. (mt.50) Viitteitä oli myös siitä, että paljon epävarmuutta kokevat käyttivät vähemmän emootiosuuntautuneita käsittelykeinoja ja enemmän ongelmanratkaisukeinoja kuin muut. (mt. 52)

Vuoden 1997 haastatteluaineiston mukaan henkilökohtaisina selviytymisstrategioina (kys. 65. *Mitkä tekijät ovat auttaneet sinua selviytymään muutosprosessin/ epävarman työtilanteen aikana?*) työntekijöistä viisi mainitsee työhön tai- yhteisöön liittyviä asioita, kuten työyhteisön hyvä henki, työssä viihtyminen, työkaverit, oikea tieto, vakituinen työ ja työkokemus. Sosiaalisilla suhteilla työpaikalla on huomattava rooli selviytymisstrategiana työntekijöille. Muina selviytymistä edesauttavina tekijöinä olivat perhe, harrastukset ja liikunta.

"Suht hyvä työyhteisö, et vaikka on kiire niin puhutaan sitten neljän jälkeen, et sillai hyvä työyhteisö." (6/-97)

"Kyllähän ne on ne lapset, että sitä saa sen palautteen heti, että semmonen elävä materiaali."(2/-97)

Organisaatiotason epävarmuuden käsittelystrategiat. Organisaatiotason käsittelystrategiat voidaan jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat (1) ennaltaehkäisevä, (2) parantava ja (3) elvyttävä strategia. Organisaation strategialla on vaikutusta, millaiseksi organisaation tulevaisuus muotoutuu. Sekä organisaatiokulttuuri että organisaation tehokkuus muotoutuvat osin valitun strategian tai strategioiden pohjalta. (Greenhalgh 1991, 185-197 ja Happonen ym. 1996, 5)

Ennaltaehkäisevässä strategiassa yrityksen johto pyrkii jo työhönottotilanteessa ehkäisemään epävarmojen työpaikkojen syntymisen. (Happonen ym. 1996, 6) Strategia on olennainen osa henkilöstösuunnittelua. Johdon tulee huomioida, että työntekijät ovat yleensä hyvin tietoisia organisaation henkilöstöstrategiasta, joten epävarmuuden kokemiseen voidaan vaikuttaa henkilöstösuunnittelulla. (Greenhalgh 1991, 185)

Parantavassa strategiassa keskitytään ensisijaisesti työnsä menettäneisiin, eli kuinka ja milloin irtisanomiset suoritetaan ja kuinka irtisanottuja tuetaan taloudellisesti ja uuden työpaikan löytämisessä. Elvyttävä strategia keskittyy organisaatioon jääneisiin ja sen tarkoituksena on osoittaa, että heidän työpaikkansa pysyvät. (Happonen ym. 1996, 6)

Kolmea strategiaa ei kuitenkaan tule nähdä toisilleen vastakkaisina, pikemminkin ne ovat toisiaan täydentäviä (mt. 54). Ennaltaehkäisevä strategia on tehokkain työn epävarmuuden estäjä (Greenhalgh 191, 198).

Työn epävarmuus ja hyvinvointi- tutkimuksen työntekijäkyselyn mukaan kunnan johto oli, poikkeuksellisesti muihin organisaatioihin nähden, käyttänyt elvyttävän strategian ohella parantavaa strategiaa. Työntekijäkyselyn mukaan kaikkia strategioita oli kuitenkin käytetty varsin aktiivisesti. Seuranta-aikana oli positiivisinta kehitystä käsittelystrategioissa tapahtunut kunnassa, jossa parantavan strategian käyttö oli lisääntynyt. (mt. 54-58) Seuranta-ajan muutoksia arvioitiin paneeliaineiston avulla, joka kunnassa oli 151 henkilöä.(mt. 96, liitetaulukko 2)

Ennaltaehkäisevän strategian mukaisesti organisaatiossa oli varauduttu henkilöstön vähentämiseen jättämällä määräaikaisten työsopimukset uusimatta. Tämän avulla oli voitu turvata, ettei vakinaisia tarvinnut irtisanoa. Parantavaa strategiaa oli käytetty mm. siten, että organisaation muutoksia oli toteutettu vain asteittain, joka helpotti muutosten kohteeksi joutuneiden sopeutumista. Elvyttävää strategiaa oli käytetty erityisesti vakuuttelemalla, ettei vakinaista henkilökuntaa tulla enää

irtisanomaan. (mt. 58-59)

Vuoden 1997 haastatteluaineiston mukaan organisaatiotason strategiat eivät näytä aivan yhtä positiivisilta. Haastatteluiden mukaan (kys. 67. *Miten työnantaja on auttanut yrityksestä tai organisaatiosta poistuneita työntekijöitä?*) työnantaja ei ole auttanut organisaatiosta poistuneita työntekijöitä mitenkään. Vain kaksi haastateltavista on kokenut, että työnantaja (kys. 68. *Miten työnantaja on auttanut organisaatioon jääneitä työntekijöitä?*) on auttanut organisaatioon jääneitä työntekijöitä. Tämä on tapahtunut tukemisen, rauhoittelun ja koulutusten kautta.

Yksittäisistä organisaatiotason epävarmuuteen vaikuttavista tekijöistä nousi esiin organisaation tiedotuksen luonne. Avoin, ennakoiva ja runsas tiedotus selitti positiivisia arvioita johdon toiminnasta epävarmuuden käsittelyssä. (mt. 59) Kunnassa haastatelluista useimmat kokivat olevansa hyvin perillä muutoksista ja pitivät muutoksista tiedotusta pikemminkin avoimena ja rehellisenä kuin todellisuudenvastaisena ja salailevana. (Mauno & Virolainen 1996, 68) Edelleen vuoden 1997 mukaan suurin osa koki olevansa hyvin tai kohtalaisesti perillä organisaation muutoksista, myös tiedotusta pidettiin edelleen useimmiten avoimena ja rehellisenä.

10 VUOROVAIKUTUSSUHTEET JA ILMAPIIRI

10.1. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia työelämässä

Seuraavaksi tarkastelen hyvinvoinnin ulottuvuuksia; organisaation vuorovaikutusta ja toimijoiden suhteita sekä työyhteisöiden ilmapiiriä ja muutoksia. Lisäksi tarkastellaan huhujen esiintymistä ja niiden vaikutusta työyhteisöissä.

Erik Allardtin mukaan hyvinvoinnin taustalla on ajatus hyvästä yhteiskunnasta. Tämän mukaan työelämän hyvinvoinnin taustalla on ajatus hyvästä työelämästä. Hän huomauttaa kuitenkin, että pelkkää ideaalikuvaa ja todellisuutta vertailemalla ei saada todellista kuvaa hyvinvoinnista, vaan sen tasoa arvioitaessa tulee vertailla erilaisia todellisia tilanteita tai samaa tilannetta eri aikoina. Hyvinvointi ei ole muuttumaton staattinen tilanne, vaan se määräytyy historiallisesti, ajassa ja paikassa. (Allardt 1976, 13-15)

Hyvinvointi koostuu sekä objektiivisesta että subjektiivisesta hyvinvoinnin määrittelystä. Hyvinvoinnin tuottamisen ongelmallisuus tällä hetkellä on johtanut valtioissa yksilöiden vastuun korostamiseen. Yksilöiden kyky, oikeus ja velvollisuus määritellä hyvinvointinsa tavoitteet ja niiden toteuttaminen on tullut tärkeämmäksi epävarmuuden ja riskien ajassa. (Simpura 1996, 10)

Timo Kolu (Kasvio 1994, 152) on käsitellyt hyvinvointia työelämässä Allardtin hyvinvoinnin perusulottuvuuksien kautta. Hänen mukaansa ihmisten tarpeet jäsennetään kolmiulottuvuudella "having"(elintaso), "loving"(yhteisyyssuhteet) ja "being"(itsensä toteuttaminen). Työelämään sovitettuna puhutaan sellaisista työhön liittyvistä perustarpeista, kuten hyvästä työympäristöstä, riittävästä palkasta, sopivista työajoista ja turvatusta työllisyydestä, "having"-ulottuvuuteen liittyen. Toiseen "loving"-ulottuvuuteen kuuluu työhön liittyvät sosiaaliset yhteisyyssuhteet ja sosiaalinen ilmapiiri, kolmanteen "being"-ulottuvuuteen liittyy työn tarjoamien itsetoteutuksen muodot sekä arvostuksen kokemisen mahdollisuudet.

Tutkimukseni tarkastelee joitakin näistä ulottuvuuksista. Ensimmäiseen ulottuvuuteen "having" liittyy tarve tuntea työpaikka turvatuksi. Tilanne kunnan sosiaali- ja terveystoimessa on, että työntekijät tuntevat epävarmuutta. Aikaisemmin, vuoden 1995 haastatteluiden mukaan epävarmuus kohdistui astetta enemmän työpaikan menettämiseen, mutta vuoden 1997 haastattelun mukaan epävarmuus

kohdistuu enemmänkin siihen, miten työ tulee tulevaisuudessa muuttumaan sisällöltään tai miten asiakkaille tarjottavien palveluiden laatu kehittyy, eli siihen pitääkö työntekijöiden laskea työnsä ja palveluiden laatua huomattavasti? "Loving"-ulottuvuutta tarkastellaan työyhteisöiden ilmapiirin kautta.

10.2. Vuorovaikutussuhteiden merkitys työelämässä

Hyvät ja toimivat vuorovaikutussuhteet työyhteisössä ovat hyvinvoinnin osatekijöitä. Sosiaaliset ristiriidat ovat ongelma työsuhteiden toimivuuden ja työn tuottavuuden kannalta. Ristiriidat kuluttavat työpaikkojen inhimillistä energiaa ja heikentävät ilmapiiriä työpaikoilla, jotka ovat tärkeitä sekä työn laadullisen kehittämisen että työssä tapahtuvien muutosten onnistumisen vuoksi. (Kolu 1992,16)

1970- luvun lopusta tälle vuosikymmenelle tultaessa on työntekijöiden välineellinen vuorovaikutus lisääntynyt ja vastaavasti spontaani vuorovaikutus vähentynyt, eli työntekijät tapaavat toisiaan yhä vähemmän vapaa-ajalla (Kolu 1992, 17-19). Samalla kilpailuhenkisyys ja sosiaaliset ristiriidat työpaikoilla ovat lisääntyneet. Julkisella sektorilla ristiriitoja on enemmän kuin yksityisellä ja ne myös lisääntyivät nopeammin tämän vuosikymmenen alkupuoliskolla (Kasvio 1994, 155). Ristiriitojen yleistymistä voi selittää niin vuorovaikutussuhteiden määrän kuin laadunkin muuttumisella. Niiden esiintyminen on kuitenkin ollut tasaisessa laskussa 1990-luvun alkuvuosien tilanteen jälkeen. Esimiesten ja alaisten välisissä ristiriidoissa on lisäyksiä ollut eniten kunnissa, joskin kunnissakin ristiriitojen esiintymisessä on tapahtunut hienoista laskua vuodesta 1996. Julkisella sektorilla on työntekijöiden välisiä ristiriitoja enemmän kuin yksityisellä sektorilla, mutta samaan aikaan kuitenkin esimiesten ja varsinkin työtovereiden tuki on lisääntynyt erityisesti kunnissa. (Ylöstalo ym. 1997, 118-133)

Pohjoismaihin verrattuna suomalaisia työpaikkoja kuvaa vähäinen sosiaalinen tuki ja sen hierarkkisuus. Laman myötä ei sosiaalinen tuki ei lisääntynyt muilta kuin asiakkailta. (Nakari 1994, 172) Vuodet 1993 ja 1994 olivatkin Työolobarometrin (Ylöstalo ym. 1997, 118) tietojen mukaan aallonpohja sekä työtovereiden että esimiesten kannustuksessa ja tuessa. Sekä esimiesten että erityisesti työtovereiden antama tuki ja kannustus lisääntyivät voimakkaasti jo vuoteen 1995 tultaessa. Kunnissa työtovereilta saatu tuki on toimialoista selvästi korkeimmalla.

Nätin ym.(1995, 50) tutkimuksen mukaan työn epävarmuuden kokeminen vaikutti kielteisesti arvioihin organisaation työtoveri- ja esimiessuhteiden muutoksesta. Työntekijät, jotka kokivat eniten epävarmuutta, arvioivat ilmapiirinkin kielteisemmäksi.

10.3. Organisaation alakulttuurit

Seuraavassa tarkastellaan organisaation vuorovaikutusta kulttuurisen jäsennyksen kautta. Sosiaalinen todellisuus rakentuu puheen ja keskustelun kautta, joten organisaatiokulttuuri heijastuu haastattelun kautta tutkijalle. (Rajakaltio 1994, 279) Työyhteisöiden sosiaalinen todellisuus muodostaa työntekijöille käyttäytymistapoja ja kanssakäymiselle ominaisia tapoja.

Organisaatioissa muodostuu helposti alakulttuureja, jossa ryhmää yhdistäväksi tekijäksi voi muodostua esimerkiksi ammatti, organisaation hierarkia-asema tai sama työ. Myös muut tekijät voivat aiheuttaa yhteisen alakulttuurin syntymisen, kuten sukupuoli, ikä tai ystävyyssuhde. (mt. 282)

Organisaatiokulttuuriin liittyvät ammatilliset kulttuurit, normit, jotka liittyvät tietyn työn tekemiseen. Voidaan puhua työkulttuureista, tavoista tehdä työtä, toisaalta voidaan puhua myös työpaikkakulttuureista, jotka voivat olla epävirallisia tai vastakulttuureja organisaation viralliseen kulttuuriin nähden. Samanaikaisesti ala- ja rinnakkaiskulttuureilla täytyy olla jotain yhteistä, jonka avulla organisaatio pysyy koossa. Ryhmäkulttuureilla tulee olla yhteinen merkitysten, arvojen ja ideoiden alue, joka antaa organisaatiolle tunnusomaisen luonteen ja yhteisyyden. Nämä yhteiset näkemykset toimivat sosiaalisena kittinä (social glue). (mt. 281)

Sosiaali- ja terveystoimen kaltaisessa suuressa organisaatiossa on monia eri ammattiryhmiä ja toimipaikkoja. Eri alakulttuurit vaikuttavat sen toimintaan, ne voivat myös vaikeuttaa organisaation *"perustehtävän"* toteuttamista. Samalla tavoin muutostilanteessa ryhmillä on mahdollisuus ja valtaa joko edistää tai estää muutoksen toteutumista. Vahvat osa- tai alakulttuurit voivat heikentää organisaation yhtenäisyyttä ja eheyttä (mt.283;ks. Schein 1987).

Ammatti- ja työyhteisökulttuuri

Työntekijät puhuivat haastatteluissa usein *me*-muodossa, vaikka olisivat voineet puhua jossain muussakin muodossa (esim. minä), koska haastatteluiden kysymyksenasettelu koski haastateltavien subjektiivisia kokemuksia. *Me*-muodolla viitattiin joko ammattiin tai työyhteisöön, esimerkiksi tiettyyn osastoon terveyskeskussairaalassa.

Saman ammatin toimijoille muodostuu helposti yhteinen, jaettu ammattikieli, joka edesauttaa jaetun kulttuurin syntymistä (Rajakaltio 1994, 282). Sosiaalialan ammattikieleen tottuneena kysyin asiakkaista, joka poikkeuksetta korjattiin potilaiksi terveydenhuollon ammattilaisten piirissä.

"Me" viittaa aineistossa ammattiin, tiettyyn joukkoon työntekijöitä. Aineistosta käy ilmi kuinka *"me"* on yhtäältä ammatti, mutta toisaalta myös tietyn työyhteisön joukko työntekijöitä,

"...meihin vaikuttaa myös muussa vanhustenhuollossa tapahtuneet muutokset..."(5/-97).

Me-muodon käyttäminen viittaa myös yhteisöllisyyden kokemiseen. Yhteisöllisyyttäkin voidaan tuntea joko suhteessa saman ammatin edustajiin tai toisaalta työyhteisön ryhmään. Sijaisista puhutaan kuitenkin erillisinä, *"ne"*. Organisaatioon syntyy helposti erillisiä intressiryhmiä, *"meitä"* ja *"heitä"*(mt. 284).

"Näkyy selvästi, että jotkut sektorit...jyrää omaa ammattijuttuansa, ja sitten niin kuin meidän puolia ei pidä kukaan tällä hetkellä."(1/-97)

Ammatin ja työn kyseenalaistaminen ulkopuolelta, esimerkiksi johdon taholta, on joidenkin työntekijöiden mukaan lisääntynyt.

***"...et siihen menee paljon aikaa vakuuttaa, et meidän työ on tärkeetä ja tarpeellista, et se on uutta mulle!"* (1/ -97)**

Vahvat osa- ja alakulttuurit saattavat vaikeuttaa organisaation toimintaa. Johdon käsityksen mukaan ongelmana organisaatiossa ovat vanhat ja tiukat ammattirakenteet, jotka estävät muutoksien toteuttamista. Sosiaali- ja terveystoimi pitää sisällään monia vanhoja ammatteja (esim. lääkärit ja

sairaanhoitajat), joilla on vahva ammatti-identiteetti ja vahvat ammattijärjestöt, mutta toisaalta myös monia uusia ammatteja (esim. lähihoitaja), jotka haluavat vahvistaa ammatillista identiteettiään, eivätkä halua jäädä vanhojen ammattien *"varjoon"*. Ammattikunnat haluavat turvata omaa asemaansa, joten johdon edustajan käsityksen mukaan eri ammattikunnat vaikeuttavat muutosten toteuttamista. Hän lisääkin, että tämän vuoksi kentällä on paljon jännitystä ja kilpailuasetelmia.

Henkilöstöryhmien väliset ristiriidat ovat yleisempiä julkisella kuin yksityisellä sektorilla, joskin julkisen sektorin vaihtelu eri vuosien välillä on ollut suurta. Vaikka arviot henkilöstöryhmien välisistä ristiriidoista ovat vaihdelleet paljon, jäävät julkisen sektorin matalimmatkin arviot yksityistä sektoria suuremmiksi, eli ristiriitoja näyttäisi silloinkin olevan enemmän. (Ylöstalo ym. 1997, 135)

Johdon edustaja nostaa organisaation ongelmaksi myös sen vanhenevan ikä-rakenteen. Nuoremmat ikäryhmät ovat olleet saneerauksen kohteena. He ovat ehkä olleet vain määräaikaisissa työsuhteissa tai sitten ovat olleet viimeksi organisaatioon tulleita, joten ovat joutuneet saneerauksen kohteeksi. Vanheneva ikärakenne on varmasti syy siihen, miksi johdon taholta kannustetaan ja motivoidaan henkilöstöä jäämään eläkkeelle, jos siihen on mahdollisuus. Organisaatioon yritetään saada nuorempia työntekijöitä.

Työyhteisön muukalaiset, työllistetyt ja sijaiset

Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäviin palkataan huomattavalta osin määräaikaisia ja työllistettyjä. Kaikista sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöstä oli lokakuussa 1996 määräaikaisia yhdeksän prosenttia ja työllistettyjä noin viisi prosenttia (joskin työllistyneiden määrän arvioitiin olleen alhainen mittausajankohtana). Sosiaali- ja terveysministeriön toimeentulotukikokeilusta on kuitenkin selvinnyt, että kuntien olisi taloudellisesti edullista palkata pätevää henkilöstöä vakituisesti, koska se tuo suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. (Sosiaaliturvan suunta...1997, 66- 67)

Myös tutkimusorganisaatiossa on käytetty työllistettyjä enemmän kuin aikaisemmin, osittain myös korvaamaan sijaisten käyttökiellon aiheuttamaa vajetta. Työntekijöiden haastatteluista nousee vahvasti esille, ettei työllistettyjen käyttäminen (osittain sijaisten asemassa) ole työyhteisöjen kannalta pelkästään positiivista. Työllistettyjen käyttö aiheuttaa työyhteisöissä monenlaisia ongelmia, joita johdon edustaja ei kuitenkaan mainitse. Johdon käsityksen mukaan työllistetyt voivat paikata työyhteisöissä henkilöstövajausta.

Ongelmia, joita runsas työllistettyjen käyttö voi aiheuttaa, on ainakin se, että he vaativat vakinaiselta henkilökunnalta ohjausta eli vievät aikaa. Toisaalta työllistetyt työskentelevät usein ammattitaidottomina. Ammattitaitoista henkilökuntaa on vähemmän kuin työyhteisöjä kuvaavat luvut kertovat.

> ***"Laatu kärsii, et vaikka on työllistettyjä, mutta onhan siinä yhdet käsipari ja silmät lisää, mutta heillä ei sitten ole mitää koulutusta ja heissäkin on erilaisia ihmisiä, toiset on näpsäköitä ja toisiin menee aikaa kun opettaa."*** **(2/-97)**

Haastateltavia huolestutti myös mitä tapahtuu vastavalmistuneiden ammattitaidolle, koska heitä ei enää käytetä esimerkiksi sijaisuuksien hoitamiseen. Nuoret ammattilaiset tarvitsisivat käytännön työkokemusta, jota heidän on mahdotonta saada, koska sijaisia ei enää voida käyttää. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa todetaankin, että sosiaali- ja terveysalan ammatillisista oppilaitoksista valmistuneiden on vaikeampaa työllistyä kuin muilta aloilta. (Sosiaaliturvan suunta... 1997, 66)

Sijaisista puhuttaessa nostettiin esille usein heidän asemansa epävarmuus ja jaksaminen. Johdon edustaja ei maininnut sijaisiin kohdistuvaa keskustelua. Johdon edustajan näkemyksen mukaanhan sijaisia käytetään, jos on siihen mahdollisuus. He ovat organisaation ulkopuolista työvoimaa, eivätkä siten olennaista johdon näkökulmasta.

> ***"Huolestuttaa sijaisten epävarmuus, kun hyviä sijaisia on ja kuinka ne stressaantuu, ihan tulee tämmösiä sairaslomia, että on vatsa kipeä, että elää tommosessa epävarmuudessa että omalla kohdalla ei varmaan oo herkkua!"(5/-97)***

Työyhteisötasolla sijaisten asema ja jaksaminen näkyy arkipäiväisessä työssä. Henkilökunta joutuu käsittelemään heitäkin koskevia asioita. Sosiaali- ja terveystoimi on perinteisesti ollut organisaatio, joka on käyttänyt paljon sijaistyövoimaa. Se on mahdollistanut joustoa suuressa organisaatiossa. Vielä vuoden 1994 haastattelussa johdon edustaja kertoi sijaisten määrän olleen kasvussa, sillä silloin yritettiin vastata muutoksiin heidän määräänsä lisäämällä. Käytännössä siis sijaisilla on usein ollut mahdollista luottaa jossain määrin uusien määräaikaisten työsuhteiden löytymiseen samasta organisaatiossa. Vuoden 1997 haastatteluiden mukaan tilanne on toisenkaltainen. Sairaus- tai vuosilomiin ei enää oteta organisaation ulkopuolista työvoimaa, henkilöstöä siirretään mieluimmin organisaation sisällä työpisteestä toiseen. Kielto sijaisten käyttämisestä on työntekijöiden mukaan

lisännyt työpainetta huomattavasti.

"Mutta ainakin semmonen, että noi sijaisjärjestelyt palais ennalleen, että musta tuntuu että se on niinkun pakko toteuttaa, että ihmiset ei jaksa enää."(7/-97)

10.4. Organisaation hierarkkiset suhteet

Timo Kolun pohjoismaita vertailevan tutkimuksen mukaan Suomessa pystysuorat sosiaaliset rakenteet ovat painottuneempia kuin muualla Pohjoismaissa. Työyhteisön rakenteet eivät ole muuttuneet samassa tahdissa kuin työelämän muut arvot, mikä on johtanut ristiriitojen lisääntymiseen. (Kolu 1992, 19)

Organisaatiossa on olennaista kiinnittää huomiota sekä vertikaalisiin että horisontaalisiin suhteisiin. Myös Helena Rajakaltio (1994, 282) huomauttaa, että organisaatiossa toimijoilla on hierarkinen asema ja sen mukaan määrätty tapa suhtautua asioihin. Hierarkiset asemat selittävät myös kehys-ajattelun mukaisten positioiden merkityksiä. Asema vaikuttaa siihen miten asioihin suhtaudutaan, myöskin miten voi suhtautua.

Joissakin haastatteluissa kuvataan sitä miten on toimittu säästöjä vastaan:

"kyllä me on kauheesti kapinoitu"(2/-97),

mutta useimmiten kuvataan kuitenkin tilannetta, jossa:

"me ollaan jouduttu ottamaan vastaan muutoksia."(5/-97)

Työntekijöiden mukaan muutoksia suunniteltaessa ja toteuttaessa niitä tulee kysyä työntekijöiltä, sillä *"he ovat oman ammattinsa asiantuntijoita"*.

"Kyllähän niiltä(työntekijöiltä) tulisi kysyä, koska he ovat oman työnsä asiantuntijoita ja tietävät mikä vaikuttaa mihinkin."(7/-97)

"Että tulisi kuunnella sitä käytännön tilannetta, että ne jotka päättää niin tietäis mistä ne päättää." (2/-97)

Johtajalla avainasema muutoksessa

Organisaatiokulttuurin yksi tärkeä osatekijä on johtaja ja johtamistapa. Schein (1987, 19) jopa sanoo organisaatiokulttuurin ja johtamisen olevan saman kolikon kääntöpuoli. Hänen teesinsä on, ettei kumpaakaan voida tarkastella ilman toista, sillä johtajat luovat organisaatiokulttuureja. Johtajan ainoa todella tärkeä tehtävä saattaa Scheinin (1987, 20) mukaan olla luoda ja johtaa kulttuuria.

Vaikkei hyväksykään Scheinin äärimmäistä ajatusta johtajan roolista, voi silti todeta, että johtajalla on olennainen rooli organisaation muutoksessa. He viestivät sekä suorasti että epäsuorasti ne oletukset, joista he pitävät kiinni kohdistamalla huomiota ja palkitsemalla sekä kehittämällä roolimalleja. Toisaalta he viestivät myös sillä, miten käsittelevät kriittisiä tapauksia ja rekrytoivat, valitsevat ja ylentävät työntekijöitä. Ristiriitaisuudet ja epäjohdonmukaisuudet välittyvät ja voivat tulla osaksi kulttuuria. (Schein 1987, 251)

Johdolla on olennainen rooli myös siinä miten työntekijät kokevat esim. muutostilanteet, he voivat myös vaikuttaa työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen monin eri tavoin, sekä subjektiivisten kokemusten että objektiivisten tilanteiden tasolla. On huomioitava se, että johdon täytyy vaikuttaa myös työntekijöiden objektiiviseen tilanteeseen, eli sopeuttaa organisaation tilannetta ympäristön muutoksiin. (Greenhalgh 1991, 172) Tässä olennaiseksi nousevat epävarmuuden organisaatiotason käsittelystrategiat, joita arvioitiin luvussa 9.

Jotkut työntekijöistä kokivat, etteivät johtotason päättäjät ymmärrä mitä työ kentällä tarkoittaa. Osittain myös organisaation päätöksentekotavat ja tiedottaminen päätöksistä koettiin johdon yksinvaltaiseksi. Nämä ovat johtaneet työntekijöiden kokemukseen siitä, ettei heidän työnsä todellisuutta ymmärretä ja on aiheuttanut sekä epävarmuutta että pelkoa tulevaisuudesta.

> ***"...esimiehet ei niin kuin ymmärrä, eivät ymmärrä tai eivät tiiä tarpeeksi, meitä ei voi enää vähentää...."*(1/-97)**

> ***"Onhan siellä päättäjissäkin oltava joku sellanen, jolla on sitä näppituntumaa, mitä tää on..."(6/-95)***

Esimies-roolissa ollut haastateltava näki tulevaisuuden roolinsa *"valmentajamaisena"*. Haastateltavat

esittivät johdolle ja esimiehille toiveita, että heidän tulisi tukea työntekijöitä enemmän. Ajan ja empaattisuuden puute nousi esille muutamasta haastattelusta.

> ***"...mutta sitten kun kaipaisi aikaa ja tukea, niin sitte. Enemmän niin kuin sellasta empaattisuutta ja myötäelämisen kykyä. Meillä on tosi rankkaakin tossa ryhmässä...."***
> ***(2/-97)***

Johdon ja esimiestason rooli. Yhtäältä muutoksen läpiviemistä hankaloitti johdon mukaan se, etteivät esimiestason työntekijät olleet tarpeeksi hyvin sitoutuneita säästöihin, mikä lisäsi epävarmuutta työntekijöissä. Toisaalta johto koki ongelmana sen, että myös johtoon kohdistui paljon painetta vastata nopeasti ympäristön muutoksiin. Johto oli ***"jatkuvan prässin alla"***, eikä säästöjen toteuttaminen ollut helppoa.

Kukaan henkilöstöstä ei haastatteluissa maininnut johdon tai esimiestason vaikeaa asemaa säästöjä toteutettaessa. Kuitenkin johdon edustajien haastatteluista nousee esille, että esimiestasollakin oli rajuja muutoksia. Esimiestöitä muutettiin suorittavaksi työksi, suhteellisesti enemmän kuin muun henkilöstön töitä oli muutettu.

Suhteet esimiehiin tutkimusorganisaatiossa. Vuoden 1995 seurantatutkimuksen työntekijäkyselyn mukaan niin työtoveri- kuin esimiessuhteidenkin arvioitiin huonontuneen. Kunnassa kehitys oli kielteisintä tutkimusorganisaatiosta. Samalla kuitenkin kunnassa työtoverisuhteet arvioitiin parhaiksi, kielteinenkään kehitys ei ollut laskenut arvioita työtoverisuhteista muiden organisaatioiden arvioiden alapuolelle. (Happonen ym. 1996, 36)

Vastaajat kuvasivat suhteitaan esimieheen vuonna 1997 joko hyväksi tai kohtalaisiksi. Joidenkin mielestä alais-esimiessuhteet olivat kiristyneet organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Yksi arveli lisäksi, että alais-esimiessuhteet tulevat tulevaisuudessakin huononemaan muutosten vuoksi. Lisäksi oli kokemus esimerkiksi siitä, ettei johto arvosta suorittavan tason työtä.

> ***"Jotenkin tuntuu ettei arvosteta meidän työtä, että ihan sama mitä te siellä teette."*** **(2/97)**

10. 5. Sukupuolten tasa-arvo

Kuntasektorilla ei sukupuoleen perustuva syrjintä ole ongelma työntekijöiden kokemusten mukaan. Eri sektoreista sukupuoleen perustuvaa syrjintää on vähiten kunnissa työskentelevien naisten mielestä, teollisuudessa miehet puolestaan arvioivat tapahtuvan vähiten sukupuoleen perustuvaa syrjintää.(Ylöstalo ym. 1997, 142-143)

Vuoden 1995 haastatteluissa tutkimusorganisaatiossa suurin osa totesi naiset ja miehet tasa- arvoiseksi työpaikallaan ja noin kolmasosa vastaajista katsoi, etteivät naisten ja miesten tasa- arvoon liittyvät kysymykset ole kovin tärkeitä työpaikalla. (Mauno &Virolainen, 1996, 30)

Toteutettujen muutosten arvioi kaksi työntekijää kohdelleen miehiä suotuisammin kuin naisia. Muutosten vaikutusta sukupuolen mukaan pidettiin vaikeana arvioida, eikä niitä usein haluttu kommentoida. (mt. 31-32) Vuoden 1997 haastatteluissa kysyttiin sukupuolen vaikutusta muutosten toteuttamiseen (*Kys.46.* Onko *työntekijöiden sukupuolella mielestäsi ollut merkitystä sille, miten henkilöstöratkaisut on toteutettu tai tullaan toteuttamaan?*) Tutkimusorganisaatiossa muutoksia ei ollut toteutettu toista sukupuolta suosivasti tai syrjäyttäen. Tosin monen haastateltavan vastaus kysymykseen oli, ***"eihän meillä täällä ole miehiä"***, joten muutoksia ei olisi voitu toteuttaa toista sukupuolta suosivasti.

10.6. Työyhteisöiden ilmapiiri huonontunut

Työilmapiiri käsitetään organisaation ominaisuudeksi, joka ilmenee työntekijöiden antamissa kuvauksissa työympäristöstään. (Lehto 1996, 165) Työilmapiirin muutostutkimukset ovat antaneet viitteitä erojen lisääntymisestä työpaikkojen kesken. Osassa työpaikoista jännitteet ja ongelmat lisääntyvät, toisaalta joissakin organisaatioissa on onnistuttu luomaan rohkaiseva, yhteistyötä tukeva ilmapiiri. (Maaniittu 1995, 20)

Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston psykologin Olavi Parvikon (Helsingin Sanomat 25.1.1998) mukaan eniten valituksia henkisen työsuojelun puutteesta tulee tällä hetkellä kunta-alan työpaikoilta. Syynä on usein rajusti ja yksioikoisesti toteutettu henkilöstön vähentäminen ja muutoksista johtuva epävarmuus. Hoitoalan organisaatiot ovat juuri nyt ongelmallisimpia, koska ne ovat hierarkkisia ja niissä on ammattiryhmien välistä kilpailua.

Haastatteluissa vastaajia pyydettiin arvioimaan työyhteisönsä ilmapiiriä valitsemalla sopivin neljästä vaihtoehdoista. Vaihtoehdot olivat **(1) jännittynyt, kilpaileva ja omaa etua tavoitteleva**, **(2) kannustava ja uusia ideoita tukeva**, **(3) ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä** sekä **(4) leppoisa ja mukava**. Vaihtoehdoista kaksi on positiivisia ja kaksi negatiivisia. Työyhteisön ilmapiiriä kuvattiin useimmiten usealla määritteellä.

Muutos työyhteisön ilmapiirin kuvauksessa on huomattava. Vuoden 1995 haastatteluissa ilmapiiriä kuvattiin useimmiten positiivisilla määreillä kannustava ja uusia ideoita tukeva (viisi vastaajaa) sekä leppoisa ja mukava (kolme vastaajaa). Vain yksi vastaajista antoi ainoastaan negatiivisen määreen (jännittynyt, kilpaileva ja omaa etua tavoitteleva).

Samaa asiaa kysyttiin kahden vuoden kuluttua uudelleen ja työyhteisöiden ilmapiiri oli muuttunut huonompaan. Nyt kolme vastaajista (haastateltavat: 1, 4, 6) kuvasi työyhteisönsä ilmapiiriä ainoastaan negatiivisilla määreillä. Kaksi vastaajista antoi ilmapiirin kuvaukselle ainoastaan positiivisia määreitä. Viisi vastaajista liitti kuvailuun negatiivisia määreitä, kun aikaisemmin näin teki vain kaksi.

Taulukko 5. Ilmapiiri

(Kys.68. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten työyhteisösi ilmapiiriä täällä hetkellä?)

Haastateltava	*Vuosi 1995*	*1997*
1.	*Kannustava ja uusia ideoita tukeva*	*Jännittynyt, kilpaileva ja omaa etua tavoitteleva*
2.	*Kannustava ja uusia ideoita tukeva sekä leppoisa ja mukava*	*Vaihtelee, mutta kokonaisuudessaan myönteinen*
3.	*Kaikki muut vaihtoehdot, paitsi ei jännittynyt, kilpaileva ja omaa etua tavoitteleva*	*Jännittynyt, kilpaileva ja omaa etua tavoitteleva sekä leppoisa ja mukava*
4.	*Jännittynyt, kilpaileva ja omaa etua tavoitteleva*	*Jännittynyt ja kilpaileva (mutta ei omaa etua tavoitteleva)*
5.	*Kannustava ja uusia ideoita tukeva sekä leppoisa ja mukava*	*Kannustava ja uusia ideoita tukeva sekä leppoisa ja mukava*
6.	*Kannustava ja uusia ideoita tukeva*	*Ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä*
7.	*Leppoisa ja mukava*	*Kannustava sekä jännittynyt*

Kahden vuoden aikana oli tapahtunut muutos siten, että työyhteisöjä kuvattiin useammin myös negatiivisella määreellä, vaikka aikaisemmin kuvaus oli ollut selkeän positiivinen. Ilmapiiri oli muuttunut seuranta- aikana kolmessa työyhteisössä siten, että työntekijät antoivat sille myös negatiivisia määreitä. Näistä kaksi antoi ainoastaan negatiivisen määreen työyhteisönsä ilmapiirille.

> ***"No, tää on kuitenkin semmonen kannustava, mutta sitten osittain semmonen jännittynyt ja kiree...on tää kyllä muuttunut, ihmiset on vähän kireempiä ja väsyneempiä ja vähän enempi on semmosta takanapäin puhumista."(7/-97)***

> ***"Miksi minä, mikset sinä, miksi minun pitää ottaa lisää töitä?"(1/-97)***

Samaan aikaan muutosten vaikutuksen työyhteisön ilmapiiriin koki kielteisenä kuusi vastaajista,

yhden haastateltavan mukaan muutokset olivat vaikuttaneet myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin.

Työyhteisön kuvaileminen jollain määreellä oli osittain hankalaakin, sillä toisten työntekijöiden kanssa oli leppoisa ja mukava ilmapiiri kun taas toisten kanssa vähän kireämpi ilmapiiri. Jotkut työntekijät mainitsivat myös ilmapiirin vaihtelevan eri asioiden tiimoilta. Jotkut asiat olivat alttiimpia ilmapiiriä kiristävälle suhtautumiselle, esimerkiksi terveydenhuoltoon tullut väestövastuu.

"...toisiin etäisemmät (suhteet), toisiin läheisemmät, niihin vanhoihin..."(1/-97)

Johdon mukaan työilmapiiristä on tehty selvityksiä, jotka ovat osoittaneet, ettei työilmapiirissä ole tapahtunut mitään romahdusta, vaan se on pysynyt keskimäärin *"ihan hyvänä"*. Työntekijöiden kokemus kiireestä on lisääntynyt, jonka voi arvella johtaneen työyhteisöiden ilmapiiri huononemiseen.

Tulevaisuudessa ilmapiirin arveltiin pääsääntöisesti pysyvän ennallaan. Yksi haastateltavista uskoi sen paranevan ja yksi uskalsi vain toivoa sitä. Yksi haastateltavista arveli ilmapiirin huononevan, vaikka arvio ilmapiiristä oli jo tälläkin hetkellä huono. Hän epäili myös työntekijöiden keskinäisten suhteiden huononevan, kuten myös työntekijä-esimiessuhteidenkin. Muut haastateltavista arvelivat näiden ihmissuhteiden pysyvän ennallaan.

Työyhteisöjen sisäisen koheesion on todettu kasvavan, kun ulkoinen paine työyhteisöä kohtaan kasvaa. Kunnallisista päättäjistä tulee muutospaineiden myötä työyhteisöjen ulkopuolisia vihollisia. (Rajakaltio 1994, 300)

"...meitä on jo niin monta kertaa uhkailtu tuolta ulkoapäin...." (5/-97)

Yllä oleva sitaatti osoittaa, että myös tässä organisaatiossa oli kokemus siitä, että ***"johto uhkailee tuolta ulkoapäin"***. Päättäjistä on tullut ainakin jonkinasteisia ulkopuolisia vihollisia, vaikka samalla ovatkin osa organisaatiota. Tässäkin yhteydessä on kuitenkin syytä muistaa, että henkilöstön edustajille johto ja päättäjät sekä esimiehet olivat "sama asia", haastateltavia ei myöskään pyydetty tarkentamaan kehen organisaation hierarkiassa haastateltava viittaa.

Ilmapiiri ja työyhteisön sisäinen koheesio eivät välttämättä ole sama asia, mutta jotain ilmapiirin huononeminen ilmentää. Samoihin aikoihin kun henkilöstö osoitti avoimesti mieltään päättäjiä vastaan oli ilmapiiri parempi. Voisi ajatella, että työyhteisön sisäinen koheesio, yhteenkuuluvuuden tunne voi lisääntyä muutosten alkuvaiheessa, mutta pitkään jatkuneena epävarma tilanne, kiire ja väsyminen sekä jatkuvat säästöt aiheuttavat työyhteisöiden ilmapiirin ja ehkä yhteenkuuluvuuden tunteen alenemistakin. Selityksenä voi tosin olla se, että kiire ja työnraskauden lisääntyminen ovat huonontaneet ilmapiiriä, koska joudutaan työskentelemään tiukoilla resursseilla. Ehkä työyhteisöjen sisäinen koheesio ei olekaan vähentynyt. (Joskaan muutaman henkilöstön haastattelun perusteella ei voida tehdä laajoja yleistyksiä, mutta suuntaa-antavia heidän kokemustensa voi olettaa olevan.)

Työntekijöiden aseman muutosta organisaatioissa voi Pettigrewn (1983) termein kuvata myös muutoksella *"rikkaasta"* ympäristöstä *"köyhään"* ympäristöön. *"Rikasta"* ympäristöä luonnehtii laajenemisen ja kasvun korostus, työntekijät ovat kiinnostuneita urastaan ja ylenemisen mahdollisuuksista. *"Köyhässä"* ympäristössä keskipisteessä on taloutta ja rahoitusta koskevat asiat, jotka on yhdistetty tehokkuuteen. Työntekijöiden uraodotukset muuttuvat, odotuksia on enää vain organisaatiossa *"hengissä säilymisen"* puolesta.(Hartley ym. 1991, 9)

Pettigrewn terminologiaa käyttäen organisaatiossa olisi siirrytty *"köyhään"* ympäristöön, työyhteisökin reagoi muutokseen huonontuvan ilmapiirin kautta. Työntekijöiden keskipisteessä on oma selviytyminen, kasvun ja laajenemisen mallit eivät ole enää vaihtoehto organisaatiolle, mikä merkitsee työntekijöille oman aseman tarpeellisuuden korostamista ja turvaamista.

> ***" Kaikki energia menee sen pohtimiseen, että mikä on mun tilanne jatkossa ja onko mulla töitä ja mikä on mun työyhteisö jatkossa ja ei voi suunnitella työtä."(1/-95)***

Muutos ja epävarmuus aiheuttavat huhuja

Käsitteenä huhu viittaa myös epävarmuuteen ja joskus myös väärään tietoon. Jos huhua ajatellaan kommunikaationa, eikä pelkästään viestinä, niin sen voidaan psykologisin termein ajatella olevan kollektiivista käyttäytymistä. Sen voidaan määritellä olevan kommunikaatiota, jonka kautta ihmiset yrittävät rakentaa merkityksellisen tai tarkoituksenmukaisen tulkinnan epäselvästä tilanteesta. Sitä voidaan pitää jonkinlaisena kollektiivisena ongelmanratkaisuna. (Turner & Killian 1987, 52)

Huhuille ominaista on, ettei tietoa voida varmistaa normaalin kommunikaation kautta eli virallisten tai epävirallisten kanavien kautta. Kommunikaatiokanavat voivat olla kiinni monien eri syiden vuoksi. Organisaation yhteydessä voidaan ajatella, että pääasiallinen syy on luottamuksen väheneminen päättäjiin. (mt. 52)

Epävarmoissa ja epäselvissä tilanteissa kommunikaatio voi saada tavallisuudesta poikkeavia muotoja. Uskotaan helpommin ja enemmän epävirallisiin ja epätavallisiinkin tiedon lähteisiin. Vaikka tietoa saadaan lähteistä joihin yleensä uskotaan, yksilöt haluavat vertailla ja lisätä tätä tietoa toisten kanssa. Tämän kaltaisissa tilanteissa yksilöt haluavat jakaa tietojaan ja samalla kysyä, mitä tietoa toisella olisi jaettavaksi. Yksilöt kääntyvät toistensa puoleen myös nähdäkseen miten toiset reagoivat epäselvässä ja epävarmassa tilanteessa. (mt. 53)

Huhujen ilmeneminen ja vaikutus ilmapiiriin työyhteisössä. Työyhteisöjen ilmapiiriä on osaltaan huonontaneet huhut, joita on liikkunut muutoksista. Huhuja esiintyi vuonna 1997 aikaisempaa vähemmän. Niiden vaikutus työyhteisön ilmapiiriin oli työntekijöiden arvion mukaan negatiivinen, ne huononsivat työyhteisöiden ilmapiiriä. Ainoastaan yksi haastatelluista ei kokenut huhuilla olevan minkäänlaista vaikutusta, kuitenkin hänenkin arvionsa mukaan työyhteisön ilmapiiri on kaikkiaan muuttunut aikaisempaa jännittyneemmäksi.

> ***"Olen kuullut että muilla osastoilla ne on huonontanut ilmapiiriä, mutta näin ei ole käynyt meidän osastolla."(6/-95)***

(Arvio vuoden 1995 mukaan, tässäkin yhteisössä tilanne huonontunut vuonna 1997.)

> ***"Onhan niitä liikkunut (huhuja)...ett on tuntunut, että se on sellanen huhuviidakko, kiristänyt ilmapiiriä."(4/-95)***

Kahdessa työyhteisössä oli tapahtunut muutos huhujen esiintymisen suhteen. Yhdessä tapauksessa huhuja oli työyhteisössä todella paljon vuonna 1995, kun niitä ei enää kahden vuoden jälkeen ole lainkaan. Toisessa tapauksessa oli tapahtunut päinvastainen kehitys. Aikaisemmin huhuja ei ollut lainkaan ja kahden vuoden kuluttua niitä oli vastaajan mukaan koko ajan.

Taulukko 6. Huhujen esiintyminen ja niiden vaikutus työpaikalla vuosina 1995 ja 1997

(Kys. 41. Onko työpaikallanne liikkunut huhuja muutoksiin liittyen? Kys.42. Miten tällaiset huhut ovat vaikuttaneet työilmapiiriin?)

Haastateltava	Vuosi *1995*	1997
1.	*On huhuja- aiheuttaa katkeruutta*	Aika paljon huhuja- työntekijä-esimiessuhteet huonontuneet
2.	*Ei huhuja nyt*	Huhuja kokoajan- huonontanut ilmapiiriä, epävarmuus lisääntyy
3.	*Melko paljon huhuja- huonontaa jonkin verran työilmapiiriä*	Huhuja vähän- ei vaikuta työilmapiiriin
4.	*On liikkunut- kiristänyt ilmapiiriä*	Kokoajan huhuja- huonontaa ilmapiiriä
5.	*Melko paljon, aaltoina- ei vaikuta enää ilmapiiriin, niille naureskellaan*	Huhut vähentyneet- huonontaa ilmapiiriä; syö energiaa työntekijöiltä
6.	*Paljon- ei vaikuta ilmapiiriin*	Paljon, koko ajan
7.	*Todella paljon*	Ei ole huhuja

Kaikkiaan huhujen määrä oli vähentynyt työyhteisöissä. Huhut ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriä huonontavasti, ainoastaan yhden vastaajan mukaan huhuilla ei ole ollut negatiivista vaikutusta työyhteisöissä.

> ***"Kyllähän se syö sitä energiaa. Kyllä sen huomas että ihmiset oli kauheen väsyneitä sillon kun oli oikeen kuohuntaa. Ja pikkusen sellasta kyräilyäkin oli, kun oli uhka irtisanomisista. Kyllähän minä paremmin teen työni kuin sinä, olikohan se sillon 1995 tai -96...se oli hankalaa aikaa..."(5/-97)***

Huhut olivat aiheuttaneet *"jännää hermostuneisuutta, epäsopua ja epävarmuutta, kiristää ilmapiiriä ja välejä perustyöntekijöistä johtoon"*, erityisesti sijaisten keskuudessa aiheuttanut epäsopua ja kireää ilmapiiriä.

Huhujen yleisyyteen liittyy, etteivät työntekijät enää suhtaudu niin vakavasti kaikkiin puheisiin, eivät *"hätkähdä"* kaikista puheista. Niiden esiintymiseen vaikuttaa se, kuinka suuria muutoksia on työpisteeseen odotettavissa. Tämä kuvaa hyvin organisaation suuruutta ja sen eri toimipisteiden erilaisuutta. Niin rakenteellinen organisaatiomuutos kuin myös taloudellisista säästöistä johtuvat muutokset konkretisoituvat eri tavalla eri toimipisteissä ja niiden määrä vaikuttaa siihen kuinka paljon huhuja liikkuu.

Huhut ovat vähentyneet määrällisesti tai ainakin työntekijät kokevat niiden määrän vähentyneen. Kaikkiin huhuihin ei enää suhtauduta niin vakavasti, eivätkä työntekijät enää jaksa ***"lähteä kaikkiin huhuihin mukaan"***. Muutostilanne on jatkunut jo vuosia, joten suurin ja voimakkain kuohunta on jo eletty läpi. Epävarmuuden ja -selvyyden väheneminen on vaikuttanut myös huhujen määrään.

Työntekijät eivät myöskään ole enää niin huolestuneita omasta työpaikastaan kuin aikaisemmin, sillä irtisanomisia ei organisaatiossa ole toteutettu niin paljon kuin työntekijät olivat pelänneet. Säästöjen ja organisaation rakenteellisen muutoksen vaikutukset ovat vakituisille työntekijöille olleet pienempiä kuin sijaisille tai muille määräaikaisille. Sisäpiiriläisille on vakuutettu, ettei heidän asemansa ole uhattuna, sitä vastoin heidän työnsä määrässä on tapahtunut muutoksia.

11 KOLIKON KAKSI ERI PUOLTA - RISTIRIITAISET TULKINNAT

Seuraavassa tarkastelen haastattelujen perusteella keskeiseksi nousseita organisaation toimijoiden välisiä ristiriitaisuuksia, teemoja, joissa työntekijöillä ja johdon edustajilla oli olennaisesti poikkeavat näkemykset. Sellaisiksi nousivat valtaan ja päätöksentekoon liittyneet puheet. Samalla nämä koskettavat sekä organisaatiotason epävarmuuden käsittelykeinoja että organisaatiokulttuurin teemaa. Kolikkovertaus kuvaa hyvin organisaation tilannetta. Muutokset ovat kietoutuneet säästöjen, rahan ympärille. Toisaalta kolikkovertaus kuvaa myös sitä, kuinka samalla asialla usein on kaksi erilaista puolta. Ristiriitaisuuksien kautta voidaan tarkastella myös organisaation kulttuuria ja sen eroja organisaation hierarkkisilla tasoilla.

11.1. Valta, vaikuttaminen ja päätöksenteko

Vallan, vaikuttamisen ja päätöksenteon teemat nousivat esille niin vuoden 1995 kuin myös 1997 haastatteluista. Vallan käyttöä voi arvioida ensiksikin päättäjien tai johdon käyttämänä työntekijöihin nähden. Toisaalta työntekijät arvioivat omaa valtaansa. Tiedottaminen ja päätöksenteko ovat myös alueita, jossa näkyy johdon käyttämä valta. Se kuvastaa etenkin työntekijöiden kokemusta että, he ovat vallankäytön kohteena, vailla mahdollisuutta vaikuttaa itse. Vallassa ja vaikuttamisessa on olennaista toteutunut vaikutusmahdollisuus, ei pelkästään näennäinen tai muodollinen. Oikeus osallistua, päätösvalta ja vaikutusvalta ovat vallan osatekijöitä. (Kalliola, 1996, 31)

Työntekijöiden mukaan paras motivointikeino on omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Niiden saaminen käytännössä on vaikeampaa.(esim. Nakari 1992 ; Kalliola 1996, 40) Etenkin kunnissa vaikuttaminen työtahtiin on vaikeaa. Kunnissa vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ja mitä työtehtäviin kuuluu romahtivat vuosikymmenen alkukymmeninä, mutta ovat sittemmin kohonneet lähemmäksi yksityisen sektorin lukuja. Viimeisten kahden vuoden aikana arviot ovat asettuneet tasaiselle tasolle. Kuitenkin on myös huomioitava, että niiden määrä jotka arvioivat vaikutusmahdollisuuksien kehittyneen negatiivisesti, on vähentynyt. (Ylöstalo ym. 1997, 106)

Kunnissa päätöksenteko on kunnallislain mukaiseen valtaan liittyvää, äärimmäisen kerrostunutta ja osin rinnakkaistakin. Julkinen valta henkilöityy johtaviin viranhaltijoihin ja muihin esimiesasemassa oleviin, jotka joko suoraan kunnallislain perusteella tai erilaisten ohje- ja johtosääntöjen perusteella

ovat oikeutettuja ja velvollisia tekemään toimivaltaansa kuuluvia päätöksiä. (Kalliola 1994, 249)

Vaikka valta ja päätöksenteko ovat yhteydessä asemaan, eivät työntekijätkään ole täysin ilman valtaa. Työntekijällä on aina tietty määrä valtaa olla innostumatta, valtaa olla lähtemättä mukaan uusiin asioihin, vaikka työnantajan kontrollikeinot tätä valtaa säätelevätkin. Työn sosiologiassa puhutaan *"suostumisesta"*, joka voi vaihdella vastahakoisuudesta ja välinpitämättömyydestä lojaalisuuteen työnantajaa kohtaan. Työntekijän *"suostumiseen"* liittyy aina sekä pakkoa että vapaaehtoisuutta. *"Suostuminen"* voi tapahtua eri tavoin, erilaisia sosiaalisia sopimuksia noudattaen, jolloin sopimuksen ytimenä on se miten työtekijä käyttää itseään ja mitä saa siitä vastineeksi (Julkunen 1987, 136- 139; Kalliola 1994, 249).

Valtaan ja kontrolliin liittyy, katsooko työnantaja voivansa luottaa henkilöstön osaamiseen ja siihen, että osaamista vastaava työpanos tulee organisaation käyttöön. Nämä nostavat esille luottamuksen ja epäluottamuksen suhteet ja käsitykset valvonnan tarpeesta. Tiukka valvonta viestii epäluottamusta synnyttäen samalla *"vastuuttomuutena"* ilmenevää vastarintaa, joka on perustaltaan itsensä etäännyttämistä valvojan tavoitteista. Valvonta ja epäluottamus johtavat itseään toteuttavaan noidankehään, kun sitä vastoin luottamus johtaa *"hyvään kehään"*. (Julkunen 1987, 140- 141) Näkemykset antavat yhden ratkaisun kunnissa uusia asioita käynnistettäessä ongelmaksi koetulle 'muutosvastarinnalle', jonka poistaminen tai välttäminen edellyttää johdon ja henkilöstön suhteilta luottamusta. (Kalliola 1994, 249)

Päätöksenteko on kunnallisissa organisaatiossa asetettu viranhaltijoiden aseman mukaan hierarkkisille tasoille. Julkisen hallinnon kehittämistoiminta edellyttää usein perinteisen päätöksenteon mallin muuttamista siten, että vallan ja päätöksenteon tasoa lasketaan lähemmäs työn suorittavaa tasoa. Mielenkiintoinen tapa kuvata päätöksenteon ja samalla myös vallan problematiikkaa on Lumijärven (1982) kuvaama esimiesten ja alaisten vuorovaikutus.

9. Ryhmän itseohjautuvuus

8. Yhteispäättäminen

7. Neuvottelu

6. Esityksenteko

5. Kuuleminen

4. Kommunikointi

3. Etukäteisinformointi

2. Jälki-informointi

1. Ei vuorovaikutusta

Kuvio 2. Esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksen asteet. (Kalliola 1992, 42)

Satu Kalliolan mukaan kunnallishallinnossa yhteistoiminnassa voidaan jäädä helposti osallistumisen tai vuorovaikutuksen alimmille portaille (mt. 43.). Malli osoittaa miten monin eri tavoin vuorovaikutusta voidaan toteuttaa. Yhteistoimintaa ei voi käsittää pelkästään siten, että sitä on tai ei ole.

Tutkimusorganisaation henkilöstön kokemusten mukaan päätöksentekoon vaikuttaminen oli kuulemisen tasolla:

> ***"...että vaikka kysytään niin sillä ei oo vaikutusta, että vaan niinkun sanellaan mitä tapahtuu..."(2/-95)***

> ***"Kyllähän sitä henkilöstöltäkin mielipiteitä kysytään, mutta toteutus sitten en tiiä, ainahan siellä on papereita, jossa kysytään mielipiteitä asioista."(6/-97)***

Haastatelluista useimmat kokivat vuonna 1995 olevansa hyvin perillä organisaation muutoksista ja pitivät muutoksista tiedotusta pikemminkin avoimena ja rehellisenä kuin todellisuudenvastaisena ja salailevana. (Mauno & Virolainen 1996, 68) Edelleen vuoden 1997 haastatteluiden mukaan tiedottaminen oli useimpien mukaan aivan riittävää ja sitä oli tarpeeksi varhaisessa vaiheessa, toisaalta tiedottamista oli liiankin kanssa, eikä tiedoissa sen vuoksi pysynyt ajan tasalla. Suurin osa haastateltavista koki, että tiedotus on ollut avointa ja rehellistä, joskin yksi haastateltavista koki, että se oli ollut salailevaa ja todellisuuden vastaista.

"Ollaan yritetty esimerkiksi tehostaa tiedonkulkua ja niinkun vieläkin ollaan tässä. Ja tulevaisuudessa kun resurssit vaan vähenee, niin varmaan esimies ei ota meitä siihen mukaan sanomaan, että me ei suostuta siihen, että varmaan laajemminkin vois sanoa, että avoimuus vähenee, että sanellaan."(1/-97)

Myönteistä oli, että suurin osa koki olevansa hyvin tai kohtalaisesti perillä organisaation muutoksista. Tosin organisaatiosta löytyy myös niitä jotka ovat "syrjässä".

Vuoden 1995 haastatteluiden aikaan oli organisaatiossa toteutettu virkojen muuttaminen toimiksi. Sen toteuttaminen puhutti työntekijöitä. Yksi vastaajista ironisoi toteuttamistapaa.

"Kauheen demokraattisestihan se tapahtui. Mulle tuli kaksi kirjettä johon mä vastasin, että ei käy, mutta sitten se kolmas tuli, jolloin mä kävelin osastonhoitajan luo ja kirjotin sen alle, siinä ei ollut mitään vaihtoehtoa."(4/-95)

Toisen vastaajan kokemus tilanteesta oli vastaavanlainen.

"Reilu puolet oli vastaan, mutta sillä ei ollut merkitystä, että se on sillai, että meitä on kuultu..."(2/-95)

Vallan käyttö kuvastuu työntekijöiden haastatteluista siten, että heiltä on ehkä kuultu, mutta kuulemisella tai vastustamisella ei ole ollut vaikutusta käytännön toimintaan tai päätöksiin.

Henkilöstö asettui, tai kuten johdon edustaja sanoo, *"liittoutui"* käyttäjien kanssa yhteen ja osoitti mieltään mm. kunnanvaltuuston kokouksissa. Levottomuus ja turvattomuus, jonka kunnassa tehty konsulttiselvitys aiheuttivat, purkautuivat toiminnaksi. Johdon edustaja arveli vuonna 1996, että viimeaikoina työntekijät ovat ***"vetäytyneet kuoreensa"***, koska pelkäävät toimintansa seurauksia. Haastattelun aikaan viimeistä puoltatoista vuotta leimasikin voimakkaasti kunnan sosiaali- ja terveystoimesta tehty konsulttiselvitys. Yksi haastateltavista nosti vuoden 1997 haastattelussa esille, että työntekijät eivät uskalla vaikuttaa, koska pelkäävät toimintansa seurauksia.

11.2. Vallan problematiikkaa byrokraattisessa organisaatiossa

Vastuu on organisaatiossa aina määritelty jollekin hallintoelimelle tai viranhaltijalle (Kalliola 1992, 43). Esitetyn mallin korkein taso on itseohjautuvuus, mutta se lienee utopia ainakin toistaiseksi, joten valta päätöksiin on määritelty jollekin muulle tasolle kuuluvaksi.

Hierarkkisissa byrokraattisissa organisaatiossa vallan tasot ovat määriteltyjä. Valtaa ei ole, ainakaan päätöksenteon muodossa, niillä joille sitä ei ole asetettu. Työyhteisöt on kunnallisissa organisaatiossa totutettu siihen, että valta ja vastuu on muualla. Seligman (1975) puhuu *opitusta avuttomuudesta* (learned helplessness). (Rajakaltio 1994, 285-286) Seligmanin ajatus saattaa kuvata äärimittaansa viritettyä tilannetta.

Keskusjohtoista ohjausjärjestelmää ollaan purkamassa, jolloin myös valta *"valutetaan"* työyhteisöjen tasolle. Työyhteisöjen tulee tulevaisuudessa olla yhä valmiimpia päätöksentekoon. Laatu- tutkimuksen (Rajakaltio 1994, 291) työyhteisöissä oltiin siirtämässä päätöksentekoa työyhteisötasolle, mutta työyhteisöissä ei ollut käsitystä sen käytännön vaikutuksista. Työyhteisöissä myös suhtauduttiin lisääntyvään valtaan empien, koska päätöksentekoon ja valtaan liittyy aina myös vastuu. Työyhteisöissä esiintyi myös huolta siitä kuinka valta osataan ottaa vastaan. Työyhteisöihin ei ollut syntynyt entisen päätöksenteon aikana kantaaottavaa keskustelukulttuuria, joka vaikuttaa päätöksentekoon. Käytännön kokemuksen mukaan ongelmaksi muodostuu myös, että puheliaimmat saavat ehkä kantansa helpommin läpi kuin hiljaisemmat.(mt. 296)

Valta omaan työhön. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä motivaatiota ylläpitäviä tekijöitä kuntasektorin työntekijöillä. Voidaan puhua myös työhön, työpaikkaan ja organisaation tavoitteisiin kiinnittymisestä eli sitoutumisesta, joka edellyttää vaikutusmahdollisuuksia. Niiden on konkretisoiduttava työssä. (Kalliola 1992, 85)

> ***"Välillä tulee toivoton olo, että voiko yhtään enää vaikuttaa omaan työhönsä, et nyt sitä vaan lukee jostain muistiosta....kyllähän sen pitäis kuulua meidän työhönkin. Et jos me ei voida vaikuttaa omaan työhön niin miten me voidaan vaikuttaa asiakkaiden?"(1/-97)***

Työolobarometrin (Ylöstalo ym. 1997, 106) tietojen mukaan kuntasektorin työtekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön *(mitä työtehtäviin kuuluu ja missä tahdissa työt tehdään)* ovat

selvästi yksityisen sektorin työpaikkoja huonommat, joskaan eivät enää viimevuosina ole laskeneet.

Aineistossa erityisesti yksi työntekijöistä koki, että organisaatiomuutos oli heikentänyt hänen valtaansa omaan työhönsä sekä toisaalta myös niin, että oman ammatin valta on organisaatiossa heikentynyt moniammatillisten työryhmien mukana.

> ***"Meille tuli yksi taso lisää, me ei saada kukaan itse päättää, vaikka ollaan ihan yhtä järkeviä kuin aikaisemminkin!"(1/-97)***

Johdon haastatteluissa tulee esille, kuinka johto korostaa myös esimiestasolla tapahtuneen suuria muutoksia sekä lukumäärällisesti että myös työn sisällössä. Ainoastaan yksi työntekijöistä mainitsi johdon olleen myös alisteinen muutoksille, joita oli tapahtunut.

> ***" Tavallaan päätökset on koskeneet johtoakin yhtä paljon, kun päätökset on saneltu."(5/- 97)***

Säästöt jättävät vallankahvan vapaaksi? Työntekijöiden haastatteluista käy ilmi, että jotkut kokevat vallan kadonneen heiltä itseltään. He kokevat, ettei heillä ole valtaa enää edes omaan työhönsä, vaan se on kadonnut jonnekin korkeammalle tasolle organisaatiohierarkiassa.

Työntekijöiden käsityksen mukaan tehtyjen säästöpäätösten nopeus on syy sille, että valta tuntuu kadonneen ylemmäs organisaatiossa. Yhtäältä vallan katoaminen näkyy muun muassa käsityksinä siitä, että työyhteisöjä koskevia asioita vain sanellaan heille. Toisaalta myös organisaation demokraattisuus on ollut näennäistä, joka johtaa työntekijöiden tuntemuksiin siitä, että valta on kadonnut heidän tavoittamattomiinsa.

Kysymys vallasta on todellakin jakautunut kahtia. Johdon edustajan mukaan valta on valunut alas, jopa aivan yksittäisen työntekijän tasolle. Esimerkiksi johdon edustajan mukaan vastuu työntekijän ja -yhteisöjen hyvinvoinnista on yksittäisten työntekijöiden ja -yhteisöjen tasolla. Kuitenkin samaan aikaa työntekijät kokevat menettäneensä valtaa.

> ***"Suunnittelu ei voi perustua siihen, että ei voi sillä tavalla ajatella, että pitäis saada lisää resurssia ja jos ei saada niin sitten ei voida niin kuin, pitäis voida niinku, pitäs omaehtoisesti työyhteisössä pohtia asioita..."(Johdon 1997 haastattelu)***

Työntekijät eivät ainakaan vielä syksyn 1997 haastattelujen aikaan olleet mieltäneet vallan olevan työyhteisö- ja työntekijätasolla, jota johdon edustaja puolestaan painotti.

Laatu-projektin yhteydessä todettiin, että kehittämistyön edellytyksenä ollut vallan delegointi esimiestasolta henkilöstölle ei ollut ainoastaan vallan antamista. Valta pitää myös ottaa vastaan. Käytäntö osoitti, ettei vallan saaminen ja delegoinnin toteutuminen ollut aina sitä mitä henkilöstö oli odottanut. Delegoinnin myötä tuli lisää työtä ja saatu vastuu merkitsi myös vaikeiden asioiden päättämistä. Joissakin kohteissa valta haluttiin antaa takaisin esimiehille, yleensä tosin vastuullisuuteen opittiin ja tapahtui päinvastaista, henkilöstöä piti patistella irti liiallisesta vastuunkannosta. (Syvänen 1994, 126)

Käsitysero vallasta voi johtua vallan *käsittämisen* erosta. Työntekijät eivät koe, että valtaa *todella* annetaan heille. Työntekijöillä ei ole valtaa resursseista, vallasta tulee ahdistavaa ja stressaavaa. Valtaan liittyy vastuu, jota ei voida/haluta ottaa. Koetaan, että viimesijainen valta on kuitenkin johdolla, joka määrää toimintaehdot resurssien muodossa.

Sosiaali- ja terveystoimen asiakkaiden tarpeita joudutaan priorisoimaan yhä enemmän. Vuoden 1994 haastattelussa johdon edustaja kuvaa taloudellisen tilanteen paluuksi juurille. 1980- luvun palvelutasoon ei enää ole varaa, joten palvelutason suhteen joudutaan palaamaan takaisinpäin. Säästöt on tehty priorisointilähtökohdan mukaan. Priorisointi-periaate toistuu kaikissa kolmessa haastattelussa. Vuoden 1996 haastattelussa todetaan, että on syntynyt selkeä ristiriita tarpeiden ja resurssien kohdalle, jonka vuoksi on pyrittävä priorisoimaan tarpeita. Viimeisimmässä haastattelussa niukat resurssit otetaan jo suunnitteluvaiheessa huomioon. Johdon edustajan sanoin:

> ***"...ei niin, että on tietyt tehtävät ja resurssit pitää mitoittaa niiden tehtävien mukaan vaan suunnittelu on enempi, että resurssi ja tehtävä."***

Johdon edustajan mukaan on tosiasia, että resurssit ovat pienentyneet, mutta toisaalta tarve palveluihin on lisääntynyt kokoajan. Tämän vuoksi palveluita ja asiakkaita on jouduttu priorisoimaan. Viimeisimmässä haastattelussa tulee esille uuden ajattelutavan vaatimus, mutta myös sen vaikeus. Tulevaisuudessakaan ei odoteta resurssien lisääntyvän, vaan päinvastoin tiukka tilanne tulee jatkumaan kunnallistaloudessa. Sosiaali- ja terveystoimen tilanne ei tule helpottumaan, pikemminkin vaikeutumaan. Johdon mukaan työntekijöiden on opeteltava uuteen ajattelutapaan, sillä heillä on ja tulee olemaan yhä suurempi vastuu resurssien käytöstä.

Kunnallisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa on yhä suurempi ristiriita resurssien ja tarpeen välillä. Samaan aikaan vastuu resursseista on aiempaa alempana organisaatiossa. Johdon edustajan mukaan vastuu on valunut jopa aivan yksittäisen työntekijän tasolle. Samaan aikaan koko julkinen sektori joutuu uudistamaan ajatteluaan ja toimintatapaansa. Aikaisemmin voitiin useimmiten ajatella, että tarpeisiin vastataan kasvavilla resursseilla. Yhteiskunnan laajentaessa palveluitaan, se otti myös yhä laajemman vastuun yksilöiden ongelmista. Totuttiin siihen, että yhteiskunta pystyy vastaamaan tarpeisiin, myös kuntasektorilla tällä hetkellä työskentelevät ovat tottuneet siihen. Siksi on vaikeaa totuttautua niihin radikaaleihin muutoksiin, joita on jo nyt tapahtunut ajattelutavassa julkisella sektorilla (esimerkiksi kunnan sosiaali-ja terveystoimen toiminta-ajatus on muuttunut olennaisesti).

" Sehän ei tietysti ole helppo tehtävä, kun on totuttu tekemään enempi ja kun tarpeet ei vähene vaan nyt ne tarpeet on laitettava järjestykseen." (Johdon 1997 haastattelu)

Julkisen sektorin uusi ajattelutapa muuttuisi siten, ettei voida enää ajatella, että kaikki tarvitsevat saavat avun. Julkisin varoin autetaan vain eniten tarvitsevia. Tämän rajan aleneminen yhä huonompiosaisiin hämmentää työntekijöitä, palveluiden käyttäjistä puhumattakaan. Samaan aikaan kun ajattelutavassa on tapahtunut muutos, on vastuu resursseista ja tehokkuuden seuraamisesta asetettu työntekijöiden tasolle, joten heidän on pystyttävä muuttamaan ajattelunsa vastaamaan taloudellista tilannetta, joka tuskin muuttuu lähitulevaisuudessa helpommaksi.

Työntekijät tuovat voimakkaasti esiin myös käsityksensä siitä, että resurssien leikkaamisessa ollaan tultu *"päätepysäkille"*. Yhtäältä heidän mukaansa ei voida enää leikata resursseja, sillä henkilökunta ei jaksa enää tehdä työtä pienemmillä resursseilla, eikä palveluiden laatua saa laskea alemmas. Toisaalta he eivät myöskään pidä toiveita resurssien lisäämisestä realistisina, vaan epäilevät resurssien vielä pienenevän.

11.3. Tuloksellisuus

Tuloksellisuus näyttäisi merkitsevä johdolle ja työntekijöille erilaisia asioita. Työntekijöille se näyttäisi merkitsevän asiakkaiden palveluiden korkeaa laatua ja johdolle toiminnan taloudellista tehokkuutta.

> ***"Semmosta on ollut paljonkin nyt lähiaikoina. Et kun halutaan enemmän päätösten pohjalle lukuja, numeroita ja tilastoja, joita sosiaalityöstä ei kyllä voi saada silleen kun jostain muusta työstä, et me ollaan vähän niin kuin puun ja kuoren välissä. Et meidän pitää tuottaa lukuja ja jos me ei tuoteta niin meitä vähennetään, et meidän pitäis tuottaa jotain muuta tietoa ja saada päättäjät uskomaan, että tää tieto riittää."(1/-97)***

Tulosjohtamista on alettu toteuttaa Suomessa monissa valtion ja kunnallishallinnon piiriin kuuluvissa organisaatiossa. Samalla se on jo saanut kritiikkiä vastaansa. Kritiikkiä on aiheuttanut mm. se, että tulosjohtamisen kautta tuodaan liiketaloudellinen ajattelu aloille, joille se ei sovellu. Ongelmana yksityiseltä sektorilta omaksutussa tulosjohtamisessa on sen erilainen lähtökohta. Julkisen sektorin tavoitteena ei ole tuottaa voittoa, vaan pikemminkin kansalaisten tarpeiden tyydyttäminen. Tämän vuosikymmenen uusi taloudellinen tilanne vaatii pitkäjännitteisempää suunnittelua ja laaja-alaisten muutosprosessien hallintaa. Samaan aikaan kritiikin kanssa on kuitenkin esiintynyt argumentteja, että tulosjohtamisella on paljon annettavaa julkisen sektorin uudistamistyössä. (Santalainen 1990; Kasvio 1994, 75-79)

Tulosjohtamista ja muita tuloksellisuutta painottavia uudistustoimia voidaan kritisoida myös sukupuolen näkökulmasta. Ne voidaan tulkita muutokseksi miehiseen suuntaa, sillä ne painottavat miehisiksi tulkittuja arvoja, kuten kilpailua ja tehokkuutta. Feministisessä työelämän tutkimuksessa on kritisoitu tuloksellisuutta siksi, että suuri osa naisille tyypillisestä työstä sisältää *"näkymättömiä"* taitoja. (Lehto 1996, 76-77)

> ***"Semmonen rehellisyys pitäis olla koko kaupungin osalta, mä näin jotain teknisen puolen työntekijöitä, siinä oli varmaan yhdeksän, siinä johonkin paaluun nojaamassa, että siinä näkyy se työn tuottavuus..."(4/-95)***

Tutkimusorganisaatiossa tuottavuus on johdon edustajan arvion mukaan parantunut. Tuottavuuden kasvun osoittimena on, että on pystytty tuottamaan yhtä paljon palveluita kuin aikaisemmin, vaikka resurssit ovat olleet pienemmät. Henkilöstöstä kukaan ei maininnut, (eikä sitä erikseen kysytty) että organisaation tuottavuus on parantunut, koska samoilla ja peräti pienemmillä resursseilla on vastattu kasvaneeseen tarpeeseen. Johto mainitsee tuottavuuden kasvusta jokaisena vuonna.

Työn tuottavuus merkitseekin työntekijöille ja johdolle eri asioita. Johto mittaa tuloksellisuutta budjetissa, markkoina ja tehokkuuslaskelmina. Työntekijät puolestaan käsittävät työn tuloksellisuuden asiakkaiden tyytyväisyytenä, hyvänä palveluiden laatuna ja asiakkaiden hyvinvoinnin lisääntymisenä, asioina, joita ei voi laskea rahassa.

12 JOHTOPÄÄTÖSTEN AIKA

Sukellus sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden arkeen on ollut haastavaa, mutta mielenkiintoista. Haastavaksi siitä on tehnyt sen, että kuluvalla vuosikymmenellä kunta-alalla on läpikäyty paljon muutoksia, kenttä on muuttunut myös tutkimukseni kirjoitusprosessin aikana.

Kuluvaa vuosikymmentä on kuvannut työelämän ja julkisen sektorin muutos ja murros, jotka alkoivat vuosikymmenen alun taloudellisen tilanteen radikaalista huononemisesta ja johtivat myös työn epävarmuuden lisääntymiseen. Myös uudet työntekijäryhmät joutuivat kokemaan epävarmuutta työssään. Kuntatalous ajautui taloudelliseen kriisiin, joka ulotti vaikutuksia laajasti koko kuntasektorille. Vaikka vuosikymmenen lopulla voidaankin jo arvioida laman seurauksia, muutokset jatkuvat edelleen sosiaali- ja terveystoimessa.

Tutkimuskunta ja sen sosiaali- ja terveystoimi joutui taloudellisiin ongelmiin, jotka ovat pakottaneet sen muuttamaan toimintatapaansa. Kasvava palvelukysyntä ja samanaikainen taloudellisten resurssien väheneminen johtivat organisaation (ainakin jonkinasteiseen) kriisiin. Säästöjä toteutettiin nopeiden *"hätäapuratkaisuiden"* avulla ja henkilöstö koki epävarmuutta, joka kävi huipussaan ennen vuosikymmenen puoliväliä. Tutkimusorganisaatiossa tehtiin rakenteellinen muutos, jolla pyrittiin tehostamaan palveluiden tuottamista.

Taloudelliset säästöt ovat lisänneet työntekijöiden työn määrää ja työn vaatimuksia. Nämä sekä työntekijöiden ikääntyminen ovat voimistaneet työntekijöiden hakeutumista osa-aikaeläkkeelle tai vuorotteluvapaalle.

Työntekijöiden suhtautumistavat muutoksiin ovat muuttuneet positiivisemmaksi vuoden 1997 haastatteluissa, jota voidaan osin selittää oman työpaikan menettämisestä aiheutuvan epävarmuuden vähenemisellä. Myös huhuihin ollaan tottuneempia, kaikkia ei enää edes oteta vakavasti. Muutokset ovat arkipäiväistyneet, huumoria käytetään avuksi sopeutumisessa. Työntekijöiden suhtautumistavoista voitiin eritellä positiivinen, negatiivinen ja välinpitämätön suhtautuminen.

Työn menettämistä ei enää pelätä, eikä se aiheuta epävarmuutta. Sen sijaan työssä tapahtuneet ja tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset ovat lisänneet epävarmuutta. Työntekijät kokivat työtovereiden tuen ja työn piirteiden auttaneen selviytymisessä epävarmassa tilanteessa.

Työn epävarmuus ja hyvinvointi- tutkimusprojektin (Happonen ym. 1996, 60-61) seurantatutkimuksessa todetaan, että vaikka työn epävarmuus on pienentynyt, on se tullut osaksi työelämää. Samalla organisaatioiden väliset erot ovat suuria. Epävarmuus näytti keskeisesti riippuvan organisaation tapahtumista. Kunnassa epävarmuus oli vähentynyt. Organisaatiossa onkin käytetty *pehmeitä menetelmiä.* Muutokset on toteutettu siten, ettei vakinaista henkilökuntaa ole irtisanottu.

Monet vastaajista ilmaisevat huomionsa ja huolensa siitä, että työyhteisöijen ilmapiiri on kiristynyt. Organisaation rakenteellinen ja toiminnallinen muutos johti työntekijöiden lisääntyvään epävarmuuteen ja heidän hyvinvointinsa alenemiseen. Epävarma tilanne, muutosten jatkuvuus sekä lisääntynyt työpaine ovat huonontaneet työyhteisöijen ilmapiiriä. Työntekijät puhuivat paljon myös väsymyksestä, tätä ei esiintynyt aikaisemmissa vuoden 1995 haastatteluissa. Työntekijät työskentelevät, sanojensa mukaisesti, *äärirajoilla.* Esimerkiksi sopii hyvin myös se, että esimiesasemassa oleva on huolestunut siitä, kuinka paljon hän joutuu vielä pyytämään työntekijöiltä.

Ilmapiirin heikentyminen on osaltaan hämmentävä tutkimustulos, sillä samaan aikaan työn palkitsevana piirteenä pidetään työtovereita ja *"hyvää henkeä"*. Voisi ajatella, että ilmapiiri on polarisoitunut organisaation eri työyhteisöissä. Toisissa ei ole tapahtunut vuorovaikutussuhteiden huonontumista, kun taas toisissa vuorovaikutussuhteet ovat huonontuneet.

Ilmapiiriä voi ajatella myös kahtena kerrostumana. Pintakerrokseen vaikuttaa arkipäivän kiire ja työn raskauden lisääntyminen, joka purkautuu työyhteisöissä ilmapiirin huonontumisena ja työssä esiintyvinä ristiriitoina. Nämä eivät kuitenkaan vaikuta syvempään kerrokseen, joten työssä pitävät tekijät ovat arkisten ristiriitojen tavoittamattomissa. Tämä ilmenee myös siten, että työntekijät ovat huolissaan toisistaan ja siitä miten nyt työssä olevat jaksavat tehdä työtä olemassa olevilla tai pienenevillä resursseilla.

Kunnallisten sosiaali- ja terveyspalveluiden uusi toimintamalli, todellisuutta vai utopiaako?

Tulevaisuutta arvioidessaan työntekijät painottavat hoitoalan erityisyyttä ja sitä, ettei hoito- ja huolenpitotyötä voi tehdä mikään kone. Työn tarpeellisuus on työntekijöille itsestäänselvää. Kuitenkin tulevaisuudessa huolettaa palveluiden laatu ja se mille tasolle laadun annetaan vajota. Lisäksi he ovat huolissaan työntekijöiden jaksamisesta.

"Töitä riittää tulevaisuudessakin, tää on semmonen ala, että meitä tarvitaan."(7/-97)

Epävarmuus tulevaisuudessa tulee jatkumaan, siitä on tullut uusi ilmiö työmarkkinoiden sisäpiiriläisillekin. Haastatteluiden mukaan työntekijöillä on kaksijakoinen suhtautuminen tulevaisuuteen ja omaan asemaansa. Toisaalta sosiaali- ja terveystoimen ammattien asemaan uskotaan ja niiden tiedetään vaativan henkilöstöä, mutta toisaalta taas tulevaisuus huolestuttaa. Tulevaisuuden työssä huolestuttavat työn raskaus sekä asiakkaiden hyvinvointi, eli kuinka hyvää laadun tasoa palveluissa voidaan pitää yllä. Nykyinen tilanne on joidenkin mukaan laskenut palveluiden laatua.

Johdon edustajan mukaan filosofia palveluiden järjestämisen taustalla on muuttunut. Periaate, jonka mukaan on tiettyjä tarpeita, joihin vastataan riittävillä resursseilla ei enää päde. Uuden periaatteen mukaan organisaatiolla on tietyt resurssit, joiden mukaan muodostetaan ne palvelut, jotka voidaan järjestää. Henkilöstöllä on vastuuta palveluiden priorisoinnissa. Se on heille suuri haaste. Aikaisemmin on totuttu siihen, että palvelutaso on pitkälle saneltu korkeammalta hallinnosta, mutta nyt kunnilla ja jopa työyhteisöillä on valtaa palvelutason päättämisessä.

Julkisen hallinon voi sanoa edustavan byrokraattista hallintomuotoa, valta on asetettu organisaation hierarkiassa korkealla. Ajattelutapa on erilainen kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisen sektorin kehittämisopit ovat kuitenkin muuttaneet myös julkisen sektorin ajattelutapaa. Perustavan ajattelutavan muuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa, eikä tapahdu nopeasti. Onko julkisen ja yksityisen sektorin palveluissa sittenkin jotain perustavasti erilaista, voidaanko yksityisen sektorin kehittämisoppeja soveltaa julkiselle sektorille ainakaan niin suoraan kuin niitä on sovellettu?

Kysymyksellä viittaan siihen, että työntekijät eivät kuvanneet palveluajatuksen muuttumista. Professionaalisuus julkisen sektorin palveluammateissa ei sisällä tuloksellisuutta samalla tavoin kuin jokin muu ammattiala sisällyttää sen. Työn tuloksellisuus merkitsee asiakkaiden hyvinvoinnin lisääntymistä. Sitä ei voida laskea rahassa, ainakaan lyhyellä aikavälillä. Työntekijät olivat *"ahdistuneita"* siitä, ettei enää voida vastata asiakkaiden tarpeisiin kuten ennenkin.

" Tietysti huolestuttaa se, että jos koko ajan otetaan niitä hoitopaikkoja pois, että ketä sitten hoidetaan. Toivottavasti sitten joku muu tekee ne päätökset!" **(5/-97)**

Sosiaali- ja terveystoimen ammattien näkökulmasta työn tuloksellisuutta ei voida arvioida taloudellisten mittareiden mukaan. Eikä sitä voida (ainakaan tämänhetkisen ymmärrykseni mukaan) tulevaisuudessakaan pelkistää niihin. Ammatit perustuvat *"jollekin muulle"*. Sukupuolen näkökulmasta voidaan puhua feminiineistä arvoista (jos talous on maskuliinia). Johdon edustajan käsityksen mukaan työtekijöiden tulee sopeutua uuteen ajattelumalliin, jossa tarpeet priorisoidaan, eikä kaikkeen ole varaa.

Johdon edustaja nostaa vuoden 1997 haastattelussa esille, ettei julkisuudessakaan ole vielä käsitelty perustavaa muutosta. Aikaisemmin oli tietyt resurssit ja tehtävät, jotka oli määritelty yhteiskunnan taholta. Uudessa tilanteessa tämä on muuttunut. Tarkkoja normituksia tai tarkkaan tehtävien mukaan määriteltyjä resursseja ei enää ole.

> ***"Ei ole ollut julkisessa keskustelussa, eikä paljon analysoitukaan, että miten rajun muutoksen kohde kuntien sosiaali- ja terveystoimen henkilökunta on sen suhteessa, että aikaisemmin oli niin kun resurssit ja tehtävät niinku normitettu hyvin tarkkaan ja normit sano, että mitä pitää tehdä...yht´äkkiä ne normit on poistettu..." (Johto 1997)***

Priorisointi-ajatuksen voimistuminen johtaa samalla organisaatiokulttuurin muuttumiseen, kun perusoletus (*"itsestäänselvyys"* tai *"ideologia"*) palveluiden tarjoamisen taustalla muuttuu. Tämä aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta. Jo nyt heitä huolettaa työn ja ammattien tulevaisuus. Yhtäältä, miten työ muuttuu ja kuinka itse jaksaa tehdä työtä sen muuttuessa yhä raskaammaksi. Toisaalta kuinka alas palveluiden laatu voidaan laskea eli välittömät vaikutukset asiakkaisiin.

Palveluajatuksen muuttuminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriinkin. Organisaation ja sen toimintaan keskeisesti liittyvä kulttuuri ei kuitenkaan muutu heti tai helposti. Ihmisten organisaatiossa pitää muuttua.

Mahdottomien yhtälöiden muodostuminen. Johdon haastatteluista ilmenee julkisen sektorin talouden erityiset vaikeudet, jotka kuvastuvat haastatteluista *mahdottomina yhtälöinä*. Eri yhtälöt ovat muuttuneet vuosien aikana muodostaen mahdottomaksi käyviä vastakkaisia vaatimuksia.

1995	**Turvataan palvelurakenne, alennetaan kustannuksia ja huomioidaan henkilöstö**
1996	**Toiminta on laajentunut, resurssit ovat pienemmät ja palveluiden kysyntä on kasvanut**
1997	**Palveluiden kysyntä kasvaa ja resurssit pienenevät**

Kuvio 3. Mahdottomat yhtälöt

Alpo Väänänen (1996, esipuhe) varoittaa tuloksellisuuden ja hallinnon kehittämisen diskurssien vaaroista. Niiden avulla voidaan rakentaa juuri mainitun kaltaisia *"mahdottomia yhtälöitä"*, jotka lisäävät kiirettä ja työntekijöiden kuormittumista. Samanaikaisesti palveluiden kysynnän kasvun kanssa ovat resurssit pienentyneet. Tämä merkitsee työpaineiden lisääntymistä, joskin on karsinut myös turhan väljyyden kunnan organisaatiosta. Kuntatalouden tämänhetkinen tila näyttää olevan täynnä mainitunkaltaisia mahdottomia yhtälöitä, joiden ratkaisemiseksi hallinnon, palveluajatusten ja johtamistapojen tulee muuttua. Mahdottomat yhtälöt saattavat tosin jäädä julkiselle sektorille *"ikuisuuskysymyksiksi"*. Yhtälöiksi, jotka puretaan ainoastaan kansalaisten (ja työntekijöiden) hyvinvoinnin kustannuksella.

(L)opetus. Tutkimukseni lähti liikkeelle työn epävarmuuden tarkastelusta, joka liittyykin keskeisesti kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden arkeen. Se ei kuitenkaan enää kohdistu työn menettämiseen, vaan nivoutuu yhteen ammatin ja julkisen sektorin tulevaisuuteen. Tämä johdattikin minut edelleen tutkimaan monia eri teemoja sosiaali- ja terveystoimen muutoksessa. Päätin tarkastella kunnan sosiaali- ja terveystoimea myös sen eri toimijoiden positioista. Eri näkökulmat kulkivat teemojen taustalla. Johdolta ja työntekijöiltä löytyikin sekä yhteisiä että erilaisia käsityksiä muutosten merkityksestä.

Kiinnostavaksi tulevaisuuden tarkastelu- ja tutkimuskohteeksi nousi hyvinvointiammattien muutos. Näyttää siltä, että yksityiseltä sektorilta lainatut kehitysajatukset vaikuttavat voimakkaasti julkisella sektorilla. Nämä sisältävät kuitenkin vaatimuksen julkisen sektorin organisaatiokulttuurin muuttumisesta yksityisen sektorin kaltaiseksi. Millaisella aikataululla voidaan perustavaa muutosta toteuttaa? Aikaisemmin pysyvyys ja muut byrokraattisen sektorin arvot olivat tärkeitä julkisen sektorin toiminnassa. Yhä tärkeämmäksi ovat kuitenkin käyneet tuottavuus ja varsinkin joustavuus, joten byrokraattinen hallintokulttuuri on joutunut tällä vuosikymmenellä vastaamaan yhä vaativimpiin haasteisiin. Yksityisen ja julkisen sektorin on arveltu monissa yhteyksissä lähestyvän toisiaan. Silti on myönnettävä, etteivät niiden toiminta-logiikat ole samanlaiset.

LÄHDELUETTELO

Allardt, E. (1976): Hyvinvoinnin ulottuvuuksia.(toinen painos vuodelta 1980) WSOY, Juva

Allén, T. (1993): Kuntatalouden tulevaisuus. Kriisin kautta kansalaisten yhteisöksi. s. 40- 62 (Teoksessa Ilmonen Kaj(toim.) Kestävyyskoe- kirjoituksia 90- luvun Suomesta)

Berger, B.(1986): Foreword (Esipuhe) (teoksessa: Goffman, E. (1986): Frame Analysis. Norhteastern University Press)

Goffman, E. (1986): Frame Analysis. Norhteastern University Press

Greenhalgh, L. (1991):Organizational Coping Strategies s.172- 198(teoksessa Hartley, J.& Jacobson, D. & Klandermans, B. & van Vuuren, T. (1991): Job insecurity. Coping with jobs at risk. Sage. London)

Grönfors, M. (1982): Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. WSOY, Juva

Happonen, M. & Mauno, S. & Kinnunen, U. & Nätti, J. & Koivunen, T. (1996): Työn epävarmuuden muutos ja hyvinvointi. Seurantatutkimus 1995- 96 neljässä organisaatiossa. Jyväskylän yhteiskuntapolitiikan työpapereita. No. 98/1996

Hartley, J.& Jacobson, D. & Klandermans, B. & van Vuuren, T. (1991): Job insecurity. Coping with jobs at risk. Sage. London

Hirsjärvi, S. & Hurme, H (1982): Teemahaastattelu. Gaudeamus, Hki

Holstein, J& Gubrium, J(1995): The Active Interview. Sage Publications.

Julkunen, R. (1992): Hyvinvointivaltio käännekohdassa. Vastapaino.Tampere.

Julkunen, R. & Nätti, J. (1997): Työn jakaminen. Moraali, talous, politiikka. Vastapaino, Tampere

Julkunen, R. (1987): Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Vastapaino, Tampere

Kalliola, S. (1992): Henkilöstön kuulemisesta yhteispäättämiseen
Tutkimus kunnallishallinnon yhteistoimintakäytännöistä. Tampereen Yliopisto Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 32/1992

Kalliola, S. (1996): Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisöissä.
Sarja T- julkaisuja 15 /1996 .Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampereen yliopisto

Kasvio, A, Nakari R, Kalliola S, Kuula A, Pesonen I, Rajakaltio H, Syvänen S. (1994): Uusiutumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittamisestä. Sarja T- julkaisuja Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampereen Yliopisto 14/1994, 3. Painos

Kasvio, A. ja Lahtonen, M. (1995): Henkilöstö ja palveluiden kehittäminen kansainvälistyvässä suurkaupungissa. Työhallinnon julkaisu NRO 120, Työministeriö, HKI 1995

Kasvio, A, Lahtonen, M. & Nakari, R. (1995): Kuntatyöpaikka 2000-tutkimus. Esitutkimussuunnitelma. Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Toimintatutkimuksen laitos. Työraportti 1/995

Kasvio, A. (1994): Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Gaudeamus, Jyväskylä.

Kasvio, A. (1990): Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Sarja T 4/1990, Tampereen Yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampere

Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (1996): Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Vastapaino, Jyväskylä

Kivistö, R. (1998): Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan puheenjohtaja Pekka Palola. Kannustava palkkaus on tulevaisuuden linja kunnissakin. s. 22- 26, Kuntalehti 5/1998

Kolu, T.(1991): Sosiaalisten suhteiden laatu suomalaisessa työssä.s. 11- 37 (teoksessa Kinnunen, U(1992): Työelämän laatu 1990- luvulla. Raportti työelämän laatu seminaarista työvoimaopistolla 9. 10. 1991. Työelämän tutkimusyksikön julkaisuja 5/1992)

Korvajärvi, P. (1996): Sukupuoli työpaikalla s. 89- 109 (teoksessa: Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (1996): Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Vastapaino, Jyväskylä)

Kunta- lehti 17/1997

Kortteinen, M. (1992): Kunnian kenttä. suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hanki ja Jää, Hämeenlinna

Lehto, A- M. (1996): Tuottavuus- ja joustavuuspuheiden sukupuoli, s.71- 88(teoksessa: Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (1996): Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Vastapaino, Jyväskylä)

Lehto, A- M. (1996): Työolot tutkimuskohteena. oy Edita ab, HKI. Tilastokeskuksen Tutkimuksia-sarja nro222

Maaniittu, M. (1995): 90- luvun sosiaalihuollon jännitteitä. dialogi. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen lehti. 3/ 1995

Mauno, S.& Virolainen, M. (1996): Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä organisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita No. 95/ 1996

Mills, A.J. (1997): Practice makes perfect: Corpoate Practices, Bureaucratization and the Idealized Gendered Self.s.272- 288, Hallinon tutkimus 4/1997

Nakari, R. (1994): Muutokset työelämän laadussa s. 159- 214(teoksessa Kasvio A., Kuula A., Syvänen S, Nakari R, Kalliola S, Rajakaltio H, Pesonen I.1994: Uusiutumisen voimavarat, TRE yliopisto, Jäljennepalvelu)

Nakari, R. (1996): Työelämän monet kasvot- Kuntatyöyhteisö 1995. Kunta Suomi 2004- tutkimuksia nro. 2. Suomen Kuntaliitto, Hki.

Nätti J, Kinnunen U, Mäkinen P, Loikkanen E, Mauno S, Virolainen M. (1995) :Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Työn epävarmuuden kokemisen yleisyys, syyt, seuraukset ja käsittely erilaisissa työorganisaatioissa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen työpapereita. No. 92/1995

OECD Employment Outlook 1997. Paris.

Ojansivu, M. (1998) . Henkisen työsuojelun rikkeitä tutkitaan 100- 200 vuodessa. Työilmapiiri heikentynyt eniten hoitoalalla. Helsingin Sanomat 25.1. 1998

Peräkylä, A. (1990): Kuoleman monet kasvot. Vastapaino, Tre

Pohjola, A. (1996): Murtuuko työn sidos.s. 108- 128(artikkeli kirjassa Ahlquist, K. & Ahola, A.(toim.): Elämän riskit ja valinnat. Hyvinvointia lama- Suomessa. Edita. Helsinki)

Rajakaltio, H. (1994): Kulttuurimuutos kehittämistyössä s.277- 334(teoksessa Kasvio Antti, Kuula, A. , Syvänen Sirpa, Nakari, Risto, Kalliola Satu, Rajakaltio H, Pesonen I.1994: Uusiutumisen voimavarat, TRE yliopisto, Jäljennepalvelu)

Rajala, T. (1997): Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja s. 134- 139, 2/1997

Schein, E. (1987): Organsiaatiokultuuri ja johtaminen . Weilin+Göös oy, Espoo

Simpura, J. (1996): Elintasosta elämänhallintaan? Hyvä elämä ja hyvinvointi muuttuvassa maailmassa. s. 10- 27(artikkeli kirjassa Ahlquist, K. & Ahola, A(toim.): Elämän riskit ja valinnat. Hyvinvointia lama- Suomessa. Edita. Helsinki)

Sosiaali- ja terveyslautakunnan kokouspöytäkirja 4.2.1998/15§,Liite:Tietoja SOTEPAn henkilöstömäärien kehityksestä

Sosiaali- ja terveystoimen vuosi 1996. Jyväskylän sosiaali- ja terveyspalvelukeskus 1996

Sosiaaliturvan suunta 1997- 98. Sosiaali- ja terveysministeriön. Julkaisuja 1997:26

Stivers, C. (1993): Gender Images in Public Administration. Legitimacy and the Administrative State. Sage Publications, Newbury Park, USA

Strandell, H. (1984): Kolmen naissukupolven kokemuksia työstä ja perheestä s. 203- 286 (artikkeli kirjassa ; Haavio- Mannila E. & Jallinoja R. & Strandell H: Perhe, työ ja tunteet. Ristiriitoja ja ratkaisuja. WSOY, Juva)

Syvänen, S. (1994): Tuloksellisuus ja sen kehittäminen s. 63- 158(teoksessa:Kasvio A., Nakari R., Kalliola S., Kuula A., Pesonen I., Rajakaltio H., Syvänen S. (1994): Uusiutumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittamisestä. Sarja T-julkaisuja Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampereen Yliopisto 14/1994, 3. Painos)

Temmes, M. (1996): Hallintopolitiikan rakennedoktriinit.s. 90- 109 Hallinon tutkimus 2/1996

TV1- Uutiset 3. 8. 1998

Turner, R. & Killian, L. (1987): Collective behaviour. Prentice- Hall, New Jersey

Tänään töissä- ohjelma 17.11.1997

Väänänen, A. (toim.) **(1996)**:Työn iloa ja menestystä. Tuloksellisuuden ja työelämän kehittämisen esteet ja edellytykset kunnallisessa työyhteisössä.Kunnallinen työmarkkinalaitos

Yli- Sirniö, M- T. (1997): Palvelusitoumus tekee asiakkaasta kuninkaan.s.16- 19 Hallinto 6/1997

Ylönen,J. (1998):Paikallisilla sopimuksilla säästetään lomautuksia enemmän. Henkilöstöleikkauksilla vain prosentin säästöt. Kuntalehti 11/1998

Ylöstalo,P. & Rahikainen,O.(1998): Työolobarometri. Lokakuu 1997. Työpoliittinen tutkimus 186, Työministeriö.

Liite 1. **Vuoden 1997 aineisto.**

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Haastateltavan sukupuoli 1 nainen 2 mies

2. Haastateltavan yritys/organisaatio
1 pankki
2 sosiaali- ja terveystoimi
3 tehdas

3. Haastateltavan osasto/toimipaikka _____

Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää sitä, miten Sinä koet työsi ja työorganisaatiossasi jo tapahtuneet muutokset ja mahdollisesti tulevat muutokset. Aivan aluksi kysyn Sinulta muutamia itseäsi ja työtäsi koskevia taustatietoja.

I TAUSTATIEDOT

Nykyinen tehtävä

4. Mikä on nykyinen ammattinimikkeesi? (mahdollisimman täsmällisesti, ei esimerkiksi työmies, vaan sähköasentaja; ei opiskelija, vaan kassatoimihenkilö)

_____

5. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työpaikassasi? ____ vuotta

6. Minkä ikäinen olet?____ vuotta

7. Kuuluuko tehtäviisi toisten työn johtamista tai tehtävien jakamista toisille työntekijöille?
0 ei
1 kyllä, **montako henkilöä työskentelee alaisuudessasi?**____ henkeä

Koulutus

8. Millainen ammatillinen koulutus Sinulla on?
1 työllisyys- tai ammatillinen kurssi
2 ammatillinen koulu
3 ammatillinen opisto
4 korkeakoulututkinto
0 ei mitään mainituista

Perhe

9. Mikä on siviilisäätysi?
1 naimisissa
2 avoliitossa
3 naimaton
4 asumuserossa tai eronnut
5 leski

10. Montako henkeä perheeseesi (itsesi mukaan lukien) kuuluu? _____ henkeä

11. Keitä perheenjäsenesi ovat?
1 puoliso (tai vastaava)
2 lapsi/lapsia, montako?_____, heidän ikänsä?_____
_____
3 muita, keitä? _____

12. Onko Sinulla lapsia, jotka eivät asu kanssasi?
0 ei
1 kyllä, **montako?**_____

13. Onko puolisosi tällä hetkellä työelämässä mukana?
1 on työssä (palkansaaja tai yrittäjä)
2 työtön tai lomautettu
3 hoitaa omaa kotitaloutta
4 opiskelija
5 työkyvytön tai eläkkeellä

Työhistoria

14. Kauanko olet ollut mukana työelämässä?_____vuotta/kuukautta

15. Montako työpaikkaa sinulla on kaikkiaan ollut 16 ikävuoden jälkeen? _____
(eri työnantajan palveluksessa)

Työsuhde

16. Oletko ollut työttömänä tai lomautettuna viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana?
1 en
2 kerran, **kuinka kauan?**_____
3 useita kertoja, **kuinka kauan?**_____

17. Onko nykyinen työsuhteesi
1 pysyvä tai toistaiseksi voimassa oleva
2 määräaikainen, **miten kauan voimassa?**_____
3 työllistämistuella työllistetty

18. Millainen työaika Sinulla on?
1 säännöllinen päivätyö
2 säännöllinen ilta-, yö- tai aamutyö
3 kaksivuorotyö
4 kolmivuorotyö (mukaan lukien 5-vuoro)
5 muu työaikamuoto, **mikä?**_____

II TYÖ JA HYVINVOINTI

Seuraavaksi kysyn sinulta joitakin kysymyksiä työstäsi, lähinnä siitä, miten Sinä koet työsi

19. Mitkä asiat pitävät Sinua nykyisessä työpaikassasi?
1 taloudelliset tekijät (palkka, edut tms.)
2 työpaikan varmuus
3 muiden työnsaantimahdollisuuksien vähäisyys

4 työpaikan ihmissuhteet
5 perhetekijät (puolison työpaikka täällä, lasten päivähoito tms.)
6 työn merkitys henkiselle hyvinvoinnille
7 työn piirteet (haasteellisuus, itsenäisyys)
8 muut tekijät, mitkä?_____

20. Mitkä asiat tuottavat Sinulle tyydytystä työssäsi?
1 taloudelliset tekijät (palkka, edut)
2 työpaikan varmuus
3 työn tarjoamat mahdollisuudet kasvuun ja kehittymiseen
4 työtoverisuhteet
5 esimiessuhteet
6 työn itsenäisyys ja sen tarjoamat vaikutusmahdollisuudet
7 työn haasteellisuus
8 jokin muu, **mikä?**_____

21. Oletko harkinnut vakavasti työpaikan vaihtoa?
0 ei
1 kyllä, **miksi?** _____

22. Oletko harkinnut vakavasti ammatinvaihtoa viimeisen parin vuoden aikana?
0 ei
1 kyllä, **miksi?** _____

23. Oletko harkinnut vakavasti lisäkoulutuksen hankkimista viimeisen parin vuoden aikana?
0 ei
1 kyllä, **miksi?** _____

Seuraavat kysymykset liittyvät stressin kokemiseen.

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa mieltä.

24. Koetko Sinä tällaista stressiä?
1 erittäin paljon/usein
2 melko paljon/usein
3 jonkin verran/toisinaan
4 vain vähän/harvoin
5 en lainkaan/en koskaan

25. Mikä tai mitkä tekijät aiheuttavat sinulle stressiä?

_____

_____

_____

26. Missä määrin tällaiset tuntemukset johtuvat mielestäsi työstäsi?
1 ei lainkaan
2 jossain määrin
3 suurimmaksi osaksi

27. Entä missä määrin tällaiset tuntemukset johtuvat yksityis- tai perhe-elämästäsi?
1 ei lainkaan
2 jossain määrin
3 suurimmaksi osaksi

28. Mitkä tekijät työssä aiheuttavat Sinulle työstressiä?
1 työn ruumiillinen rasittavuus (liikaa/vähän)
2 työn henkinen rasittavuus (liikaa/vähän)
3 työpaikan ihmissuhteet (työtoverit, esimies)
4 vaikutusmahdollisuudet työssä (liikaa/vähän)
5 vastuu ja itsenäisyys työssä (liikaa/vähän)
6 työn epävarmuus, työttömyyden uhka
7 työssä tapahtuneet/tapahtuvat muutokset
8 riittämätön palkka/taloudelliset vaikeudet
9 epäsopivat työajat
10 kiire, aikapaineet, ylityöt
11 työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet
12 muut tekijät, **mitkä?**_____

29. Onko työsi rasittavuus lisääntynyt tai vähentynyt parin viimeisen vuoden aikana?
1 lisääntynyt
2 ei ole lisääntynyt muttei vähentynytkään/eos
3 vähentynyt

30. Missä määrin ajattelet työasioitasi vapaa-aikanasi?
1 paljon
2 jonkin verran
3 en osaa sanoa
4 vähän

31. Onko työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla lisääntynyt parin viimeisen vuoden aikana?
1 lisääntynyt, **miksi?**
2 ei lisääntynyt, muttei vähentynytkään/eos
3 vähentynyt, **miksi?**

_____

_____

III ORGANISAATIOMUUTOKSET

Työorganisaatiossasi on tapahtunut tai ainakin suunniteltu 1995 syksyn haastattelujen jälkeen henkilöstöä koskevia muutoksia. Seuraavaksi kysyn Sinulta kysymyksiä siitä, kuinka Sinä olet kokenut nämä muutokset.

Työntekijän tiedot organisaation muutoksista

32. Onko työpaikallasi tapahtunut syksyn 1995 haastattelujen jälkeen sellaisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet henkilöstön asemaan?
0 ei
1 kyllä, **mitä?**_____
2 eos

33. Onko organisaatiossasi *toteutettu* seuraavia toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyjä syksyn 1995 jälkeen?

	ei	kyllä	eos
1 henkilöstön irtisanomiset	0	1	2
2 henkilöstön lomauttamiset	0	1	2
3 siirtyminen lyhennettyyn työviikkoon	0	1	2
4 osa-aikatyöhön siirtyminen	0	1	2
5 muut työaikojen muutokset	0	1	2
6 henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin	0	1	2
7 eläkejärjestelyt	0	1	2

JOS EI OLE TOTEUTETTU MUUTOKSIA, SIIRRYTÄÄN KYSYMYKSEEN 41

34. Mitkä tekijät ovat mielestäsi johtaneet näiden muutosten toteuttamiseen?

_____

_____

_____

35. Kuinka riittäviä ja oikeudenmukaisia tehtyjen muutosten perustelut ovat mielestäsi olleet?

1 perustelut ovat olleet riittäviä ja oikeudenmukaisia
2 en osaa sanoa/en tiedä perusteluista
3 perustelut ovat olleet riittämättömiä ja epäoikeudenmukaisia

36. Missä vaiheessa muutoksista kerrottiin työntekijöille?

1 hyvissä ajoin etukäteen
2 vain hieman ennen muutosta
3 vasta muutoksen tapahtuessa

37. Kuinka hyvin olet perillä muutoksista?

1 hyvin
2 kohtalaisesti
3 huonosti
4 en lainkaan

38. Kuinka hyvin olet perillä yleensä työpaikan asioista?

1 hyvin
2 kohtalaisesti
3 huonosti
4 en lainkaan

39. Keneltä/mistä saat yleensä tietoa työpaikan asioista?

1 johdolta
2 omalta esimieltä
3 pää-/luottamusmieltä
4 työtovereilta
5 työpaikan tiedotteista
6 julkisista tiedotusvälineistä

40. Millaista muutoksista tiedotus on työorganisaatiossasi mielestäsi ollut? Onko se ollut avointa ja rehellistä vai salailevaa?

1 avointa ja rehellistä
2 ei avointa, mutta ei salailevaakaan
3 salailevaa ja todellisuudenvastaista

41. Onko työpaikallanne liikkunut huhuja muutoksiin liittyen?

1 ei lainkaan
2 vähän
3 jonkin verran
4 paljon

42. Miten tällaiset huhut ovat vaikuttaneet työilmapiiriin?

1 työilmapiiri on yleisesti ottaen parantunut, **miten?**
2 ei millään tavalla
3 työilmapiiri on yleisesti ottaen huonontunut, **miten?**

_____

_____

_____

43. Onko organisaatiossasi *suunniteltu* seuraavia toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyjä syksyn 1995 jälkeen?

	ei	kyllä	eos
1 henkilöstön irtisanomiset	0	1	2
2 henkilöstön lomauttamiset	0	1	2
3 siirtyminen lyhennettyyn työviikkoon	0	1	2
4 osa-aikatyöhön siirtyminen	0	1	2
5 muut työaikojen muutokset	0	1	2
6 henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin	0	1	2
7 eläkejärjestelyt	0	1	2

44. Mitä muutoksia organisaatiossasi *tulee todennäköisesti tapahtumaan* tulevaisuudessa?

_____

_____

<u>Työpaikkademokratia sekä muutos ja sukupuoli</u>

45. Missä määrin johto on neuvotellut muutoksista henkilöstön ja/tai henkilöstön edustajien kanssa?

1 ei lainkaan
2 vähän neuvotellut
3 en tiedä/ en osaa sanoa
4 paljon

46. Onko työntekijöiden sukupuolella mielestäsi ollut merkitystä sille, miten henkilöstöratkaisut on toteutettu tai tullaan toteuttamaan?

0 ei
1 eos

2 kyllä, **miten ilmennyt?**

_____

_____

47. Keiden kanssa olet keskustellut työorganisaatiosi muutoksista?

1 yrityksen johdon kanssa
2 esimiesten kanssa
3 luottamusmiesten kanssa
4 työtovereiden kanssa
5 muiden kanssa, **keiden?**_____

48. Miten henkilöstö pitäisi Sinun mielestäsi ottaa huomioon suunniteltaessa ja toteutettaessa organisaatiomuutoksia?

_____

_____

_____

IV ORGANISAATIOMUUTOSTEN KOKEMINEN, KÄSITTELY JA TYÖN EPÄVARMUUS

Seuraavaksi kysyn sitä, miten organisaatiossasi toteutetut tai suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet tai tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa Sinun työhösi ja asemaasi organisaatiossa?

JOS TOTEUTETTUJA MUUTOKSIA, KYSYTÄÄN:

49. Millä tavoin muutokset ovat vaikuttaneet omaan asemaasi työpaikalla?

1 asema parantunut, **miksi?**
2 ei juuri millään tavalla/en osaa sanoa
3 asema heikentynyt, **miksi?**

_____

_____

50. Miten muutokset ovat vaikuttaneet omien tehtäviesi määrään?

1 tehtäväni ovat vähentyneet
2 ei millään tavalla
3 tehtäväni ovat lisääntyneet

51. Miten muutokset ovat vaikuttaneet työsi sisältöön?

_____

_____

52. Miten muutokset ovat vaikuttaneet suhtautumiseesi työhön tai työmotivaatioosi?

1 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on lisääntynyt
2 ei millään tavalla
3 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on vähentynyt

_____

_____

53. Miten oma suhtautumisesi muutoksiin on muuttunut ajan kuluessa ja muutosprosessin edetessä?

1 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut myönteisemmäksi
2 ei millään tavalla
3 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut kielteisemmäksi

_____

_____

54. Millaisena näet oman asemasi organisaatiossa tulevaisuudessa?

1 asemani tulee paranemaan, **miksi?**
2 asemani tulee pysymään ennallaan/en osaa sanoa
3 asemani tulee huononemaan, **miksi?**

_____

_____

55. Millaisena näet työtehtäviensi määrän tulevaisuudessa?

1 tehtävät tulevat vähentymään
2 ei muutoksia/en osaa sanoa
3 tehtävät tulevat lisääntymään

56. Millaisena näet työsi sisällön tulevaisuudessa? Tapahtuuko työn sisällössä muutoksia vai säilyykö työ sisällöltään samanlaisena?

_____

_____

_____

57. Miten suhtaudut yleisestiottaen työorganisaatiosi tulevaisuuden näkymiin?

1 myönteisesti
2 en osaa sanoa
3 kielteisesti

_____

_____

Muutosten ja epävarmuuden käsittely

58. Miten muutokset ovat vaikuttaneet mielialaasi?
1 myönteisesti, **miten?**
2 ei millään tavalla
3 kielteisesti, **miten?**

HUOM! KYSYMYKSET 59 JA 60 VAIN, JOS ORGANISAATIOSSA ON TOTEUTETTU IRTISANOMISIA

59. Millaisia ajatuksia ja tuntemuksia irtisanomiset Sinussa herättivät?

60. Millaisia ajatuksia ja tuntemuksia Sinussa on herättänyt se, että et itse tullut irtisanotuksi?

61. Missä määrin olet kokenut epävarmuutta oman työsi jatkumisesta?
1 en lainkaan
2 jonkin verran
3 eos
4 melko paljon
5 hyvin paljon

62. Kuinka varmaksi koet oman työpaikkasi ja asemasi tällä hetkellä?
1 hyvin varmaksi
2 melko varmaksi
3 eos
4 melko epävarmaksi
5 hyvin epävarmaksi

63. Millaiset työhösi liittyvät muutokset huolestuttavat sinua?

64. Entä miten todennäköisenä pidät näiden muutosten toteutumista tulevaisuudessa?
1 epätodennäköistä
2 eos
3 todennäköistä

Yksilötason käsittely

65. Mitkä tekijät ovat auttaneet Sinua selviytymään muutosprosessin/epävarman työtilanteen aikana?

66. Nyt olen kiinnostunut siitä, kuinka sinä toimit kohdatessasi vaikean tai stressaavan tilanteen. On olemassa lukuisia eri tapoja käsitellä tällaisia tilanteita. Seuraavaksi pyydän sinua arvioimaan, miten sinä yleensä koet ja toimit kohdatessasi vaikean tai hankalan tilanteen. Luonnollisesti erilaisissa tilanteissa koetaan ja toimitaan eri tavoin, mutta yritä ajatella sitä, mitä sinä yleensä tunnet tai teet stressaavassa tilanteessa.

Kysymys 66 annetaan erillisellä lomakkeella

Organisaatiotason käsittely

67a. Miten työantaja on tukenut ja auttanut muutoksessa yrityksestä *poistuneita* työntekijöitä?

67b. Miten työnantaja on tukenut ja auttanut muutoksessa yritykseen *jääneitä* ja/tai työn epävarmuutta kokevia työntekijöitä?

Muutosten vaikutukset työyhteisöön

Seuraavaksi kysyn sinulta siitä, miten suunnitellut/toteutetut muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työyhteisösi ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin?

68. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten työyhteisösi ilmapiiriä tällä hetkellä?
1 jännittynyt, kilpaileva ja omaa etua tavoitteleva
2 kannustava ja uusia ideoita tukeva
3 ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä
4 leppoisa ja mukava

69. Millaiset suhteet sinulla on työtovereihisi?
1 hyvät
2 kohtalaiset
2 huonot

70. Entä lähimpään esimieheesi?
1 hyvät
2 kohtalaiset
3 huonot

71. Miten muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin?
1 ilmapiiri on parantunut
2 muutoksilla ei vaikutusta
3 ilmapiiri on huonontunut

72. Miten muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työtoverisuhteisiisi ?
1 suhteet ovat parantuneet
2 muutoksilla ei vaikutuksia
3 suhteet ovat huonontuneet

73. Miten muutokset ovat vaikuttaneet alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin?
1 välit ovat parantuneet
2 muutoksilla ei vaikutuksia
3 alaisten ja esimiesten välit ovat kiristyneet

74. Millaiseksi arvelet työyhteisösi ilmapiirin muodostuvan tulevaisuudessa?
1 ilmapiiri tulee parantumaan, **miksi**?
2 ilmapiiri tulee säilymään ennallaan
3 ilmapiiri tulee huononemaan, **miksi**?

_____

_____

75. Millaisina näet työtoverien väliset suhteet tulevaisuudessa?
1 suhteet tulevat parantumaan, **miksi**?
2 suhteet tulevat säilymään ennallaan
3 suhteet tulevat huononemaan, **miksi**?

_____

_____

76. Millaisina näet alaisten ja esimiesten väliset suhteet tulevaisuudessa?
1 suhteet tulevat parantumaan, **miksi**?
2 suhteet tulevat säilymään ennallaan
3 suhteet tulevat huononemaan, **miksi**?

MUUTOSTEN JA EPÄVARMUUDEN VAIKUTUKSET YKSITYISELÄMÄÄN

Seuraavaksi esitettyjen kysymysten tarkoituksena on selvitellä sitä, miten Sinä koet organisaatiomuutosten vaikutukset omaan elämääsi.

Kysyn Sinulta aluksi kokemuksiasi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta.

77. Toisinaan työn ja perheen yhteensovittaminen saattaa olla hankalaa. Millaiseksi Sinä koet työn ja perheen vaatimusten yhdistämisen, kuinka usein se tuottaa Sinulle ongelmia?
1 lähes aina/hyvin usein
2 usein
3 joskus/toisinaan
4 harvoin
5 ei koskaan

78. Entä aiheuttavatko seuraavat *työhön liittyvät tekijät* Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuksia?

	ei	kyllä
1 hankalat tai epäsopivat työajat	0	1
2 kiire ja aikapaineet työpaikalla	0	1
3 ylityöt	0	1
4 ihmissuhteet työpaikalla	0	1
5 epävarmuus työn jatkuvuudesta	0	1
6 työssä tapahtuneet/tapahtuvat muutokset	0	1
7 taloudelliset vaikeudet/riittämätön palkka	0	1
8 työn tai uran tärkeys elämässäsi	0	1
9 työstressi tai työn raskaus	0	1
10 vähäiset vaikutusmahdollisuudet omassa työssä	0	1
11 työn liiallinen tai liian vähäinen vaativuus	0	1
12 työmatkat	0	1
13 tyytymättömyys työhön	0	1

79. Entä aiheuttavatko seuraavat *perheeseen liittyvät asiat* Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia?

	ei	kyllä
1 lastenhoitojärjestelyt	0	1
2 muut lapsiin liittyvät asiat, mitkä?	0	1
_____		
3 parisuhteeseen liittyvät asiat, mitkä?	0	1
_____		
4 perheen taloudellinen tilanne	0	1
5 perhe-elämän tärkeys elämässäni	0	1

80. Miten organisaatiossasi tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet Sinun ja perheesi taloudellisiin suunnitelmiin ja hankintoihin?
1 ei mitenkään
2 menojen ja hankintojen karsiminen, säästäminen
3 sivutyön hankkiminen (itse, puoliso)
4 suoranaiset taloudelliset vaikeudet
5 muuten, **miten**? _____

81. Miten organisaatiossasi tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet perheen ihmissuhteisiin?
1 suhteet ovat lähentyneet, **miten ilmenee**?
2 ei mitenkään/eos
3 suhteet ovat huonontuneet, **miten ilmenee**?

_____

_____

66. Nyt olen kiinnostunut siitä, kuinka sinä toimit kohdatessasi vaikean tai stressaavan tilanteen elämässäsi. On olemassa lukuisia tapoja käsitellä tällaisia tilanteita. Seuraavaksi pyydän sinua arvioimaan, miten sinä *yleensä* koet ja toimit kohdatessasi hankalan tai vaikean tilanteen. Luonnollisesti erilaisissa tilanteissa koetaan ja toimitaan eri tavoin, mutta yritä ajatella sitä, mitä sinä *yleensä* tunnet tai teet stressaavassa tilanteessa.

Vastausvaihtoehdot:
1 yleensä en koskaan toimi näin
2 yleensä toimin harvoin näin
3 yleensä toimin melko usein näin
4 yleensä toimin usein näin

Vastausvaihtoehdot	en koskaan	harvoin	melko usein	usein
1. Yritän suunnitella jonkinlaisen strategian siitä, mitä tehdä	1	2	3	4
2. Puhun jollekin siitä, miltä minusta tuntuu	1	2	3	4
3. Kieltäydyn uskomasta sitä, mitä on tapahtunut	1	2	3	4
4. Maltan mieleni, kunnes on sopiva aika tai hetki tehdä jotakin	1	2	3	4
5. Teen toimintasuunnitelman	1	2	3	4
6. Yritän saada tukea ja ymmärtämystä läheisiltäni	1	2	3	4
7. Uskottelen, ettei mitään ole todella tapahtunut	1	2	3	4
8. Opettelen elämään asian kanssa	1	2	3	4
9. Pistän muut asiat syrjään keskittyäkseni ongelmatilanteeseen	1	2	3	4
10. Menen pois tolaltani ja myös näytän sen	1	2	3	4
11. Toimin siten kuin mitään ei olisi tapahtunut	1	2	3	4
12. Etsin jotain myönteistä siitä, mitä on tapahtumassa	1	2	3	4
13. Keskityn käsittelemään ongelmaa ja mikäli on tarpeen, jätän muut asiat vähemmälle huomiolle	1	2	3	4
14. Näytän tunteeni ulospäin	1	2	3	4
15. Luovun yrityksistäni ratkaista ongelma	1	2	3	4
16. Pidättäydyn tekemästä yhtään mitään liian varhain	1	2	3	4

Liite 2. Vuoden 1995 aineisto.

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Haastateltavan sukupuoli 1 nainen 2 mies

2. Haastateltavan yritys/organisaatio
   1 tehdas
   2 kauppa
   3 pankki
   4 sosiaali- ja terveystoimi

3. Haastateltavan osasto/toimipaikka _____

Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää sitä, miten Sinä koet työsi ja työorganisaatiossasi mahdollisesti tapahtuneen tai tapahtumassa olevan muutosprosessin. Aivan aluksi kysyn Sinulta muutamia itseäsi ja työtäsi koskevia taustatietoja.

I TAUSTATIEDOT

Nykyinen tehtävä

4. Mikä on nykyinen ammattinimikkeesi? (mahdollisimman täsmällisesti, ei esimerkiksi työmies, vaan sähköasentaja; ei opiskelija, vaan kassatoimihenkilö)

_____

5. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työpaikassasi? ____ vuotta

6. Minkä ikäinen olet?____ vuotta

7. Kuuluuko tehtäviisi toisten työn johtamista tai tehtävien jakamista toisille työntekijöille?
   0 ei
   1 kyllä, **montako henkilöä työskentelee alaisuudessasi?**____ henkeä

Koulutus

8. Millainen ammatillinen koulutus Sinulla on?
   1 työllisyys- tai ammatillinen kurssi
   2 ammatillinen koulu
   3 ammatillinen opisto
   4 korkeakoulututkinto
   0 ei mitään mainituista

Perhe

9. Mikä on siviilisäätysi?
   1 naimisissa
   2 avoliitossa
   3 naimaton
   4 asumuserossa tai eronnut
   5 leski

10. Montako henkeä perheeseesi (itsesi mukaan lukien) kuuluu? _____ henkeä

11. Keitä perheenjäsenesi ovat?
1 puoliso (tai vastaava)
2 lapsi/lapsia, montako?_____, heidän ikänsä?_____
_____
3 muita, keitä? _____
_____

12. Onko Sinulla lapsia, jotka eivät asu kanssasi?
0 ei
1 kyllä, **montako?**_____

13. Onko puolisosi tällä hetkellä työelämässä mukana?
1 on työssä (palkansaaja tai yrittäjä)
2 työtön tai lomautettu
3 hoitaa omaa kotitaloutta
4 opiskelija
5 työkyvytön tai eläkkeellä

Työhistoria

14. Kauanko olet ollut mukana työelämässä?_____vuotta/kuukautta

15. Montako työpaikkaa sinulla on kaikkiaan ollut 16 ikävuoden jälkeen? _____
(eri työnantajan palveluksessa)

16. Ihmisen työhistoriaa voidaan kuvailla useilla tavoilla. Mikä seuraavista kuvauksista sopii parhaiten kuvailemaan sinun työhistoriaasi tai työuraasi? Vai sopiiko mikään kuvaus ilanteeseesi?(annetaan erillisenä lomakkeena)

sopii vaihtoehto (1-7)_____
ei sovi mikään
os mikään edellisistä kuvauksista ei sovi, kysytään miten haastateltavan työhistoriaa voisi kuvata.

Työsuhde

7. Oletko ollut työttömänä tai lomautettuna viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana?
1 en
2 kerran, **kuinka kauan?**_____
3 useita kertoja, **kuinka kauan?**_____

8. Onko nykyinen työsuhteesi
1 pysyvä tai toistaiseksi voimassa oleva
2 määräaikainen, **miten kauan voimassa?**_____
3 työllistämistuella työllistetty

9. Mikä on palkkausmuotosi?
1 tuntipalkka
2 viikko- tai kuukausipalkka
3 urakka- tai osaurakkapalkka
4 provisiopalkka
5 muu, **mikä?** _____

20. Millainen työaika Sinulla on?
1 säännöllinen päivätyö
2 säännöllinen ilta-, yö- tai aamutyö
3 kaksivuorotyö
4 kolmivuorotyö (mukaan lukien 5-vuoro)
5 muu työaikamuoto, **mikä?**_____

II TYÖ JA HYVINVOINTI

Seuraavaksi kysyn sinulta joitakin kysymyksiä työstäsi yleensä, lähinnä siitä, miten Sinä koet työsi ja sen merkityksen elämässäsi.

21. Työllä on eri ihmisille erilainen merkitys. Työn merkitys vaihtelee myös elämäntilanteesta ja -vaiheesta riippuen. Mikä merkitys nykyisellä työlläsi on nykyisessä elämäntilanteessasi? Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten omaa näkemystäsi.
(annetaan erillisenä lomakkeena ks. sivu 17)

Haastateltavan valitsema vaihtoehto (1-4) _____

22. Mitkä asiat pitävät Sinua nykyisessä työpaikassasi?
1 taloudelliset tekijät (palkka, edut tms.)
2 työpaikan ihmissuhteet
3 perhetekijät (puolison työpaikka täällä, lasten päivähoito tms.)
4 työn merkitys henkiselle hyvinvoinnille
5 työn piirteet (haasteellisuus, itsenäisyys)
6 muut tekijät, mitkä?_____

23. Miten tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?
1 erittäin tyytyväinen
2 melko/jokseenkin tyytyväinen
3 en tyytyväinen, mutten tyytymätönkään
4 melko tyytymätön
5 erittäin tyytymätön

24. Oletko harkinnut vakavasti työpaikan vaihtoa?
0 ei
1 kyllä, **miksi?** _____

25. Oletko harkinnut vakavasti ammatinvaihtoa viimeisen parin vuoden aikana?
0 ei
1 kyllä, **miksi?** _____

26. Oletko harkinnut vakavasti lisäkoulutuksen hankkimista viimeisen parin vuoden aikana?
0 ei
1 kyllä, **miksi?** _____

Seuraavat kysymykset liittyvät stressin kokemiseen.

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa mieltä.

27. Koetko Sinä tällaista stressiä?
1 erittäin paljon
2 melko paljon
3 jonkin verran
4 vain vähän
5 en lainkaan

28. Mikä tai mitkä tekijät aiheuttavat sinulle stressiä?

_____

_____

_____

29. Missä määrin tällaiset tuntemukset johtuvat mielestäsi työstäsi?
1 ei lainkaan
2 jossain määrin
3 suurimmaksi osaksi

30. Entä missä määrin tällaiset tuntemukset johtuvat yksityis- tai perhe-elämästäsi?
1 ei lainkaan
2 jossain määrin
3 suurimmaksi osaksi

31. Mitkä tekijät työssä aiheuttavat Sinulle työstressiä?
1 työn ruumiillinen rasittavuus
2 työn henkinen rasittavuus
3 työpaikan ihmissuhteet (työtoverit, esimies)
4 vähäiset vaikutusmahdollisuudet suhteessa omaan työhön
5 vähäinen vastuu ja itsenäisyys työssä
6 liiallinen vastuu ja itsenäisyys työssä
7 työn epävarmuus, työttömyyden uhka
8 riittämätön palkka
9 epäsopivat työajat
10 kiire, aikapaineet, ylityöt
11 työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet
12 muut tekijät, **mitkä?**_____

32. Kuinka työstressisi ilmenee?
1 affektiivisina oireina (huolestuneisuutena, ahdistuneisuutena, masentuneisuutena, hermostuneisuutena, jännittyneisyytenä, ärtyisyytenä)
2 motivationaalisina oireina (väsymys tai tarmottomuus, haluttomuus)
3 kognitiivisina oireina (keskittymisvaikeudet, päätöksentekovaikeudet)
4 käyttäytymisessä (poikkeava syömis- ja juomiskäyttäyt., aggressiiviset purkaukset, eristäytyminen, työstä poissaolot)
5 somaattisina oireina (väsymys, nukkumisvaikeudet, pää-, hartia- ja niskasäryt, vatsavaivat, sydänoireet, verenpaine)

33. Onko työsi rasittavuus lisääntynyt tai vähentynyt viimeisen vuoden aikana?
1 lisääntynyt paljon
2 lisääntynyt jonkin verran
3 ei ole lisääntynyt muttei vähentynytkään/eos
4 vähentynyt jonkin verran
5 vähentynyt paljon

34. Missä määrin ajattelet työasioitasi vapaa-aikanasi?
1 paljon
2 melko paljon
3 en osaa sanoa
4 melko vähän
5 vähän

35. Onko työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla lisääntynyt viimeisen vuoden aikana?
1 lisääntynyt paljon, **miksi?**
2 lisääntynyt jonkin verran, **miksi?**
3 ei lisääntynyt, muttei vähentynytkään
4 vähentynyt jonkin verran, **miksi?**
5 vähentynyt paljon, **miksi?**

_____

_____

Tässä vaiheessa haastateltavaa pyydetään täyttämään 12-osainen **General Health Questionna** (GHQ12), jossa kysytään terveydentilasta ja henkisestä hyvinvoinnista (annetaan lomakkeena sivu 18).

III ORGANISAATION MUUTOSPROSESSIN ETENEMINEN

Työorganisaatiossasi on mahdollisesti tapahtunut/tapahtumassa muutosprosessi. Seuraaval kysynkin Sinulta joitakin kysymyksiä siitä, kuinka Sinä olet kokenut tämän prosessin.

Työntekijän tiedot organisaation muutoksista

36. Onko työpaikallasi tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana sellaisia muutoksia, jot ovat vaikuttaneet henkilöstön asemaan?
0 ei
1 kyllä, **mitä?**_____
2 eos

37. Mitä toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyjä työpaikallasi on *toteutettu* viimeis kolmen vuoden aikana?

	ei	kyllä	eos
1 henkilöstön irtisanomiset	0	1	2
2 henkilöstön lomauttamiset	0	1	2
3 siirtyminen lyhennettyyn työviikkoon	0	1	2
4 osa-aikatyöhön siirtyminen	0	1	2
5 työaikojen muutokset	0	1	2
6 henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin	0	1	2
7 eläkejärjestelyt	0	1	2

JOS EI MITÄÄN MUUTOKSIA, SIIRRYTÄÄN KYSYMYKSEEN 41

38. Mitkä tekijät ovat mielestäsi johtaneet tällaisten muutosten toteuttamiseen?

_____

_____

_____

39. Kuinka riittäviä ja oikeudenmukaisia tehtyjen ratkaisujen perustelut ovat mielestäsi olleet?

1 perustelut ovat olleet täysin riittäviä ja oikeudenmukaisia
2 perustelut ovat olleet jokseenkin riittäviä ja oikeudenmukaisia
3 en osaa sanoa/en tiedä perusteluista
4 perustelut ovat olleet jokseenkin riittämättömiä ja epäoikeudenmukaisia
5 perustelut ovat olleet täysin riittämättömiä ja epäoikeudenmukaisia

40. Missä vaiheessa muutoksista kerrottiin työntekijöille?

1 hyvissä ajoin etukäteen
2 vain hieman ennen muutosta
3 vasta muutoksen tapahtuessa

41. Mitä toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyjä työpaikallasi on *suunniteltu* viimeisen vuoden aikana?

	ei	kyllä	eos
1 henkilöstön irtisanomiset	0	1	2
2 henkilöstön lomauttamiset	0	1	2
3 siirtyminen lyhennettyyn työviikkoon	0	1	2
4 osa-aikatyöhön siirtyminen	0	1	2
5 työaikojen muutokset	0	1	2
6 henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin	0	1	2
7 eläkejärjestelyt	0	1	2

42. Mitä muutoksia työorganisaatioissasi *tulee todennäköisesti tapahtumaan* tulevaisuudessa?

_____

_____

43. Kuinka hyvin olet perillä muutosprosessista?

1 hyvin
2 melko hyvin
3 melko huonosti
4 en ollenkaan

44. Millaista muutossuunnitelmista/muutoksista tiedotus on työorganisaatiossasi mielestäsi ollut? Onko se ollut avointa ja rehellistä vai salailevaa?

1 avointa ja rehellistä
2 melko avointa ja rehellistä
3 ei avointa, mutta ei salailevaakaan
4 melko salailevaa ja todellisuudenvastaista
5 salailevaa ja todellisuudenvastaista

45. Onko työpaikallanne liikkunut huhuja muutoksiin liittyen?

1 ei lainkaan
2 melko vähän
3 jonkin verran
4 melko paljon
5 erittäin paljon

46. Miten tällaiset huhut ovat vaikuttaneet työilmapiiriin?

1 työilmapiiri on yleisesti ottaen parantunut
2 ei millään tavalla
3 työilmapiiri on yleisesti ottaen huonontunut, **miten?**_____

_____

Työpaikkademokratia

47. Missä määrin johto on neuvotellut muutoksista henkilöstön kanssa?

1 ei lainkaan neuvotellut
2 melko vähän neuvotellut
3 en tiedä/ en osaa sanoa
4 melko paljon neuvotellut
5 hyvin paljon neuvotellut

48. Keiden kanssa olet keskustellut työorganisaatiosi muutoksista?

1 yrityksen johdon kanssa
2 esimiesten kanssa
3 luottamusmiesten kanssa
4 työtovereiden kanssa
5 muiden kanssa, **keiden?**_____

49. Miten henkilöstö pitäisi Sinun mielestäsi ottaa huomioon suunniteltaessa ja toteutettaessa organisaatiomuutoksia?

_____

_____

_____

_____

_____

IV ORGANISAATION MUUTOSPROSESSIN KOKEMINEN JA YKSILÖTASON KÄSITTELY

Seuraavaksi kysyn sitä, miten työorganisaatiossasi toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet tai tulevat vaikuttamaan Sinun työhösi ja asemaasi organisaatiossa?

JOS TOTEUTETTUJA MUUTOKSIA, KYSYTÄÄN:

50 a. Kun kuulit työpaikallasi tehdyistä muutossuunnitelmista, millä tavoin arvioit niiden vaikuttavan omaan asemaasi työpaikalla?

1 uskoin, että asemani paranee huomattavasti, **miksi**?
2 uskoin, että asemani paranee jonkin verran, **miksi**?
3 ei juuri millään tavalla/asemani pysyy ennallaan/en osaa sanoa
4 uskoin, että asemani huononee jonkin verran, **miksi**?
5 uskoin, että asemani huononee huomattavasti, **miksi**?

51 a. Miten *toteutetut muutokset* ovat vaikuttaneet omien tehtäviesi määrään?

1 tehtäväni ovat vähentyneet paljon
2 tehtäväni ovat vähentyneet jonkin verran
3 ei millään tavalla
4 tehtäväni ovat lisääntyneet jonkin verran
5 tehtäväni ovat lisääntyneet paljon

52 a. Miten *toteutetut muutokset* ovat vaikuttaneet muutoin työhösi tai työsi sisältöön?

53 a. Miten *toteutetut muutokset* ovat vaikuttaneet suhtautumiseesi työhön tai työmotivaatioosi?

1 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on lisääntynyt huomattavasti
2 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on lisääntynyt jonkin verran
3 ei millään tavalla
4 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on vähentynyt jonkin verran
5 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on vähentynyt paljon

54 a. Miten oma suhtautumisesi työyhteisössäsi *toteutettuihin muutoksiin* on muuttunut ajan kuluessa ja muutosprosessin edetessä?

1 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut paljon myönteisemmäksi
2 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut jonkin verran myönteisemmäksi
3 ei millään tavalla
4 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut jonkin verran kielteisemmäksi
5 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut koko ajan paljon kielteisemmäksi

JOS SUUNNITTEILLA OLEVIA MUUTOKSIA, KYSYTÄÄN:

50 b. Kun kuulit työpaikallasi tehdyistä muutossuunnitelmista, millä tavoin arvioit niiden vaikuttavan omaan asemaasi työpaikalla?

1 uskoin, että asemani tulee paranemaan huomattavasti, **miksi**?
2 uskoin, että asemani tulee paranemaan jonkin verran, **miksi**?
3 ei juuri millään tavalla/asemani pysyy ennallaan/en osaa sanoa
4 uskoin, että asemani tulee huononemaan jonkin verran, **miksi**?
5 uskoin, että asemani tulee huononemaan huomattavasti, **miksi**?

51 b. Miten uskot *suunniteltujen muutosten* vaikuttavan työsi tai tehtäviesi määrään?

1 tehtäväni tulevat vähentymään huomattavasti
2 tehtäväni tulevat vähentymään jonkin verran
3 ei millään tavalla
4 tehtäväni tulevat lisääntymään jonkin verran
5 tehtäväni tulevat lisääntymään huomattavasti

52 b. Miten uskot *suunniteltujen muutosten* vaikuttavan muutoin työhösi tai työsi sisältöön?

53 b. Miten työorganisaatiossasi *suunnitellut muutokset* ovat vaikuttaneet suhtautumiseesi työhön tai työmotivaatioosi?

1 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on lisääntynyt paljon
2 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on lisääntynyt jonkin verran
3 ei millään tavalla
4 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on vähentynyt jonkin verran
5 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on vähentynyt paljon

54 b. Miten oma suhtautumisesi työyhteisössäsi *suunniteltuihin muutoksiin* on muuttunut ajan kuluessa ja muutosprosessin edetessä?

1 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut paljon myönteisemmäksi
2 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut jonkin verran myönteisemmäksi
3 ei millään tavalla
4 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut jonkin verran kielteisemmäksi
5 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut koko ajan paljon kielteisemmäksi

_____

_____

Muutosprosessin/epävarmuuden käsittely

55. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet mielialaasi?

1 myönteisesti:
olen yritteliäämpi ja motivoituneempi, iloisempi kuin aiemmin, panostan enemmän perheeseen ja vapaa-aikaan kuin työhön

2 ei millään tavalla

3 kielteisesti: olen nykyisin masentuneempi/ahdistuneempi, luottamus tulevaisuuteeni on horjunut, somaattiset oireet ja tuntemukset

JOS ORGANISAATIOSSA SUORITETTU IRTISANOMISIA, KYSYTÄÄN 56 & 57

56. Millaisia ajatuksia ja tuntemuksia irtisanomiset Sinussa herättivät?

_____

_____

_____

57. Millaisia ajatuksia ja tuntemuksia Sinussa on herättänyt se, että et itse tullut irtisanotuksi?

_____

_____

_____

58. Kuinka varmaksi koet oman työpaikkasi ja asemasi tällä hetkellä?

1 hyvin varmaksi
2 melko varmaksi
3 eos
4 melko epävarmaksi
5 hyvin epävarmaksi

59. Mitkä tekijät ovat auttaneet Sinua selviytymään muutosprosessin/epävarman työtilanteen aikana?

_____

_____

60. Keiltä/keneltä olet parhaiten saanut/saat tukea työorganisaation muutosprosessissa/epävarmassa tilanteessa?

1 puolisolta
2 ystäviltä
3 lapsilta
4 sukulaisilta
5 työtovereilta
6 en keneltäkään

61. Nyt olen kiinnostunut siitä, kuinka sinä toimit kohdatessasi vaikean tai stressaavan tilanteen elämässäsi. On olemassa lukuisia tapoja käsitellä tällaisia tilanteita. Seuraavaksi pyydän sinua arvioimaan, miten sinä *yleensä* koet ja toimit kohdatessasi hankalan tai vaikean tilanteen. Luonnollisesti erilaisissa tilanteissa koetaan ja toimitaan eri tavoin, mutta yritä ajatella sitä, mitä sinä yleensä tunnet tai teet stressaavassa tilanteessa. (ks. lomake sivu 19)

Muutosten vaikutukset työyhteisöön

Seuraavaksi kysyn sinulta siitä, miten suunnitellut/toteutetut muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työyhteisösi ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin?

62. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten työyhteisösi ilmapiiriä?

1 jännittynyt, kilpaileva ja omaa etua tavoitteleva
2 kannustava ja uusia ideoita tukeva
3 ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä
4 leppoisa ja mukava

63. Millaiset suhteet sinulla on työtovereihisi?

1 hyvät
2 melko hyvät
3 melko huonot
4 huonot

64. Entä lähimpään esimieheesi?

1 hyvät
2 melko hyvät
3 melko huonot
4 huonot

JOS TOTEUTETTUJA MUUTOKSIA, KYSYTÄÄN:

65a. Miten muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin?

1 ilmapiiri on parantunut huomattavasti
2 ilmapiiri on parantunut jossain määrin
3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia ilmapiiriin
4 ilmapiiri on huonontunut jonkin verran
5 ilmapiiri on huonontunut huomattavasti

66a. Miten muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työtoverisuhteisiisi ?

1 suhteet ovat parantuneet huomattavasti
2 suhteet ovat parantuneet jonkin verran
3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia työtoverisuhteisiin
4 suhteet ovat huonontunut jonkin verran
5 suhteet ovat huonontuneet huomattavasti

67a. Miten muutokset ovat vaikuttaneet alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin?

1 välit ovat parantuneet huomattavasti
2 välit ovat parantuneet jonkin verran
3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin
4 alaisten ja esimiesten välit ovat kiristyneet jonkin verran
5 välit ovat kiristyneet huomattavasti

JOS SUUNNITELTUJA MUUTOKSIA, KYSYTÄÄN:

65b. Miten suunnitellut muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin?

1 ilmapiiri on parantunut huomattavasti
2 ilmapiiri on parantunut jossain määrin
3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia ilmapiiriin
4 ilmapiiri on huonontunut jonkin verran
5 ilmapiiri on huonontunut huomattavasti

66b. Miten suunnitellut muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työtoverisuhteisiisi?

1 suhteet ovat parantuneet huomattavasti
2 suhteet ovat parantuneet jonkin verran
3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia työtoverisuhteisiin
4 suhteet ovat huonontunut jonkin verran
5 suhteet ovat huonontuneet huomattavasti

67b. Miten suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin?

1 välit ovat parantuneet huomattavasti
2 välit ovat parantuneet jonkin verran
3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin
4 alaisten ja esimiesten välit ovat kiristyneet jonkin verran
5 välit ovat kiristyneet huomattavasti

<u>Muutos ja sukupuoli</u>

68. Onko muutosten yhteydessä keskusteltu naisten ja miesten tasa-arvoon vaikuttavista asioista esim. palkkaukseen tai asemaan liittyen?

0 ei
1 eos
2 kyllä, **mitä, ketkä ja millaisissa tilanteissa on keskusteltu?**

_____

_____ _____

_____

69a. Miten työorganisaatiossasi toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet naisten ja miesten asemiin ja töiden sisältöön?

_____

_____

69b. Miten työorganisaatiossasi suunnitellut muutokset tulevat vaikuttamaan naisten ja miesten asemiin ja töiden sisältöön?

_____

_____

70. Onko työntekijöiden sukupuolella mielestäsi ollut merkitystä sille, miten henkilöstöratkaisut on toteutettu tai tullaan toteuttamaan?

0 ei
1 eos
2 kyllä, **miten ilmennyt?**

_____

_____

71. Miten tasa-arvoisia naiset ja miehet mielestäsi ovat työpaikallasi esimerkiksi palkkauksen suhteen?

1 ei lainkaan tasa-arvoisia
2 ei kovin tasa-arvoisia
3 en osaa sanoa
4 melko tasa-arvoisia
5 hyvin tasa-arvoisia

72. Miten tärkeitä ovat mielestäsi naisten ja miesten tasa-arvoon liittyvät kysymykset työpaikallasi?

1 ei lainkaan tärkeitä
2 ei kovin tärkeitä
3 en osaa sanoa
4 melko tärkeitä
5 hyvin tärkeitä

IV PERHE JA TYÖ SEKÄ ORGANISAATIOMUUTOSTEN VAIKUTUKSET YKSITYISELÄMÄÄN

Seuraavaksi esitettyjen kysymysten tarkoituksena on selvitellä sitä, miten Sinä koet organisaation muutosprosessin vaikutukset omaan elämääsi.

Kysyn Sinulta aluksi joitakin tietoja perhe-elämästäsi sekä kokemuksiasi työn ja perheen sekä vapaa-ajan yhteensovittamisesta.

73. Kuinka läheinen on nykyinen parisuhteesi?

0 ei parisuhdetta
1 ei läheinen
2 melko läheinen
3 hyvin läheinen

74. Entä kuinka paljon epäsopua, jännitystä ja ristiriitoja sisältyy parisuhteeseesi tällä hetkellä?

1 ei ollenkaan
2 hyvin vähän
2 jonkin verran
4 aika paljon
5 hyvin paljon

75. Kuinka läheiset ovat suhteesi lapsiin?

0 ei lapsia
1 ei läheiset
2 melko läheiset
3 hyvin läheiset

76a. Toisinaan työn ja perheen yhteensovittaminen saattaa olla hankalaa. Millaiseksi Sinä koet työn ja perheen vaatimusten yhdistämisen, kuinka usein se tuottaa Sinulle ongelmia?

1 lähes aina/hyvin usein
2 usein
3 joskus/toisinaan
4 harvoin
5 ei koskaan

76b. Häiritseekö työ tai ura enemmän perhe-elämääsi vai perhe-elämä työtäsi?

0 eivät häiritse toinen toistaan
1 työ häiritsee enemmän perhettä
2 en osaa sanoa
3 perhe häiritsee enemmän työtä

77a. Mitkä työhön liittyvät asiat aiheuttavat Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia?

_____

_____

_____

77b. Entä aiheuttavatko seuraavat *työhön liittyvät tekijät* Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuksia?

	ei	kyllä
1 hankalat tai epäsopivat työajat	0	1
2 kiire ja aikapaineet työpaikalla	0	1
3 ylityöt	0	1
4 ihmissuhteet työpaikalla	0	1
5 epävarmuus työn jatkuvuudesta	0	1
7 työn tai uran tärkeys elämässäsi	0	1
8 työstressi tai työn raskaus	0	1
9 vähäiset vaikutusmahdollisuudet omassa työssä	0	1
10 työn liiallinen tai liian vähäinen vaativuus	0	1
11 työmatkat	0	1
12 tyytymättömyys työhön	0	1

78a. Mitkä perheeseen liittyvät asiat aiheuttavat Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia?

_____

_____

_____

78b. Entä aiheuttavatko seuraavat *perheeseen liittyvät asiat* Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia?

	ei	kyllä
1 lastenhoitojärjestelyt	0	1
2 muut lapsiin liittyvät asiat, mitkä? _____	0	1
3 parisuhteeseen liittyvät asiat, mitkä? _____	0	1
4 perheen taloudellinen tilanne	0	1
5 perhe-elämän tärkeys elämässäni	0	1

79. Oletteko kotona/perheessäsi keskustelleet työpaikallasi suunnitelluista/toteutetuista muutoksista?

1 ei ole keskusteltu
2 kyllä, **mitä?**_____

80. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet Sinun ja perheesi taloudellisiin asioihin?

1 ei mitenkään
2 menojen ja hankintojen karsiminen, säästäminen
3 sivutyön hankkiminen (itse, puoliso)
4 suoranaiset taloudelliset vaikeudet
5 muuten, **miten?** _____

81. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet Sinun ja puolisosi välisiin suhteisiin?

0 ei puolisoa
1 suhteemme on lähentynyt ja parantunut, **miten?**
2 ei mitenkään/en ole huomannut erityisiä vaikutuksia
3 suhteemme on huonontunut, **miten?**

_____

_____

82. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet Sinun ja lastesi välisiin suhteisiin?

0 ei lapsia
1 suhteet lapsiin/lapseen ovat lähentyneet ja parantuneet, **miten?**
2 ei mitenkään/en ole huomannut erityisiä vaikutuksia
3 suhteet lapsiin ovat huonontuneet ja etäistyneet, **miten?**
4 lapsien/lapsen mieliala/käyttäytyminen on muuttunut, **miten?**

_____

_____

Haastateltavan tulevaisuusnäkymät

83a. Voisitko nyt kertoa, millaisia tavoitteita, toiveita, suunnitelmia tai unelmia Sinulla on tällä hetkellä?

_____

_____

_____

83b. Voitko itse vaikuttaa mainitsemiesi asioiden toteutumiseen?

1 en
2 eos
3 kyllä, **miten?** _____

84a. Seuraavaksi haluaisin tietää, onko mielessäsi asioita, jotka pelottavat Sinua tai joiden ajatteleminen tuntuu pahalta?

_____

_____

_____

84b. Voitko itse vaikuttaa mainitsemiesi pelottavien asioiden toteutumiseen?

1 en
2 eos
3 kyllä, miten? _____

16. Työhistorian kuvaukset:

1. **Vakaa ura.** Sijoituin koulutuksen jälkeen melko nopeasti vakinaisesti työelämään. Minulla on ollut useita vuosia kestänyt työsuhde.

2. **Myöhemmin vakiintunut ura.** Työelämään siirtyminen koulutuksen jälkeen oli vaikeaa. Olin työttömänä melko pitkään tai koin useita lyhyempiä työttömyysjaksoja, mutta tämän jälkeen työsuhteeni ovat olleet vakinaisia.

3. **Epävakaa ura.** Olen ollut useissa lyhyehköissä työsuhteissa, joiden lomassa myös työttömänä. Olen tehnyt myös muita kuin oman alani töitä.

4. **Myöhemmin epävakaistunut ura.** Työhistoriani oli pitkään vakaalla pohjalla eli minulla o pitkäaikainen työpaikka, mutta jouduin irtisanotuksi tai jouduin sanoutumaan itse irti työpaikastan Tämän jälkeen minulla on ollut vaikeuksia työelämään kiinnittymisessä.

5. **Myöhemmin aloitettu koulutus.** Lähdin opiskelemaan oltuani työelämässä vuosia. Lisäkoulu tauduin ammattiani varten tai hankin täysin uuden ammatin.

6. **Työttömyyspainotteinen ura.** Työhistoriaani kuvaa lyhyiden työsuhteiden ja työttömyyd vuorottelu tai pitkäaikaistyöttömyys. Olen tälläkin hetkellä vain lyhytaikaisessa työsuhteessa.

7. **Perhekeskeinen ura.** Koulutukseni päättymisen jälkeen olen ollut pääasiassa kotona ja hoitan lapsia. Näin työelämässä viettämäni aika on ollut melko lyhytaikaista ja katkonaista, vaikka täl hetkellä olenkin työssä

Kysymys 21.

1. **Työ on välttämättömyys.** Teen sitä vain palkan saamiseksi ja toimeentulon turvaamisek Keskeinen elämänsisältö on muualla kuin työssä.

2. **Työ on ammatti.** Työhön liittyy ainakin jonkin verran ammattitaidon ja osaamisen tuom ammattiylpeyttä, itsekunnioitusta sekä kehittymis- ja etenemissuuntautuneisuutta.

3. **Työ on ura.** Työ on merkittävä elämän tyydytyksen lähde ja henkilökohtaisen tulevaisuudensuu nittelun perusta. Työn ja vapaa-ajan välillä ei välttämättä ole selvää eroa. Suoriutumis-, kehittym sekä ammatissa menestymispyrkimykset ovat voimakkaita.

4. **Työ on kutsumus.** Työ on keskeinen elämänsisältö ja itsensä toteuttamisen perusta. Työn vapaa-ajan välinen ero on lähes hävinnyt tai ne nivoutuvat toisiinsa kiinteästi.

KOETTU TERVEYDENTILA

Seuraavaksi kysyn terveydentilaasi ja suoriutumistasi viimeisen kuukauden aikana. Ole hyvä ja vastaa kaikkiin kysymyksiin valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa tilannettasi. Vertaa vointiasi viimeisen kuukauden aikana siihen, mitä se on tavallisesti.

Rengasta sopiva vaihtoehto	Paremmin kuin tavallisesti	Yhtä hyvin kuin tavallisesti	Huonommin kuin tavallisesti	Paljon huonommin kuin tavallisesti
Oletko viimeaikoina pystynyt keskittymään tehtäviisi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut pystyvä-si tekemään päätöksiä?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina kyennyt kohtaamaan vaikeuksia?	1	2	3	4
	En ollenkaan	En enempää kuin tavallisesti	Hiukan enemmän kuin tavallisesti	Paljon enemmän kuin tavallisesti
Oletko viime aikoina valvonut paljon huolien takia?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut olevasi jatkuvasti ylirasittunut?	1	2	3	4
Onko sinusta viime aikoina tuntunut, ettet voisi selviytyä vaikeuksistasi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut itsesi onnettomaksi ja masentuneeksi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina menettänyt itseluottamuksesi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut itsesi arvottomaksi?	1	2	3	4
	Enemmän kuin tavallisesti	Yhtä paljon kuin tavallisesti	Vähemmän kuin tavallisesti	Paljon vähemmän kuin tavallisesti
Onko sinusta viime aikoina tuntunut siltä, että Sinusta on hyötyä asioiden hoidossa?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina kyennyt nauttimaan tavallisista päivittäisistä toimistasi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut itsesi kaiken kaikkiaan kohtalaisen onnelliseksi?	1	2	3	4

61. Nyt olen kiinnostunut siitä, kuinka sinä toimit kohdatessasi vaikean tai stressaav: tilanteen elämässäsi. On olemassa lukuisia tapoja käsitellä tällaisia tilanteita. Seuraaval pyydän sinua arvioimaan, miten sinä *yleensä* koet ja toimit kohdatessasi hankalan tai vaik: tilanteen. Luonnollisesti erilaisissa tilanteissa koetaan ja toimitaan eri tavoin, mutta yr: ajatella sitä, mitä sinä *yleensä* tunnet tai teet stressaavassa tilanteessa.

Vastausvaihtoehdot:
1 yleensä en koskaan toimi näin
2 yleensä toimin harvoin näin
3 yleensä toimin melko usein näin
4 yleensä toimin usein näin

Vastausvaihtoehdot	en koskaan	harvoin	melko usein	use:
1. Yritän suunnitella jonkinlaisen strategian siitä, mitä tehdä	1	2	3	
2. Puhun jollekin siitä, miltä minusta tuntuu	1	2	3	
3. Kieltäydyn uskomasta sitä, mitä on tapahtunut	1	2	3	
4. Maltan mieleni, kunnes on sopiva aika tai hetki tehdä jotakin	1	2	3	
5. Teen toimintasuunnitelman	1	2	3	
6. Yritän saada tukea ja ymmärtämystä läheisiltäni	1	2	3	
7. Uskottelen, ettei mitään ole todella tapahtunut	1	2	3	
8. Opettelen elämään asian kanssa	1	2	3	
9. Pistän muut asiat syrjään keskittyäkseni ongelmatilanteeseen	1	2	3	
10. Menen pois tolaltani ja myös näytän sen	1	2	3	
11. Toimin siten kuin mitään ei olisi tapahtunut	1	2	3	
12. Etsin jotain myönteistä siitä, mitä on tapahtumassa	1	2	3	
13. Keskityn käsittelemään ongelmaa ja mikäli on tarpeen, jätän muut asiat vähemmälle huomiolle	1	2	3	
14. Näytän tunteeni ulospäin	1	2	3	
15. Luovun yrityksistäni ratkaista ongelma	1	2	3	
16. Pidättäydyn tekemästä yhtään mitään liian varhain	1	2	3	

Liite 3.

Johdon ja luottamusmiesten teemahaastattelujen teema-alueet, seurantatutkimus (tähdellä merkityt kysytty vain johdolta)

A) Vastaaja

- Nimi, asema

B) Yritys/ organisaatio

- *Yrityksessä/ organisaatiossa tapahtuneet merkittävät muutokset syksystä 1994 tähän hetkeen
  - Yrityksen/ organisaation rakenteelliset muutokset (saneeraukset, rationalisoinnit, yhtiöittämiset) ja niiden vaikutus toimintaan
  - Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset (rahoitus, kilpailu, kilpailukeinot, asiakasrakenne, uuden teknologian käyttöönotto)
  - Toiminta-ajatuksessa tapahtuneet muutokset (kenelle, mitä, miten)

C) Henkilöstö

- Toiminta-ajatuksessa ja toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vaikutus henkilöstön käyttöön syksystä 1994 tähän hetkeen
  - Henkilöstörakenteessa ja henkilöstön määrässä tapahtuneet muutokset (henkilöstörakenteen ja -määrän kehitys, irtisanomiset, sisäiset siirrot, osa- ja määräaikaisten käyttö)
  - Henkilöstöpolitiikassa tapahtuneet muutokset
  - Henkilöstökoulutuksen käytössä henkilöstöpoliittisena välineenä tapahtuneet muutokset
  - Työaikamuodoissa tapahtuneet muutokset
  - Joustot henkilöstöpoliittisena välineenä ja niiden käytössä tapahtuneet muutokset (työaikajoustot, palkkajoustot)
  - Paikallisessa työehtojen sopimisessa tapahtuneet muutokset
  - Työhön kuuluvissa etuuksissa tapahtuneet muutokset (lomarahat)
  - Tulosvastuussa tapahtuneet muutokset

- Kuinka muutokset on toteutettu syksystä 1994 tähän hetkeen?
  - Muutosten toteuttamistapa (kerralla, asteittain)
  - Millaista oli eri työntekijäryhmien kohtelu (työpaikan säilyttäjät/ menettäjät)?
  - Kuinka muutoksista tiedottaminen hoidettiin, oliko tiedottaminen riittävää?

- Ay-liikkeen rooli muutostilanteessa
  - Eroavatko johdon ja ay-liikkeen käsitykset työn epävarmuudesta, ja jos eroavat, niin erityisesti minkä suhteen?
  - Kuinka tieto johdon ja luottamusmiesten välillä kulkee?
  - Millainen on ollut ay-liikkeen rooli muutosprosessin suorittamisessa?

D) Muutosten kokeminen ja vaikutukset

- Kuinka henkilöstö on kokenut muutokset syksystä 1994 tähän hetkeen?
  - Mitkä muutokset ovat erityisesti aiheuttaneet reaktioita?
  - Onko muutosten kokemisessa tapahtunut muutoksia?
  - Mitä ryhmiä muutos koskettaa?
  - Kokeeko henkilöstö epävarmuutta ja kuinka yleisesti?
  - Kuinka epävarmuus ilmenee?

- Kuinka muutokset ovat vaikuttaneet yrityksessä/ organisaatiossa syksystä 1994 tähän hetke (työilmapiiri, tuottavuus)?

- Mikä on olennaisin muutos muutosprosessin hoitamisessa ja epävarmuuden käsittelyssä syksy 1994 tähän hetkeen?

- Olisiko muutosprosessi voitu suorittaa toisin, jos olisi, niin millä tavalla?
- Olisiko eri ryhmiä (työpaikan menettäjät/ säilyttäjät) tullut kohdella jotenkin eritavoin?

- Millaisena näette toimintaympäristön tulevaisuuden, tuleeko työn epävarmuus mielestänne lisääntymään vai vähenemään?
- Kuinka epävarmuutta tulisi jatkossa käsitellä?

Kommentit