

1395

TYÖN EPÄVARMUUDEN MONET KASVOT

**Tutkimus työn epävarmuudesta
ja hyvinvoinnista keskisuomalaisen
paperialan tehtaan työntekijöiden
keskuudessa vuosina 1995 ja 1997**

**Johanna Kostamo
Pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntapolitiikka
Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos
Helmikuu 1999**

Työn epävarmuuden monet kasvot -

Tutkimus työn epävarmuudesta ja hyvinvoinnista keskisuomalaisen paperialan tehtaan työntekijöiden keskuudessa vuosina 1995 ja 1997

Jyväskylän yliopisto
Yhteiskuntapolitiikka
Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos
Helmikuu 1999

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työn epävarmuuden monia ilmenemismuotoja, sen syitä ja seurauksia eräässä paperiteollisuuden yrityksessä. Kiristyvän globaalien kilpailun ja kasvavien tehokkuusvaatimusten seurauksena tehtäessä on 1990-luvun alkupuolelta lähtien toiminnallisen jouston keinoin pyritty rationalisoimaan tuotantoprosessia, karsimaan kustannuksia ja lisäämään tehokkuutta. Käytännössä toiminnallista joustavuutta on toteutettu työntekijöiden lomautuksilla, tehtäväjousto (tiimityö), työttömyyseläkejärjestelyillä, laiteinvestoinnein ja keskittymällä varsinaiseen ydinsaamiseen.

Muutokset ovat tehtaan työntekijöiden arkipäivää ja ne vaikuttavat heidän kokemaansa lisääntyvään työn epävarmuuteen, hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tarkoitukseni oli selvittää työntekijöiden suhtautumista sekä laadullisiin työnkuvan muutoksiin, kuten tiimityöhön, jotka aiheuttavat työn epävarmuutta ” pärjäämisen pakosta ” että epävarmuuteen, joka aiheutuu suoranaisesta työn menettämisen pelosta (esimerkiksi irtisanomiset). Tutkimukseni mukaan sekä työnkuvan muutoksiin liittyvä ahdistuneisuus, perinteisen vakanssijärjestelmän murentuminen, että irtisanomisten pelko ovat, varsinkin ikääntyneiden työntekijöiden keskuudessa, lisääntynyt kohdeyrityksessä. Työntekijät kokevat ahdistuneisuutta omien kykyjen riittämättömyydestä selvitä jatkuvasti kasvavista haasteista, joita esimerkiksi työnkuvan rikastuminen ja laiteinvestoinnit ovat lisänneet.

Muutoksiin suhtautumiseen vaikuttaa paljon toisaalta se, miten työntekijä työtänsä arvottaa ja millainen merkitys sillä hänelle on, sekä toisaalta osin myös yksilön luonteenpiirteet. Muutokset aiheuttavat kohdeyrityksessä myös muutosvastarintaa ja muutoksiin positiivisesti ja kielteisesti suhtautuvien välille on syntynyt ristiriitoja. Konfliktit vaikeuttavat entisestään joustavan tuotannon tiimityöskentelyn ideaalia toteutumista monen työryhmän kohdalla tehtäessä. Tehtäessä toimiikin useita niin kutsuttuja valetimejä.

Tutkimukseni menetelmä on kvalitatiivinen. Aineistonani on tehtaan kahdeksan työntekijän haastattelut työn epävarmuudesta ja hyvinvoinnista vuosina 1995 ja 1997. Vuoden 1997 haastattelut suoritin itse ja ne ovat myös osa laajempaa Jyväskylän yliopiston psykologian ja yhteiskuntapolitiikan laitosten ”Työn epävarmuus ja hyvinvointi” –tutkimusprojektia.

Avainsanat: työn epävarmuus, joustava tuotanto, kolmas teollinen vallankumous, tiimityö, paperiteollisuus, työn merkitys

SISÄLLYSLUETTELO

1. TUTKIMUKSEN TAUSTA, LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	1
1.1. Tutkimuksen tausta.....	1
1.2. Tutkimuksen lähtökohdat.....	2
1.2.1. Refleksiivinen yhteiskunta ja työn epävarmuus.....	2
1.2.2. Uusi aika: riskiyhteiskunta, tietoyhteiskunta.....	3
1.2.2.1. Ulrich Beckin riskiyhteiskunta - 1. näkemys uudesta ajasta...	3
1.2.2.2. Ernst Sternberg ja tietoyhteiskunta - 2. näkemys uudesta ajasta.....	4
1.3. Tutkimuksen tavoitteet - tutkimusaiheen rajaus.....	5
2. TUTKIMUSOTE JA HAASTATTELUTEKNIikka	7
2.1. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote.....	7
2.2. Laadullisen analyysin vaiheet.....	10
2.3. Puolistrukturoitu kvalitatiivinen haastattelututkimus.....	11
2.4. Haastattelijan ominaisuudet.....	12
2.5. Haastattelutilanne.....	13
3. TUTKIMUSAINeISTO: HAASTATTELUT	14
3.1. Haastattelujen teema-alueet.....	14
3.2. Henkilöstön haastattelut vuonna 1995.....	14
3.3. Henkilöstön haastattelut vuonna 1997.....	15
3.3.1. Luottamus haastateltavan ja haastattelijan välillä.....	16
4. AINEISTO: TAUSTATIEDOT	17
4.1. Työntekijöiden taustatiedot.....	17
4.1.1. "Suku on paras" paperitehtaassa.....	19
4.2. Työntekijöiden työsuhteesta ja työajasta.....	19
5. TYÖN MERKITYS JA TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHÖN LIITTYVÄT INTRESSIT	20
5.1. Työn merkitys työntekijälle.....	20
5.2. Työn eri merkitykset.....	21
5.3. Työn merkitys -luokittelu Kahnin ja Wienerin mukaan.....	21
5.4. Työntekijöiden työhön liittyvät intressit.....	23
6. TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO	25
6.1. Työmotivaatio ja F. Herzberg.....	25
6.2. Työmotivaatio ja D. McGregor.....	26
6.3. Haastateltavien työhistoria ja työn merkitys elämässä.....	27
6.4. Paperilan työntekijöiden työintresseistä vuosina 1995 ja 1997.....	30
7. TYÖN EPÄVARMUUS	33
7.1. Työn epävarmuus Paperilassa.....	33
7.2. Työn epävarmuus - monisärmäinen ilmiö.....	33
7.3. Työn epävarmuuden tutkimus.....	36
7.4. Työn menettäminen vs. työn epävarmuus.....	37
7.5. Työn epävarmuuden piirteitä.....	39
7.5.1. Työn epävarmuus: työn menettämisen todennäköisyys.....	40
7.5.2. Työn epävarmuus: työn menettämisen vakavuuden merkitys työntekijälle.....	41
7.6. Työn epävarmuuden seuraukset.....	41
7.7. Paperilan työntekijöiden kokema stressi ja työn epävarmuus.....	43
7.8. Työn epävarmuudesta selviytyminen (coping).....	47
7.9. Haastateltavien työn epävarmuudesta ja stressistä selviytyminen.....	48

8. UUSI AIKA: KOLMAS TEOLLINEN VALLANKUMOUS.....	50
8.1. Automaatioyhteiskunta, kolmas aalto ja työn tulevaisuus.....	50
8.2. Kolmas teollinen vallankumous ja Jeremy Rifkin.....	52
8.3. Kolmas teollinen vallankumous ja sen vaikutus työelämään.....	53
9. KOLMAS TEOLLINEN VALLANKUMOUS SUOMALAISESSA PAPERITEOLLISUUDESSA.....	55
9.1. Muutos suomalaisessa paperintuotannossa.....	55
9.2. Muutokset Paperilassa.....	57
9.2.1. Paperila ja toiminnallinen joustavuus.....	58
9.2.2. Paperilan työntekijöiden käsityksiä organisaation muutosprosesseista.....	59
9.2.3. Työntekijöiden käsityksiä muutosten syistä.....	64
10. PAPERILAN LOMAUTUKSET.....	65
11. VAKANSSIJÄRJESTELMÄ JA VAKANSSISIIRROT.....	68
11.1. Perinteisen vakanssijärjestelmän toimintaperiaatteet ja vakanssijärjestelmän murtuminen.....	68
11.2. Vakanssijärjestelmä Paperilassa.....	69
12. TYÖN UDELLEENORGANISOINTI.....	73
12.1. Erilaiset tiimirakenteet ja tiimityön määrittely.....	75
12.2. Tiimityö paperiteollisuudessa.....	76
12.3. Tiimityö, yrityskulttuuri ja muutosvastarinta.....	76
12.4. Tiimityö Paperilassa.....	79
13. MUUTOSTEN PERUSTELUT, MUUTOSPROSESSIEN VAIKUTUKSET YKSILÖTASOLLA JA TYÖN RASITTAVUUDESSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET PAPERILASSA.....	84
13.1. Muutosten perustelut Paperilassa.....	84
13.2. Organisaation muutosprosessien kokeminen ja yksilötason käsittely.....	87
13.3. Työn rasittavuudessa tapahtuneet muutokset Paperilassa.....	88
14. MUUTOKSET, TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA HUHUT.....	90
14.1. Muutokset ja työyhteisön ilmapiiri vuosina 1995 ja 1997.....	90
14.2. Työilmapiiri ja huhut Paperilassa vuosina 1995 ja 1997.....	94
15. PAPERILAN TYÖNTEKIJÖIDEN KÄSITYKSIÄ SIITÄ, MITEN TYÖNTEKIJÄT TULISI HUOMIOIDA ORGANISAATIOMUUTOKSISSA JA TYÖNTEKIJÖIDEN KOULUTTAUTUMISTARPEISTA.....	98
15.1. Paperilan työntekijöiden käsityksiä siitä, miten työntekijät tulisi huomioida organisaatiomuutoksissa.....	98
15.1.1. Työntekijöiden kouluttautumistarpeet.....	100
16. TYÖNTEKIJÖIDEN KÄSITYKSIÄ PAPERILAN TULEVAISUUDESTA SEKÄ SUUNNITELLUISTA MUUTOKSISTA VUONNA 1997.....	102
17. DISKUSSIO.....	104
18. LÄHTEET.....	109

1. TUTKIMUKSEN TAUSTA, LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

1.1. Tutkimuksen tausta

Tämä pro gradu -tutkielma pohjautuu Jyväskylän yliopiston psykologian ja yhteiskuntapolitiikan laitosten yhteishankkeeseen, jo vuonna 1994 aloitettuun "Työn epävarmuus ja hyvinvointi" -tutkimusprojektiin. Projektin lähtökohtana oli tuolloin selvittää työn epävarmuuden kokemisen yleisyyttä, syitä, seurauksia ja käsittelyä neljässä keskisuomalaisessa organisaatiossa. Nämä organisaatiot edustivat vienti- (tehdas), kotimarkkina- (pankki, kauppa) ja julkista sektoria (kunnan sosiaali- ja terveystoimi). Tutkimusprojektin toisessa osassa haastateltiin samojen tutkittujen organisaatioiden työntekijöitä keskittyen tällä kertaa työyhteisöjen organisaatiomuutoksiin ja niiden mahdollisesti aiheuttamaan yksilötason työn epävarmuuden kokemiseen. Tutkimuksen toinen osa perustui neljänkymmenen työntekijän teemahaastatteluihin, joiden analysoinneissa yhdistettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta (Mauno & Virolainen, 1996, 1).

Tutkimusprosessi eteni kolmanteen vaiheeseensa keväällä 1996, jolloin tutkimuksen motiivina oli halu tarkastella työn epävarmuutta ajassa muuttavana ilmiönä. Kyse oli siis seurantatutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli selvittää epävarmuuden yleisyydessä, syissä, seurauksissa ja käsittelyssä vuoden aikana tapahtuneita muutoksia edellä mainituissa organisaatioissa (Happonen, Mauno, Kinnunen, Nätti & Koivunen, 1996, 1).

Työsuojelurahaston rahoittama "Työn epävarmuus ja hyvinvointi" -projekti sai jatkoa vuonna 1997, kun kyseisissä organisaatioissa tehtiin jälleen laaja kyselytutkimus ja kolmen työyhteisön työntekijöitä haastateltiin toistamiseen. Jatkotutkimuksen tavoitteeksi asetettiin työn epävarmuuden yleisyyden, syiden ja seurauksien kartoittaminen, tällä kertaa siis kolmessa erityyppisessä organisaatiossa (pankki, tehdas, kunnan sosiaali- ja terveystoimi) vuosina 1995 - 1997. Tutkimuksella haluttiin selvittää muun muassa niitä tekijöitä, jotka selittävät epävarmuuden kokemista eri vuosina (Happonen, Mauno, Nätti & Kinnunen, 1998, 282).

Syksyn 1997 kuluessa Mia Väisänen haastatteli omalta osaltaan kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöitä omaa pro gradu -tutkimustansa varten. Itse suoritin marras-joulukuussa 1997 kaksitoista haastattelua, joista neljä keskisuomalaisessa pankissa ja kahdeksan metsäalan tehtaassa, jonka tuotteista suurin osa menee vientiin ja joka on osa suurempaa suomalaista metsäalan konsernia. Valitsin tehtaan tutkimukseni kohdeorganisaatioksi ja pro graduni pohjautuu sekä Saija Maunon ja Maarit Virolaisen syksyllä 1995 suorittamiin paperityöntekijöiden haastatteluihin että syksyllä 1997 samojen, itse haastattelemini paperityöntekijöiden haastattelumateriaaliin työn epävarmuudesta, muutoksesta ja työn merkityksestä ihmiselle. Kyse on kvalitatiivisesta, osin vertailevasta tutkimuksesta.

1.2. Tutkimuksen lähtökohdat

1.2.1 Refleksiivinen yhteiskunta ja työn epävarmuus

Tutkimukseni käsittelee kahdeksan tehdastyöläisen työssä kokemaa epävarmuutta hetkenä, jona Kari Vähätalon (1998) mukaan suomalainen yhteiskunta on ottanut askeleen fordistisesta modernista yhteiskunnasta refleksiiviseen, moderniin riskien yhteiskuntaan. Talouttamme heilauttaneen laman jälkeen poikkeuksellisen vahva talouskasvu ei ole parantanut työllisyyttä kuten aluksi haluttiin luulla ja uskoa (Vähätalo, 1998, 9).

Tilastokeskuksen tutkimusten (1998) mukaan Suomessa työolojen kehittäminen on tuottanut positiivisia tuloksia ja palkansaajien työtehtävät ovat muutosten seurauksena monipuolistuneet sekä työpaikkakoulutukseen osallistuminen on lisääntynyt. Suomalaisen työelämän kehitykseen liittyy tutkimusten mukaan kuitenkin myös kielteisiä piirteitä. Tuottavuus- ja joustavuusajattelu on kasvattanut paineita työpaikoilla. Työtahti on kiristynyt 1990-luvulla ja epävarmuus, kilpailu ja määräaikaiset työsuhteet ovat lisääntyneet. Työ rasittaa työntekijöitä henkisesti aiempaa enemmän. Kiire ja epävarmuus työsuhteen jatkumisesta vaikuttavat väistämättä työyhteisöön ja sosiaaliset ristiriidat ovatkin, tilastokeskuksen tutkimusten mukaan, työpaikoilla yleistyneet. Esimerkiksi työpaikkakiusaamista on havainnut työpaikallaan kaksi viidestä suomalaisesta palkansaajasta (Tilastokeskus, 1998, 1).

Työelämän pelisäännöt ovat muuttuneet. Tuotannossa ja valtion rakenteissa vallitsee nyt kehitys, jota hallitsevat esimerkiksi uudet, joustavammat työn organisaatiomallit. Vanha, massatuotantoon ja -kulutukseen perustuva fordistinen yhteiskunta on väistymässä uuden yhteiskuntamallin tieltä. Teknologian kehitys on osaltaan edesauttanut entistäkin joustavampien organisaatiomallien kehittymistä 1970-luvulta lähtien. Tämän kehityksen sysäsi liikkeelle 1970-luvun öljykriisi, joka haastoi läntiset taloudet kohtaamaan markkinoiden epävakautta ja riskejä (Vähätalo, 1998, 9 - 12). Keskustelu uudesta tekniikasta ja sen sovellutuksista teollisen tuotannon, tiedonvälityksen ja ihmisten arkielämän piirissä nousivat tuolloin ensisijaisiksi puheenaiheiksi (Kasvio, 1994, 11). Toistaiseksi ei ole kuitenkaan olemassa kovin selkeää jälkifordismin teoriaa, joka yksiselitteisesti erittelisi tätä valtaisaa muutosprosessia. Useat yhteiskuntatieteilijät ovat eritelleet muutosta, sen syitä ja seurauksia lähestymällä ilmiötä eri näkökulmista (Vähätalo, 1998, 9 - 12).

1.2.2 Uusi aika: riskiyhteiskunta, tietoyhteiskunta

1.2.2.1. Ulrich Beckin riskiyhteiskunta - 1. näkemys uudesta ajasta

Saksalainen sosiologi Ulrich Beck on kuvannut uutta aikakautta siirtymisenä perinteisestä teollisuusyhteiskunnasta riskiyhteiskuntaan, jossa ydinteollisen, kemiallisen ja geeniteknologisen ajan haasteita käsitellään vanhentunein käsittein ja toimintaohjein samalla kun uudet, teknisen sivilisaation huippukauden vaarat poikkeavat kiistattomasti "vanhan ajan" vaaroista. Onnettomuudet aiheuttavat nykyään usein peruuttamattomia vaurioita ja tuhoja, joiden alkukohdat voidaan todeta, mutta joiden päätepisteitä ei voida eikä osata ennakoita. Teollisuusyhteiskunnan rattaat ovat rullanneet ja itsestäänselvyytenä on aikaisemmin pidetty sitä, että jokaista teollisuusyhteiskuntaa seuraa aina uusi teollisuusyhteiskunta. Pysyvyys on kuitenkin korvaantunut muutoksella, joka vain ja ainoastaan on enää pysyvää (Beck, 1990, 17 - 22).

Yritysten toiminnan aiheuttamia ympäristötuhoja paljastuu suurelle yleisölle päivittäin. Tulevaisuudessa ympäristöriskeihin ja onnettomuuksiin vedoten joitain yrityksiä saatetaan painostaa rajoittamaan toimintaansa tai mahdollisesti, äärimmäisissä tapauksissa, asteittain lopettamaan toimintansa. Saksassa esimerkiksi eräät kalanjalostusteollisuuden pienyritykset eivät kestäneet alan saamaa kielteistä

julkisuutta (televisio-ohjelma esitti myyntiin tulleissa kaloissa esiintyvän matoja) ja tehtaat joutuivat paineen alaisina sulkemaan ovensa. Monet pienyritykset antoivat työntekijöilleen irtisanomisvaroituksia (Beck, 1990, 209 - 212).

Ulrich Beckin mukaan uusi aika onkin tuonut mukanaan markkinoiden ja samalla myös työmarkkinoiden epävakauden. Samalla teollisuustyöläisen ekologisen tietoisuuden muodostuminen mahdollisesti kuitenkin estyy työstä nousevan kokemuksen, työläiskokemuksen ja työpaikan etujen varjelemisen vuoksi. Toisaalta jyrkkä kahtiajako ammattityöläistietoisuuden ja vaaratietoisuuden välillä ei anna tilanteesta koko kuvaa. Vaikka yleisesti ajatellaan vihreän tietoisuuden syntyvän ja kasvavan koulutuksen lisääntymisen myötä, saattaa myös vastoin kaikkia alkuolettamuksia myös ekologisesti epäilyttävän teollisuuden henkilöstön keskuudessa esiintyä selvää ekologista herkkyyttäkin (Beck, 1990, 209 - 212).

Mielestäni tämä ympäristöteema osana tutkimustani on kiintoisa ajatellessani tutkimusorganisaatiotani, joka paperiteollisuuslaitoksena joutuu päivittäin painiskelemaan juuri moninaisten ympäristöongelmien ja ympäristöriskien kanssa. Jännittävämmäksi tilannetta tekee myös se, että tehdas sijaitsee aivan erään suomalaisen kaupungin keskustassa.

1.2.2.2. Ernst Sternberg ja tietoyhteiskunta - 2. näkemys uudesta ajasta

Ernst Sternberg ei korosta ympäristöongelmia uutta aikakautta kuvatessaan, mutta kirjoittaa myös globaalista muutoksesta ja uudesta ajasta listaten ainakin kahdeksan uuden ajan eri tendenssiä, jotka esiintyvät maailmanlaajuisesti. Ensinnä Sternberg mainitsee informaatioteknologian ja informaatioyhteiskunnan esiinmarssin. Informaatioteknologian ja tiedon markkinat tuottavat yhteiskunnassa uutta vaurautta. Uuden eriytyneen postmodernin kulutuskäyttäytymisen kehittyminen aikaisemman massakulutuksen sijalle on uuden ajan toinen piirre. Kulutus laajenee kaikille sosiaalisen ja yksityisen elämänalueille, mukaan lukien estetiikan, taiteen, vapaa-ajan ja mielihyvän. Kolmanneksi Sternberg esittää paikallisia, kansallisia ja alueellisia talouksia syrjäyttävän globaalin maailmantalouden voittokulun ja globaalin riippuvuussuhteen. Tuotanto, rahatalous, jakelu ja kauppa globalisoituvat. Neljäs Sternbergin esille tuoma trendi on kansallisen itsekkyyden ja uusmerkantilististen

ilmiöiden esiinnoisuus. Viidenneksi Sternbergin mukaan uudessa maailmassa maailmantalouden laajuisten suuryritysten edustama kontrollivalta syrjäyttää kansallisia talouksia hallinneet yritykset ja muovaa kulutuskäyttäytymistä maailman kaikilla kolkilla. Myös niin kutsuttu "joustava erikoistuminen" (flexible specialization) on tulevaisuutta Sternbergin mukaan. Joustavat ja erikoistuneet johtamis- ja markkinointimenetelmät tulevat korvaamaan jäykkiä tuotannollisia ja teknologisia menetelmiä. Sternberg kirjoittaa myös kovan kapitalismin vastapainoksi syntyvistä erilaisista kapitalismin "humanisoinnin" liikkeistä, jotka myös yritysten on pakko huomioida. Niiden tarkoituksena on nostaa esimerkiksi erilaisten vähemmistöjen oikeuksia esiin ja painottaa ekologista yhteisvastuuta ja herkkyyttä. Ideologisen ja uskonnollisen fundamentalismin voimistuminen on trendeistä viimeisin, joka Sternbergin esityksessä kuvaa tulevaisuuden yhteiskunnan muutossuuntauksia (Amin, 1995, 1 - 2; Vähätalo, 1998, 13).

Tutkimukseni kannalta on relevanttia huomioida juuri öljykriisin jälkeen kehittyneet uudet yritysjohtoideologiat ja joustavan erikoistumisen tuotantomalli. Malli on pakottanut suuremmatkin yritykset eri tavoin "pilkkomaan" organisaatioitaan ja madaltamaan niiden hierarkioita. Organisaatioissa on esimerkiksi siirrytty joustavampaan työvoiman käyttöön. Muutosten eteen on jouduttu myös Suomessa, kun suuryritykset ovat pakon edessä ymmärtäneet muutosten välttämättömyyden. Tämän seurauksena työvoimaa on saneerattu erittäin raskaallakin kädellä (Vähätalo, 1998, 15). Uusi teknologia mahdollistaa aiempaa joustavammat työelämän ohjaus- ja organisaatiomallit, samalla kun se on vähentänyt rajusti perinteisen teollisen massatuotannon ja osin myös palveluiden työpaikkoja. Perinteisesti investoinnit ovat taanneet lisää työpaikkoja. Nykyään asia ei olekaan niin yksiselitteisen varmaa (Vähätalo, 1998, 29).

1.3. Tutkimuksen tavoitteet - tutkimusaiheen rajaus

Olkoon viitekehyksenäni edellä mainittu postmodernin esiinmarssi. Ajat epävakaistuvat eikä mikään ole niin varmaa kuin se, että vain muutos on jatkuvaa. Muutokset vaikuttavat ihmisen yksityiselämän lisäksi myös työelämässä. Rosebeth Moss Kanterin sanoin: *"Muutos on jännittävä kun me itse teemme sen, uhkaava kun se tehdään meille"* (Lahdenpää, 1998).

Tutkimuskysymykseksi haluan nostaa sen, miten työnkuvaan liittyvät muutokset on koettu tutkimusorganisaatiossa. Millaista on tutkimusorganisaatiossani haastattelemieni työntekijöiden kokema epävarmuus - mistä se johtuu ja mitkä ovat työn epävarmuuden syitä ja seurauksia. Kysyn myös millaisia haasteita uuden työn organisaatiomuodon (tiimityöskentely) käytön aloittaminen kohdannut ja millaista vastarintaa muutokset ovat aiheuttaneet kohdeyrityksessä. Toimiiko työn teorioissa periaatteessa positiiviseksi kuvattu tiimityö kohdeorganisaatiossa?

Muutokseen liittyvä kontrollin menettämisen pelko, täysin uuden ja odottamattoman kohtaaminen (yllätystekijät muutoksiin liittyen), tuttujen rutiinien ja tapojen karsiutuminen (erilaisuus entiseen), huoli pätevyydestä tulevaisuudessa, ylimääräisen työn tekeminen, lisäenergian ja ponnistelujen vaatimukset muutoksesta johtuen, menneet ratkaisematta jääneet ristiriidat, todelliset uhkat muutoksiin liittyen (muutoksessa on aina voittajia ja häviäjiä) ovat seikkoja, jotka ovat organisaatiomuutoksissa arkipäivää (Lahdenpää, 1998). Nimenomaan huoli pätevyydestä muuttuvissa työoloissa, tiimityössä ja jatkuvien, perinteisestä vakanssijärjestelmästä poikkeavien vakanssijärjestelyiden yhteydessä on epävarmuuden kokemiseen kiinteästi liittyvä seikka ja tutkin ilmiötä kohdeorganisaatiossani.

Vertaan vuoden 1995 aineistoja vuoden 1997 itse keräämiini aineistoihin ja tutkin Nätin, Happonen, Maunun ja Kinnusen olettamukseen perustaen (heidän tutkimuksensa mukaan tehtaassa työn epävarmuus on lisääntynyt sitten vuoden 1995 haastattelujen) perustaen, miksi mahdollisesti työn epävarmuus ja työn menettämisen pelko ovat tehtaassa lisääntyneet ja miten työn epävarmuus tehtaassa ilmenee. Materiaalini pohjalta selvitan myös työn merkitystä työntekijälle ja sen vaikutusta työmotivaatioon.

Työn epävarmuutta on suhteellisen vähän tutkittu ja koska se kuitenkin nykyään koskettaa niin monia työntekijöitä, on työn epävarmuutta koskevilla tutkimuksilla niin sanotusti sosiaalinen tilaus. Tutkimusta tarvitaan, jotta ilmiöstä ja sen vaikutuksesta yksilön hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle saataisiin lisää tietoa ja kokemusta. Uuteen tietoon perustaen työnantajat voivat esimerkiksi edesauttaa sitä kehitystä, että

tuotannon joustostrategioita toteutettaisiin organisaatioissa entistä työntekijäystävällisemmin.

Haluan kirjoituksellani nostaa yksilön esille massasta! Eräs haastattelemani työntekijä sanoi muutosten ristiaallokossa olevan tärkeätä olla unohtamatta yksilöä, joka muutokset kokee. Yksilöä ei saisi jättää kaiken epävarmuuden keskellä yksin. Yksilökeskeisyys jo nykytrendinäkin kuulostaa hyvältä. Kuinka usein yksilö kuitenkin saa äänensä kuuluviin muutosten pyörteissä? Tämän tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan myös korostaa tutkimusorganisaation työntekijäyksilöiden omaa näkemystä tilanteestaan. Tästä syystä olen päätenyt “oikeasta elämästä” kertovien runsaiden suorien lainausten sekä tapausesimerkkien käyttöön raportissani. Suoria lainauksia on myös siksi käytetty paljon, että mielestäni haastattelemieni työntekijöiden kielenkäyttö oli varsin värikästä, tiivistäen paljon tunteita ja tunnetta välillä sängen harvoin sanoi. Puhekielen ilmaisut elävöittävät tekstiä. Käytän tekstissäni kohdeyrityksestä peitenimeä Paperila.

2. TUTKIMUSOTE JA HAASTATTELUTEKNIikka

2.1. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli nimensä mukaisesti tutkimus, jossa tutkimusaineisto on verbaalista haastatteluaineistoa. Pyrin näkemään tutkimusongelman tutkimusyhteisön silmin ja saamaan siitä mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan.

Paljon on kiistelty kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen (eli tutkimuksen jossa tutkimusaineisto on esitettävissä numerollisessa muodossa) tutkimusotteiden heikkouksista ja ansioista (Uusitalo, 1995, 79). Aikaisemmin niiden käyttö oli enemmän toisiaan poissulkevaa “joko - tai - ajattelua”. Toisaalta kuten Alasuutari (1995) toteaa, ei ihmistieteellisen tutkimuksen menetelmällistä kenttää voi jakaa raa’asti kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin, sillä ne voidaan nähdä tietyssä mielessä toistensa jatkumona, ei vastakohtina, eikä toisensa pois sulkevana malleina. Sen sijaan kaksi tutkimuksen tekemistä tulkitsevaa ideaalimallia voidaan kyllä erottaa toisistaan: ensinnä luonnontieteellinen koeasetelma sekä arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari, 1995, 23).

Yhteiskuntatieteen klassisessa vaiheessa 1800-luvun lopulla ja tämän vuosisadan alussa suoritettavat empiriset havainnot olivat pääasiassa laadullisia. Kun sitten luonnontieteet asetettiin myös yhteiskuntatieteissä esikuvaksi ja tilastotiede kehittyi, kvantitatiivinen tutkimus sai vahvan sysäyksen ja toisen maailmansodan jälkeen luonnon- ja yhteiskuntatieteiden välillä ei juuri nähty eroa ja tieteellisen menetelmän ihanteeksi asetettiin fysiikan ja kemian antamat mallit. Yhteiskuntatiede oli 1960-luvulle saakka pääosin mittaamaan pyrkivän tutkimusotteen ihannointia. Vähitellen tiukan kvantitatiivista otetta alettiin kuitenkin kritisoida. Kritiikin ydin oli siinä, että tutkimuskohteena oleva ihminen eroaa luontokappaleista siten, että hän on tietoinen olento, joka päämääriensä ja älynsä keinoin ohjaa omaa käyttäytymistään. Ihmisen toiminnalla on merkitystä, jota ei voi mitata mutta kylläkin tulkita antamalla tilaa toimijan omalle tietoisuudelle ja tilanteelle, jossa toiminta tapahtuu. Kvalitatiivinen tutkimusote on saanut yhä enemmän jalansijaa yhteiskuntatieteissä. On muistettava, että valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä riippuu myös paljon siitä, mikä ja millainen tutkittava ilmiö on luonteeltaan (Uusitalo, 1995, 79 - 80).

Martti Grönforsin mukaan (1982) survey-tutkimusta käyttäen on sangen hankalaa päästä pintaa syvemmälle. Tutkijan mahdollisuudet kontrolloida vastausten antamaa tietoa ja vastaajien viitekehystä ovat vähäiset. Vaikkei suoranaisesti olisikaan kysymys tarkoituksellisesta epärehellisyydestä, voidaan sanoa, että tilastollisten tutkintamenetelmien survey-kyselyiden vastaukset heijastelevat ehkä enemmän ihanteellista tilannetta tai toivottua käyttäytymisen muotoa kuin ilmiökäyttäytymistä. Laadullisen tutkimuksen keinoin on mahdollisuus päästä syvemmälle yksilön varsinaiseen käyttäytymiseen tai sitä selittävään viitekehukseen, koska haastateltavalla on suora kontakti haastateltavaan ja haastateltavan tarpeisiin, toiveisiin ja tunteisiin (Grönfors, 1982, 12).

Tutkijan rooli onkin erilainen tutkimusotteesta riippuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan oma osuus korostuu aineiston keruuprosessissa. Tutkija on itse tutkimusväline. Tilastollisissa menetelmissä tutkijan pääasiallinen panos liittyy kysely- ja haastattelulomakkeiden laatimiseen sekä tulosten analysoimiseen. Kosketus

tutkijan tutkittavien välillä rajoittuu lähinnä siihen, että tutkija saa tutkittavat täyttämään lomakkeet. Kvantitatiivisia menetelmiä käyttävän tutkijan taidot mitataan sen mukaan, miten hyvin hän on laatinut haastattelu- tai kyselylomakkeet ja miten hyvin analyysi vastausten perusteella suoritetaan. Laadullisia menetelmiä käyttävän tutkijan taito punnitaan ensisijaisesti silloin, kun hän on haastattelutilanteessa, henkilökohtaisessa kosketuksessa tutkittavaan (Grönfors, 1982, 13).

Tutkimusotteita voidaan erotella myös jossain määrin sen mukaan, millainen tieteenfilosofinen ote tutkijoilla on. Tämä ero ei ole ollenkaan suoraviivainen, mutta voidaan kuitenkin sanoa kvalitatiivisen tutkimuksen painottavan enemmän teorianmuodostukseen kuin hypoteesin todentamiseen, joka puolestaan korostuu enemmän kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tilastollisia menetelmiä käyttävä tutkija perustaa useimmiten tutkimuksensa deduktiivisen logiikan varaan, jossa tunnettujen tosiasioiden pohjalta johdetaan yksityiskohtiin. Tällöin päättely etenee yleiseltä tasolta yksityiskohtiin. Kvalitatiivisen tutkimusotteen omaava tutkija puolestaan usein ainakin sanoo työskentelynsä pohjautuvan induktiivisen logiikan varaan, jolloin päättelyssä edetään loogisesti yksityiskohdista yleistyksiin. Induktioksi käsitetään esimerkiksi se, että havaintojen pohjalta tutkija rakentaa uutta teoriaa. Empiiristä aineistoa käytetään siis teorianmuodostamiseen eikä teorioiden tai hypoteesien todentamiseen, kuten deduktiivisissa tutkimuksissa (Grönfors, 1982, 13, 27 - 30).

Grönforsin mukaan kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta erottavat myös erilaiset oletukset objektiivisuudesta ja subjektiivisuudesta. Objektiivinen tutkimuslinja, jossa tavoitteena on käytetyistä menetelmistä ja tutkijasta itsestään riippumaton totuus, on tilastollisten menetelmien käyttäjien edustamaa linjaa. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse on tärkein tutkimusväline, samassa yhteydessä tuskin voidaan puhua puhtaasta objektiivisuudesta. Puhdas objektiivisyys on yleisesti ottaenkin lähes mahdoton, saavuttamaton tila, koska objektiivisuutta ei voi abstrahoida (Grönfors 1982, 14).

2.2. Laadullisen analyysin vaiheet

Laadullisessa analyysissä tutkimusaineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena. Päämääränä on selvittää jonkin yksittäiseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Vaikka aineisto koostuisikin erillisistä tutkimusyksiköistä (esimerkiksi yksilöistä yksilöhaastatteluissa) argumentaatiota ei voi kuitenkaan rakentaa yksilöiden eroihin eri "muuttujien" suhteen ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujien kanssa. Laadullinen tutkimus edellyttää tilastollisesta tutkimuksesta eroavaa absoluuttisuutta. Jokainen selvitettävä mysteeri ja luotettavana pidetty seikka on tarkoitus selvittää siten, ettei se ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullisessa analyysissä johtolangoiksi eivät kelpaa myöskään tilastolliset todennäköisyydet. Haastateltujen suppea määrä (verrattuna tilastollisen lomaketutkimuksen runsaaseen osallistujamäärään) rajoittaa tilastollisten metodien käyttöä, sillä yksilöiden välisten erojen tilastollista merkittävyyttä varten tarvitaan useampi tutkimusyksilö ja suurempi tutkimuspopulaatio (Alasuutari, 1995, 29).

Käytännössä toisiinsa kietoutuvat laadullisen analyysin kaksi vaihetta ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämässä voidaan erottaa kaksi osaa. Ensinnä aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Huomio kiinnitetään siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kyseessä olevan kysymyksenasettelun kannalta oleellista. Olennaisen erottelun jälkeen karsitaan edelleen havaintomäärää havaintoja yhdistämällä. Raakahavaintoja yhdistetään yhdeksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukkioksi. Tutkija etsii siis havaintojen yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä tai muotoilee sääntöä, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Tämä havaintojen yhdistäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että analyysiin kuuluvan pelkistämisen tavoitteena olisi määritellä tyyppitapauksia tai keskivertoyksilöitä. Sen sijaan yksikin poikkeus kumoo säännön, osoittaa että asiaa pitää miettiä uudelleen. Erot ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä antavat johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä selittää sitä (Alasuutari, 1995, 31 - 34).

Laadullisen analyysin toinen vaihe on arvoituksen ratkaisemista tai tulkintaa. Tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella suoritetaan merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tässä vaiheessa johtolankoina ei käytetä

pelkästään pelkistämisen vaiheen pohjalta muotoiltuja, absoluuttisesti aineistossa päteviä havaintolauseita, vaan empiiristä aineistoa (tai raakahavaintoja) käytetään edelleen osana prosessia. Niistä etsitään edelleen vihjeitä merkitystulkintojen tekemistä ja koko arvoituksen ratkaisemista varten. Tutkija voi luottaa siihen, että ratkaisu on mielekäs, mitä enemmän arvoituksen ratkaisemisessa on käytettävissä ratkaistavana olevaan mysteeriiin liittyviä vihjeitä. On todennäköistä, että ratkaisu on oikea, mitä enemmän samaan ratkaisumalliin sopivia johtolankoja voidaan löytää (Alasuutari, 1995, 34 - 39).

2.3. Puolistrukturoitu kvalitatiivinen haastattelututkimus

Rauno Tamminen (1993) kuvaa haastattelua vuorovaikutteiseksi keinoksi lisätä tietoja järjestelmällisesti yhdestä ihmisestä kerrallaan. Haastattelulajeja on useita ja ne voidaan erotella toisistaan sillä perusteella, kuinka paljon tutkija esimerkiksi ohjaa tiedon syntymistä. Täten voidaan erottaa niin kutsuttu aito kysyminen, teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja kysely. Teemahaastattelun lähtökohtana ovat tutkijan alustavat käsitykset haastateltavien kokemuksista. Tutkija laatii teema-aiheryppään niistä aiheista, joista näyttää olevan tarpeen saada lisää tietoa ja pyrkii muotoilemaan teemat niin, että saisi tietoja haastateltavan kokemuksista riittävän laajasti, sekä asiana että tunteita sisältävänä kokemuksena. Tutkimuksen kannalta on tärkeää se, että tutkija tietäisi haastateltavasta tarpeeksi voidakseen tehdä tulkintansa myös haastateltavan erityispiirteet huomioon ottaen (Tamminen, 1993, 98 - 100).

Tutkimukseni on puolistrukturoitu kvalitatiivinen haastattelututkimus. Haastatteluissani oli kysymyksenasetuksellisesti kvantitatiivisen tutkimusotteen tarkkuutta, toisaalta avoimen haastattelun jouston varaa. Haastattelutilanteet muodostuivat pitkälti keskustelunomaisiksi tilanteiksi, joilla toki oli tietty "käsikirjoitus". Useat kirjoittajat kuten Hirsjärvi ja Hurme (1995) puhuvatkin lomake- ja avoimen haastattelun välimuodosta teemahaastatteluna. Se sopii hyvin käytettäväksi samoissa tilanteissa kuin strukturoimaton haastattelu eli kun halutaan tutkia esimerkiksi emotionaalisesti arkoja aiheita, heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden uskotaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan. Teemahaastattelu sopii erinomaisesti käytettäväksi kun tutkitaan esimerkiksi

arvostuksia, aikomuksia, ihanteita ja/tai perusteluita kriittisessä mielessä (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 35).

Työn epävarmuus on melko arka tutkimuksen kohde ja jo haastattelutilanne sinänsä voi laukaista epätoivottavan pelko- tai ahdistustilan haastateltavalla (Jacobson & Hartley, 1991, 10). Näin ollen puolistrukturoitu haastattelumalli soveltuu hyvin työn epävarmuutta tutkittaessa. Sillä saadaan kartoitettua ilmiötä monilta eri kanteilta käyttäen kysymyksissä eri painotuksia.

Puolistrukturoitu tutkimusote pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) julkaisemaan teokseen *The Focused Interview*. Kohdennetulla haastattelulla eli puolistrukturoidun tutkimusotteen alkumuodolla on kirjoittajien mukaan neljä olennaista piirrettä: 1) laajuudella he tarkoittavat sitä, että haastateltavien olisi mahdollisuus esittää kaikki haluamansa näkökohdat. 2) Toiseksi haastateltujen reaktioiden tulisi olla samalla mahdollisimman spesifisiä. 3) Kolmanneksi haastattelun tulisi auttaa haastateltuja kuvaamaan tutkittavan ilmiön affektiivisia, kognitiivisia ja evaluatiivisia merkityksiä. Tällöin on kyse haastattelun syvyydestä. 4) Lopuksi tulisi huomioida niin sanottu henkilökohtainen konteksti. Haastattelussa tulee kirjoittajien mukaan selvittää haastateltavien ominaisuudet ja aikaisemmat kokemukset, koska ne määräävät pitkälti niitä merkityksiä, joita he ilmiölle antavat. Tutkimusotteen kriteerit ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Voidaan sanoa niiden siis kuvaavan haastatteluaineiston eri ulottuvuuksia (Hurme & Hirsjärvi, 1995, 36).

2.4. Haastattelijan ominaisuudet

Haastatteluotteita on juuri niin monta kuin on haastattelijoita. Millainen loppujen lopuksi on hyvä haastattelija? Hurme ja Hirsjärven mukaan on hyvä ensinnä se, että haastattelija on velvollisuudentuntoinen. Haastattelijaksi aikovan on suhtauduttava vakavasti tutkimuksen tavoitteisiin ja oltava valmis parhaan kykynsä mukaan läpikäymään kaikki relevantit haastattelukysymykset. Toiseksi haastattelijan tulee herättää luottamusta ja saada ihmiset uskomaan siihen, että haastattelija on rehellisellä asialla. Hurme ja Hirsjärvi esittävät myös huomiota herättämättömyyden vaatimuksen hyvälle haastattelijalle. Haastattelijan tulisi käyttäytymiseltään ja ulkoasultaan olla

niin "normaali" kuin mahdollista (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 52). Mielestäni tutkijan tulee olla myös hyvä ja nopea reagoimaan vaihtuvissa tilanteissa ja herkkä aistimaan ihmismielen tilaa (haastattelijalla pitäisi olla niin sanottua "tunneälyä"). Grönfors mainitsee hyvän tutkijan ominaisuuksiksi myös luontevan ja luonnollisen käyttäytymisen kaikissa tilanteissa, avoimuuden ja kiinnostuksen erilaisiin ihmisiin ja heidän ongelmiinsa, suvaitsevaisen suhtautumisen erilaisiin ihmisryhmiin ja kyvykkyyden kuunnella (Grönfors, 1982, 14 - 15).

2.5. Haastattelutilanne

Haastattelutilanne sinänsä on vuorovaikutustilanne, jolle Hurmeen ja Hirsjärven mukaan on luonteenomaista se, että haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelija on valmistautunut haastatteluun tutustumalla etukäteen tutkimuksen kohteeseen sekä teoriassa että käytännössä. Päämääränä on se, että tutkimusongelmasta saadaan paikkansapitävää tietoa kyseessä olevan tutkimusongelman kannalta relevanteilta alueilta. Vuorovaikutustilanteessa haastattelu on myös haastattelijan alulle laittama ja ohjaama. Yleistä on se, että haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään haastateltavan motivaatiota. Haastattelussa haastateltava tuntee roolinsa, mutta haastateltava oppii omansa haastattelun edessä. Tärkeä lähtökohta on se, että haastateltava voi luottaa annettujen tietojen käsittelyn luottamuksellisuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 27).

Tutkijan on syytä muistaa toisaalta myös se, että haastattelutilanteessa kohtaavat, haastattelijan aloitteesta, kaksi toisilleen täysin vierasta ihmistä satunnaisissa olosuhteissa. Ainutlaatuisessa tilanteessa haastattelija esittää uteliaita kysymyksiä vastapuolelle ja haastateltava ymmärtää varsin pian, että hän voi vastata lähes mitä vain, koska haastattelija vastaanottavaisesti paneutuu haastateltavan lausuntoihin (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 27 - 28).

3. TUTKIMUSAINEISTO: HAASTATTELUT

3.1. Haastattelujen teema-alueet

Vuoden 1995 ja 1997 haastatteluissa oli neljä pääteema-alueita. Kysymykset käsittelivät molemmilla kerroilla työtä ja hyvinvointia, organisaation muutosprosessin etenemistä, organisaation muutosprosessin kokemista ja yksilötason käsittelyä sekä perhettä ja työtä sekä organisaatiomuutosten vaikutuksia yksityiselämään. Vuoden 1995 haastattelulomakkeeseen tehtiin kuitenkin hieman muutoksia, vuoden 1997 haastatteluja silmälläpitäen, jättämällä joitain kysymyksiä pois. Vuoden 1995 haastatteluissa kysymyksiä esitettiin yhteensä 84, vuonna 1997 kysymyksiä oli 81. Vuonna 1997 poisjääneet osa-alueet liittyivät enimmäkseen ihmisen psyykkiseen hyvinvointiin. Osa työuraa, työn merkitystä, työstressin ilmenemistä, 12-osainen omaa terveyden tilaa ja henkistä hyvinvointia kartoittava General Health Questionnaire, eräitä naisten ja miesten tasa-arvoon, parisuhteen laatuun sekä tulevaisuuden odotuksiin liittyvistä kysymyksistä oli päätetty jättää pois.

Kysymyksessä oli kuitenkin seurantatutkimus ja tarkoitus oli verrata vuoden 1995 ja vuoden 1997 työn epävarmuus ja hyvinvointi-tuloksia. Tietojen vertailtavuuden kannalta ei olisi ollut mielekää muuttaa oleellisesti haastattelulomakkeen kysymyksiä ja haastatteluiden suunniteltua kulkua. Kysymys oli puolistrukturoiduista haastatteluista, joten haastattelijana saatoin lisäkysymyksiä mennä syvemmälle aiheeseen, jos tilanne tuntui siihen sopivalta tai sitä vaativan. Kysymyksiä suhteen haastattelutilanteessa löytyi siis joustoa. Vuoden 1997 haastatteluiden viimeisenä kysymyksenä esitin kaikille haastateltaville lomakkeen ulkopuolelta kysymyksen, työn merkitykseen liittyen, siitä mitä haastateltava tekisi siinä tapauksessa, että hänestä tulisi lottomiljonääri. Kaikkia kysymyksiä ei luonnollisestikaan ollut tarve kysyä jokaiselta haastateltavalta, jos asia ei haastateltavaa koskenut.

3.2. Henkilöstön haastattelut vuonna 1995

Tutkimukseni tutkimusmateriaali on kerätty kahtena ajankohtana suoritetuissa haastatteluissa. Vuoden 1995 varsinaisissa haastatteluissa tehtaassa haastateltiin kaiken kaikkiaan kymmentä työntekijää. Haastatteluiden toteuttamisesta oltiin informoitu syys- lokakuussa ja luottamusmiehen välityksellä tutkittavien kanssa oli

neuvoteltu haastatteluiden aikatauluista ja haastateltavista. Tutkimuksen kannalta tärkeää oli se, että haastateltavat edustaisivat kokonaisuudessaan mahdollisimman hyvin tehtaan työntekijäin ominaisuuksia iän, sukupuolen ja ammattiaseman suhteen. Valintakriteerinä oli luottamusmiehen mukaan myös henkilöiden oma halukkuus osallistua tutkimukseen, sillä haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen. Myös se, mistä työpisteestä oli mahdollista lähteä haastatteluun vaikutti haastateltavien valinnassa (Mauno & Virolainen, 1996, 12).

Ennen varsinaisia haastatteluja syksyn 1995 tutkimusprojekti aloitettiin esihaastatteluilla, jotta kysymysten ymmärrettävyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta sekä haastatteluiden kestosta saatiin palautetta. Esihaastatteluihin osallistuneet työntekijät olivat myös vapaaehtoisia ja myös heidän kohdallansa tehtaan luottamusmies toimi yhteyshenkilönä. Esihaastatteluista saadun informaation perusteella haastattelulomakkeeseen tehtiin muutoksia ja siksi esihaastatteluja ei käytetty varsinaisena tutkimusaineistona (Mauno & Virolainen, 1996, 12).

Varsinaiset haastattelut suoritettiin lokakuussa 1995 työnantajan tiloissa, pääluottamusmiehen toimistossa, henkilöstön työajalla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niiden keston vaihteluväli tehtaassa oli 40 minuutista noin tuntiin. Tutkijoiden mukaan haastateltavat suhtautuivat vuonna 1995 myönteisesti tutkimusaiheeseen (Mauno & Virolainen, 1996, 12).

Vuoden 1995 haastatteluista käytettävissäni on ollut tutkimusmateriaalina sekä itse haastattelunauhut, joita osittain litteroin sekä haastattelulomakkeet, joista sain puuttuvaa lisätietoa, koska haastattelijalta oli joiltain osin jäänyt osa vuoden 1995 haastatteluista nauhoittamatta tai haastateltava ei ollut halunnut osia nauhoitettavan.

3.3. Henkilöstön haastattelut vuonna 1997

“Työn epävarmuus ja hyvinvointi” -projektin saadessa jatkoa vuoden 1997 syksyllä, tehtäväkseni tuli haastatella kahdeksaa jo vuonna 1995 haastateltua tehtaan työntekijää. Tutkija Saija Maunolta sain tehtaan pääluottamusmiehen yhteystiedot ja luottamusmiehen kanssa sovin sopivista haastatteluajankohdista. Suoritin haastattelut marras-joulukuun aikana. Halusin ja yritin hajauttaa haastattelut usean päivän ajalle,

sillä näin haastatteluihin ei "leipääntyisi" ja kiinnostus säilyi. Yhtenä päivänä suoritin kuitenkin yhteensä kolme haastattelua. Tämä ei tuntunut hyvältä ratkaisulta, sillä pelkäsin "turtuvani" haastattelijana, jolloin haastatteluotteeni olisi saattanut kärsiä. Toisaalta tehokkaammalta olisi vaikuttanut se, että haastattelut olisi suorittanut yhden viikon aikana, mikä sinänsä oli kuitenkin käytännössä mahdoton ajatus jo siksi, että työntekijöiden työvuorot rajoittivat myös haastatteluajankohtien mahdollisuuksia.

Haastateltavani olivat tehtaan eri osastoilta eli arkkaamosta, kunnossapidosta, paperikone 2:n ja 4:n osastoilta, automaatio-osastolta sekä kuljetusosastolta. Kaikkiaan haastattelut onnistuivat teknisesti hyvin eli esimerkiksi haastatteluissani käyttämä nauhuri oli äänentoistoltaan erinomainen. Kahdesta haastattelusta taustatietojen kartoituksia ei ole nauhoitettu, koska nauhuri unohtui aluksi kiinni. Varsinaista vahinkoa ei kuitenkaan päässyt tapahtumaan kysymysten luonteen takia (vastaukset tuli kirjattua ja koodattua haastattelulomakkeeseen).

Haastattelut suoritettiin pääluottamusmiehen toimistossa, kuten vuoden 1995 haastattelutkin oli suoritettu. Paikkana toimisto oli sikäli hyvä, että sinne työntekijöiden oli vaivatonta tulla ja tutkimus sai ikään kuin myös luottamusmiehen "siunauksen", jolloin työntekijäin suhtautuminen tutkimukseen oli sangen myönteinen. Luottamusmiehän on "heidän puolellaan". Työntekijöiden virkistyshuoneesta kanto seinän läpi puheenmuminaa ja radion pauhu, mutta tämä ei kuitenkaan häirinnyt haastattelutilanteita. Päinvastoin tuntui siltä, kuin taustäänet olisivat keventäneet haastattelutilanteen tunnelmaa. Nauhuriin ei kukaan suhtautunut kielteisesti (ehkä aluksi tosin vähän aristellen) ja usein tuntui siltä, että haastateltavat olisivat jopa onnistuneet unohtamaan sen olemassaolon (kuten myös haastattelijat).

3.3.1. Luottamus haastateltavan ja haastattelijan välillä

Kysymyksiä liittyen perheeseen, perhe-elämään ja ihmissuhteisiin on mielestäni vaikea esittää tilanteessa, jossa on ventovieraan ihmisen kanssa kasvojen noin tunnin ajan. On kiusallista pureutua parisuhteen ongelmiin, kun jo etukäteen tietää, ettei vastaukseksi ole mahdollista saada muuta kuin pintaraapaisu. Luottamus ja luottamuksen syntyminen haastattelijan ja haastateltavan kesken ovatkin relevantteja kysymyksiä haastatteluihin liittyen. Haastateltavan avautuminen haastattelijan

intiimeissä kysymyksissä ei ole itsestään selvää, eikä se tapahdu vain ja kuin pitempiaikaisen haastattelijahaastateltava-suhteen ollessa kysymyksessä.

Ilman syvähaastattelua (tarkoittaen tässä useita eri haastattelukertoja, jolloin haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde ja luottamus syvenevät) ei haastateltavat välttämättä kerro haastattelijalle asioiden "todellista laitaa", koska haastateltava suojaan niin kutsutulla onnellisuusmuurilla yksityiselämäänsä. Työntekijän kaikessa sosiaalisessa käyttäytymisessä voidaan tehdä jako kahteen: etualaan ja taka-alaan. Ensimmäinen käsite tarkoittaa roolikäyttäytymisen julkisivua (esimerkiksi sitä, kuinka kotona käyttäytyään vieraan tullessa kylään) ja jälkimmäinen tarkoittaa sitä, kuinka yksilö todella kokee oman roolikäyttäytymisensä (esimerkiksi sitä, mitä vieraiden kuullen ei sanota, mutta mikä kuitenkin sanotaan perheenjäsenille heti vieraiden lähdettyä). Onnellisuusmuuri on siis etualan ja taka-alan välinen raja-aita, joka suojelee yksilön omaa, yksityistä elämää toisten yksilöiden katseilta, julkisuudelta (Kortteinen, 1982, 296 - 297).

Pitkäjänteisellä ja kärsivällisellä työskentelyllä haastattelijan on kuitenkin mahdollista murtaa tämä "psykkeen Berliinin-muuri" ja päästä tutustumaan haastateltavan todellisiin tuntoihin. Kyseessä olevan työn epävarmuus-projektin puitteissa en kuitenkaan ryhtynyt radikaalisti muuttamaan tai syventämään haastattelulomakekysymyksiä tai vaihtamaan puolistrukturoitua haastattelumetodia esimerkiksi perhe- ja ihmissuhdekysymysten intiimiyden ja/tai arkaluontoisuuden vuoksi. Päätin sen sijaan jättää työntekijäin perhe- ja ihmissuhdepuolen vertailut kokonaan pois omasta tutkimuksestani.

4. AINEISTO: TAUSTATIEDOT

4.1. Työntekijöiden taustatiedot

Haastattelin vuoden 1997 syksyllä kahdeksaa paperitehtaan työntekijää, joista seitsemän on miehiä ja yksi nainen. Kaikki työntekijät ovat työskennelleet Paperilassa noin parikymmentä vuotta. Haastateltavat ovat 33 – 54-vuotiaita ja tehtaassa pisimpään ollut on työskennellyt paikassa 38 vuotta. Lyhimpään tehtaan

palveluksessa työskennellyt on puolestaan työskennellyt tehtaassa noin 15 vuotta. Keskimääräisesti palvelukseenastumisikä on haastatelluilla ollut kahdenkymmenen vuoden ikä. Haastateltujen tehtäviin ei ole kuulunut, kahta tapausta lukuun ottamatta, toisten työn johtamista eikä tehtävien jakamista toisille työntekijöille. Järjestäjän ja koneenhoitajan alaisuudessa sen sijaan työskentelee tilanteesta riippuen kolmesta viiteen työntekijää. Paperityöntekijät työskentelevät tiimeissä. Haastateltavat ovat yhtä lukuun ottamatta naimisissa ja kahta lukuun ottamatta haastatelluilla on lapsia.

Työntekijöitä yhdistää se, että heillä on takanaan joko ammatillinen koulu (ammattikoulutukset, jotka eivät yhtä tapausta lukuun ottamatta suoranaisesti kuitenkaan ole olleet paperialan tehtäviin valmistavia) tai he ovat sekä iän tuoman kokemuksen että työpaikalla järjestetyn kurssituksen keinoin olleet valmiita tai oppineet kantapään kautta uusiin ja/tai muuttuneisiin työtehtäviin.

“...että määhän oon sillai vaan..mitä on pitänyt oppia..kantapään kautta periaatteessa...”.

Kaikki haastateltavat ovat olleet työelämässä 15 - 39 vuoteen, keskimäärin 25 vuotta. Työntekijöillä ei ole ollut varsinaisia “oikeita” työpaikkoja ennen kyseessä olevassa tehtaassa työskentelyn aloittamista, kahta tapausta lukuun ottamatta. Takana on lähinnä lyhyitä kesätyö-jaksoja ja armeija ennen ja jälkeen “oikeissa töissä” aloittamista.

“ Semmosii... hyvin lyhyitä tuota työjuttuja oli ennen, ennen tuota tätä... mä tuota armeijan kävin ennen tätä ja tulín suoraan armeijasta oikeestaan tänne, että et joitain semmosia muutaman kuukauden työjuttuja on ollut.. oon ajanut leipäautoo ja olen ollu rakennuksella töissä ja siinä ne oikeestaan on sitten, etten oo paljon muualla ollu”.

Monet ovat kerran tultuaan “vain jääneet” taloon eikä halua työpaikan vaihtamiseen ole ollut, koska Paperilassa on ansainnut kohtuullisella vaivalla kohtuullisen elannon.

Parikymmentä vuotta kohdeyrityksessä työskennellyt haastateltava kertoo työskennelleensä eräässä toisessa paperialan tehtaassa noin kolmen kuukauden ajan ennen töiden aloittamista Paperilassa, mutta vaihtaneensa pian työpaikkaa paremman palkan ja lyhyemmän työmatkan takia. Haastateltavan mukaan työtilanne oli 1970-luvun alussa toinen ja työnhakijoilla oli melkein varaa itse valita työpaikkansa. Avoimia työpaikkoja oli kaksikymmentä vuotta sitten enemmän tarjolla teollisuuden saralla siis myös vähemmän koulutetuille työnhakijoille.

“Tule vaan...se oli niin helppoo ettei siinä tarvinna sen kummemmin... ja samaten tännekin sitte kun kun mä kävin kysymässä... tietenkkin siinä vois kuvitella, että siinä oli...kun oli isot tehtaast ja täälläkin sukua, että vois kuvitella että siitäkkin olis ollu vähän apua...”

4.1.1. “Suku on paras“ paperitehtaassa

Huomio tehtaassa työskentelevistä sukulaisista on erittäin yleinen. Paperinteko tuntuu kulkevan suvussa, sillä niin monta tarinaa haastatteluissa sai niin sanotuista tehdasperheistä kuulla. Eräs haastateltava toteaaakin, kun tiedustelin onko perheitä toisessa polvessa työskentelemässä tehtaassa, että:

“ On! Varmaan ja sillälaila..isä ja poika ja Pyhä Henki melkein... että..isä ja äiti ja pojat ja... on meijänkin osastolla semmonen, että veljekset...toinen on ja niiden isä oli ja äiti oli ja ..että... .. ja olihan mun setäni ja sedän vaimo ja sedän tytär..ja oll se poikakin vähän aikaa ja mä pääsin nyt sitten toista..siinä sivussa...semmosia nää..tehtaast oli...”

4.2. Työntekijöiden työsuhteesta ja työajasta

Vuoden 1995 ja 1997 haastatteluissa työntekijät kertovat työsuhteidensa olevan toistaiseksi voimassa olevia ja työnsä olevan vuorotyötä eli joko niin kutsuttua “kolmeseiskaa“ tai viisivuorotyötä. Kahdella haastatelluista oli säännöllinen päivätö, kello 7.00 - 16.00 sekä vuonna 1995 että vuonna 1997. Vaikka vakanssimuutoksia tehtaassa on tapahtunut, eivät niiden vaikutukset ole haastattelemini henkilöiden kohdalla aiheuttaneet työaikamuutoksia.

5. TYÖN MERKITYS JA TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHÖN LIITTYVÄT INTRESSIT

5.1. Työn merkitys työntekijälle

“Me noustaan joka aamu ennen seitsemää. Isä tuskin aamukahvit juoda ennättää, kun se työhön jo kiiruhtaa. Tehtaan piipun takaa nousee aurinko, aamuvuorolaiset ahkeroivat jo. Liukuhihnalta leivän saa...” (Leevi and the Leavings, 1997).

Ihmiset eivät ole olemassa ainoastaan tehdäkseen työtä. Työn tekeminen palkkaa vastaan on vain eräs kiinteän institutionaalisen muodon saaneista nyky-yhteiskuntien toiminnoista, joiden välityksellä yksilöt voivat toteuttaa tärkeänä pitämiään asioita. Ansiotyössä käyminen ja työn tekemisen kulttuuri ovat kuitenkin nousseet yhteiskunnallisen modernisaatiokehityksen myötä hallitsevaan asemaan. Työ ja ammatti käsitetään normaaliin aikuisuuteen kuuluviksi asioiksi ja esimerkiksi työuralla eteneminen toimii keskeisenä kansalaisten sosiaalisen statuksen määrittäjänä. Työelämän murros saattaa kuitenkin tuoda mukanaan oleellisia muutoksia siihen, miten ihmiset tulevaisuudessa kenties käsittävät työn ja sen tekemisen kulttuuriset merkitykset ja miten yksilöt itse suuntaavat omaa käyttäytymistään työelämässä (Kasvio, 1994, 111).

Työn motiivit yksilöllistyvät tulevaisuudessa. Elintason dramaattinen nousu, vapaa-ajan lisääntyminen, sosiaalinen ja alueellinen liikkuvuus ovat heikentäneet vanhojen kollektiivisten siteiden voimaa. Työntekijöiden sosiaalinen elämä jäsentyy yhä näkyvämmiin erilaisiksi yksilöllisiksi elämänprojekteiksi. Palkansaajakulttuuri yksilöityy massamittaisesti (Kortteinen, 1992, 31).

On myös puhuttu paljon teollisuustyöntekijöiden työorientaation välineellistymisestä, jolloin privatisoitunut työläinen ei enää kiinnittyisi “solidaarisesti” yritykseensä tai työtoveriryhmäänsä, vaan pitäisi palkkatyötä lähinnä vain välineenä kulutustottumuksiensa mukaisten tarpeidensa tyydyttämiseksi. Lisäksi privatisoitunut työläinen pyrki oletuksen mukaan pitämään eri elämänpiirit tarkasti erillään toisistaan. (Alasoini, 1990, 82).

Ongelmia saattaa syntyä siitä, miten motiiveiltaan yksilöityvä ja “työlle viileä” työväki saadaan mukaan joustavan tuotannon edellyttämään tiivistyvään työskentelyyn. Ongelmat liittyvät ennen muuta sellaiseen henkilöstöön, joka etsii elämänsisältönsä kokonaan muualta kuin työstä ja joka samalla suhtautuu vastahakoisesti sellaisiin työpaikalla tapahtuviin muutoksiin, jotka häiritsevät omaa yksityistä elämää työssä ja sen ulkopuolella (Kortteinen, 1992, 31).

5.2. Työn eri merkitykset

Työllä on tekijälleen erilaisia merkityksiä. Eri ihmiset arvottavat työtä eri tavoin. Marie Jahoda (1982) korostaa perinteisesti ja vahvasti palkkatyöhön liittyviä arvoja. Jahodan mukaan palkkatyö jäsentää työpalkan lisäksi ihmisille ajan käytön rakennetta, työ merkitsee sosiaalisia kontakteja, joita ihminen saa työpaikalla ja/tai siihen liittyvissä suhteissa, työ luo työntekijälle tunteen vaikuttamisen mahdollisuudesta johonkin kollektiiviseen kokonaisuuteen, työ jäsentää ihmisen sosiaalista asemaa ja identiteettiä sekä palkkatyö mahdollistaa osallistumisen säännönmukaiseen toimintaan. Vähätalon mukaan (1998) palkkatyö on yhä yhteydessä ihmisen perustarpeiden luontoiisiin, kulttuurisesti määräytyneisiin tarpeisiin. Kyse on siis taloudellisten ja sosiaalisten arvojen menetyksen uhasta, jota työn epävarmuus tuo mukanaan (Vähätalo, 1998, 49 - 50).

5.3. Työn merkitys -luokittelu Kahnin ja Wienerin mukaan

H. Kahn ja N. Wiener ovat teoksessaan *The Year 2000* eritelleet kuusi kokemuksellista perusasennetta siitä, miten työhön saatetaan suhtautua. Ensinnä työ voidaan kokea välttämättömänä pahana, jolloin työskentelyn motiivina on ainoastaan tulojen ansaitseminen. Työ on tällöin tavallaan häiritsevä tekijä (interruption), jonka ulkopuolella on “se oikea elämä” (Wilenius, 1981, 18 -19).

Kun työ koetaan “hommana” (job), sisältyy siihen jo itsessäänkin jotakin kiinnostavaa, vaikka edelleen palkka ja toimeentulo ovat tavoitteina ensisijaiset. Työkokemukseen vaikuttaa esimerkiksi paljon työtoverit eli se, että työtä tehdään mukavassa seurassa (Wilenius, 1981, 18 - 19).

Kolmas mahdollisuus on käsittää työ ammattina (occupation). Tällöin työntekijä harjoittaa taipumuksiaan ja koulutustaan vastaavaa ammattia. Taitojen harjoittaminen ja onnistuminen työtehtävissä tuottavat tyydytystä tekijälleen ja työ on hänelle arvokasta (Wilenius, 1981, 18 - 19).

Astetta voimakkaampana työntekijät kokevat työnsä merkityksen, kun se koetaan uraksi (career), jolloin henkilö haluaa jatkuvasti kehittää työtään ja edetä siinä ja ottaa enenevässä määrin vastuuta (Wilenius, 1981, 18 - 19).

Kun työ on tekijälleen kutsumus (calling, vocation), sisältyy siihen sisimmän itsensä toteuttamista ja toisten palvelemista. Varsinainen kutsumustyö on meidän päivinä jäänyt palkkatyön jalkoihin. Sen sijaan elämäntehtävästä (mission) puhutaan edelleen nykyään ja silloin, kun työntekijä omistautuu kokonaan työlleen, jonka hän uskoo hyödyntävän ratkaisevalla tavalla koko yhteiskuntaa. Käsitukseen voi liittyä mahdollisesti uskonnollinen tunto ihmisistä korkeammasta tehtävän antajasta (Wilenius, 1981, 18 - 19).

Työ siis palvelee eri tarkoitusperiä eri henkilöille tai tietenkin sillä voi olla useita eri merkityksiä samallekin henkilölle. Työn erilaisista luonteista työn välinearvo tarkoittaa sitä, että työ on työntekijälle keino muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn itseisarvosta puhuttaessa kohdistetaan huomio siihen, että työllä on sen tekijälleen ilmaisullinen sija hänen toiminnassaan. Kyse on mahdollisuudesta toteuttaa ja ilmaista omaa olemustaan ja tavoitteitaan työn avulla. Ihmisen ja työn välillä vallitsee tällöin vuorovaikutussuhde ja ihmisen muuttaessa maailmaansa, hän muuttaa samalla itseään (Asp & Peltonen, 1991, 11).

Kahnin ja Wienerin esittämän merkitysjaottelun kahdessa ensimmäisessä esimerkissä työllä on tekijälleen lähinnä välinearvoa. Henkilö työskentelee siis saavuttaakseen jotain työstä saatavalla korvauksella. Työllä itsellään ei ole suurta itseisarvoa, joka sitä vastoin korostuu jälkimmäisissä työnmerkitys-esimerkeissä. Niissä työ sinällään on tekijälleen oleellinen ja tärkeä.

5.4. Työntekijöiden työhön liittyvät intressit

Kirjallisuudessa on käsitelty yksilöiden moninaisia työmotiiveja, joista suorituspotiivi on yksi huomionarvoisimmista. Suoritusmotivoitunut henkilö pyrkii kohottamaan omaa suoritustasoansa tai pysyttämään sen mahdollisimman korkealla kaikissa tehtävissä, joiden laatua voidaan arvostella ja joiden suorituksessa voi sen tähden joko onnistua tai epäonnistua. Korkean suoritusmotivaation omaava työntekijä pitää tilanteista, joissa hän on henkilökohtaisesti vastuussa ongelman ratkaisujen löytämisestä, asettaa kohtuullisia tavoitteita ja ottaa niin sanottuja ennalta laskelmoitavissa olevia riskejä sekä haluaa konkreettisen palautteen siitä, kuinka hyvin hän menestyy työtehtävissään (Asp & Peltonen, 1991, 52 - 53).

Suoritusmotiivia tutkineen McClellandin mukaan useimmat ihmiset voidaan jakaa hyvin karkeasti kahteen ryhmään: vähemmistöön, joka haluaa työskennellä kovasti ja joka kokee mahdollisuudet haastavina ja enemmistöön, joka ei tätä tee. (Juuti, 1983, 84). Suoritusmotiivi näkyy ammattitaidon kohottamisessa, ammattiuralla etenemisessä, vastuullisten tehtävien ottamisessa ja yleensä pyrkimyksenä tehtävien laadukkaaseen suoritukseen (Asp & Peltonen, 1991, 52 - 53).

Myös työn kontaktimotiivilla on tärkeä sija asennoitumisessa työhön, sillä huomattava osa ihmissuhteista muodostuu työpaikalla. Henkilösuhteet ovat merkittäviä yksilön työtyytyväisyyden kannalta. Työntekijöiden yhteistyönäkökohta on ollut keskeinen seikka työorganisaatioiden kehittämissuorituksissa ja yleensä työn ja työtehtävien uudelleenjärjestelyissä. Kontaktimotiivia on alettu käyttää suunniteltaessa ja toteutettaessa työtehtävien uudenlaista organisointia. Kun vastuuta tehtävistä on luovutettu työryhmille, on samalla voitu laajentaa ja rikastuttaa yksilön työnkuvaa ja kehittää ryhmän jäsenten keskinäistä yhteistoimintaa. Itseohjautuvien ryhmien toiminnassa korostuu itsenäisyys, vastuu, joukkohenki, toverillisuus ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuudet (Asp & Peltonen, 1991, 53 -54).

“Rahantienuulla“ on ihmisen elämässä tärkeä sija ja siksi työn ansiomotiivi onkin muiden työhön motivoivien seikkojen joukossa. Ansiomotiivin näkyvä sija yhteiskunnassa perustuu muun muassa siihen, ettei ansiomotiivien osalta ole mitään kyllästymisastetta, niin kuin muiden motiivien kohdalla on todettu olevan. Ansio on

ensi sijassa ammattina suoritettavaan työhön sidoksissa, kun sen sijaan muita motiiveja voi periaatteessa tyydyttää ammatin ulkopuolellakin. Palkka on myös varma kvantifioitavissa oleva tekijä, jonka pohjalta on helppoa arvioida työpaikkaa ja ammattia. Työntekijälle palkka on konkreettinen faktori, jonka hän saattaa herkästi nimetä esimerkiksi työtyytymättömyyden syyksi todellisten syiden ollessa ehkä toisaalla. Statussymbolina palkka kertoo ammatin nauttimasta yleisestä arvostuksesta. Palkka työmotiivina on vaikutuksiltaan laaja-alainen ja siksi sitä on vaikea rinnastaa muihin työmotiiveihin. Sillä on myös samalla muita näkyvämpi välinelunne ja se riippuu paljolti muista henkilöistä, muiden työmotiivien ollessa enempi työntekijän itsensä valvonnassa (Asp & Peltonen, 1991, 54 - 56).

Paperilassa vuonna 1986 suoritettujen tutkimusten (Kauppinen & Kohtanen) tulosten mukaan 41% haastatteluun vastanneista työntekijöistä kertoi työskentelevänsä vain rahan vuoksi eli heille ansiomotiivi oli tuolloin ensisijainen. Kuitenkin yli 56% työntekijöistä kertoi työn antavan myös henkilökohtaista tyydytystä, eivätkä he siis vastanneet työskentelevänsä ainoastaan "tienatakseen" (Kauppinen & Kohtanen, 1987, 156).

Kohdeorganisaation omistaja on vaihtunut moneen otteeseen ja vuonna 1986 sillä oli eri omistaja kuin sillä on ollut koko työn epävarmuus-projektin ajan. Sen lisäksi organisatoriset muutokset ovat vaikuttaneet työn sisältöön ja laatuun. Aikaisempia 1980-luvulla suoritettuja tutkimuksia ei voida näin suoranaisesti rinnastaa 1990-luvun tutkimuksiin. Toisaalta vaikka omistajuus ja tehtaan johto ovat vaihtuneet, ovat samat työntekijät lähes poikkeuksetta jatkaneet tuotantolaitoksessa muutoksista huolimatta. Vuoden 1986 tutkimuksen tulos antoi lisää inspiraatiota tutkia niitä mahdollisia kontakti- ja/tai suoritusmotiiveja, joiden innoittamana työntekijät työskentelevät ja jotka vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon.

6. TYÖTYTYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO

Työtyytyväisyyden tutkimus on tärkeä sosiologinen kohde, koska työtyytyväisyys vaikuttaa työkäyttäytymiseen. Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat sukulaiskäsitteitä. Työtyytyväisyys on vallitsevan käsityksen mukaan seurausta työsuorituksen palkitsemisesta; työmotivaatioon taas vaikuttavat muun muassa palkkioita koskevat odotukset (Peltonen & Ruohotie, 1991, 18).

Eri tutkimuksellisilla suuntauksilla on työtyytyväisyyttä selitettäessä erilaisia ilmiön lähestymistapoja. Raija Julkusen (1987) mukaan kokemukset vahvistavat käsitystä, jonka mukaan työntekijöiden vuorovaikutus määrää ratkaisevasti heidän työkokemuksiaan. Keskeiseksi teemaksi uusia organisaatiomuotoja arvioitaessa nousee tyytyväisyys tai tyytymättömyys ryhmässä työskentelyyn. Työntekijät arvostavat ryhmätyön myötä kontaktien lisääntymistä ja työn lisääntynyttä vuorovaikutusta, mutta uudelleenorganisointi voi johtaa myös keskinäissuhteiden ja solidaarisuuden heikentymiseen (Julkunen, 1987, 238).

6.1. Työmotivaatio ja F. Herzberg

Humanistinen organisaatioteoreettinen suuntaus, jota aikanaan edusti muun muassa Frederick Herzberg, korostaa maslowilaisen ajattelun pohjalta sisäisen motivaation ja itsensä toteuttamisen merkitystä työtehokkuuden aikaansaajina. Herzbergin mukaan kypsymässä hänelle tulee yhä tärkeämmäksi kehittää itseään ja kokea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. Tutkimuksiansa pohjalta hän kehitti työmotivaatiota koskevan kaksifaktoriteoriansa kohdistuen tutkimuksensa työtyytyväisyyteen ja tyytymättömyyden problematiikkaan. Tutkimuksessaan Herzberg etsi niitä tekijöitä, jotka saavat ihmiset tuntemaan onnellisiksi ja tyytyväisiksi työssään ja toisaalta sellaisia tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä (Takala, 1994, 131 - 133).

Tutkimusten mukaan työtyytyväisyyden ja motivoituneisuuden lisäämiseen tarvitaan työn sisällöllistä rikastamista. Tällä Herzberg tarkoitti työhön liittyvien seikkojen, niin kutsuttujen "motivaattori"-tekijöiden (motivators) lisäämistä. Ihmiset voivat organisaation alhaisillakin tasoilla vastata omasta työstään tuloksellisella ja vastuullisella tavalla, mikäli työympäristö tarjoaa heille tähän mahdollisuuden. Henkilöstö voi tyydyttää arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeitaan osallistumalla

suunnitteluun, organisointiin, motivointiin ja omien tehtävien valvontaan. Työ, työssä koettu vastuu, edistyminen, kasvu, saavutukset ja työssä koettu arvostus ovat Herzbergin mukaan motivaattori -tekijöitä ja niin kutsuttuja sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä. Kehitys parempaan niin kutsuttujen hygienia-tekijöiden (palkka, status, työn jatkuvuus, parannus työskentelyolosuhteissa) kohdalla vähentää Herzbergin mukaan tyytymättömyyttä, muttei varsinaisesti lisää työmotivaatiota tai työtyytyväisyyttä (Buchanan & Huczynski, 1985, 67). Tiimityöskentely soveltuu hyvin esimerkiksi työn sisällöllisestä rikastuttamisesta ja oletankin sen lisäävän työntekijöiden työmotivaatiota.

6.2. Työmotivaatio ja D. McGregor

Douglas McGregor on puolestaan esittänyt kaksi vaihtoehtoista näkemystä yksilön työmotivaatiosta. Teoria X ja teoria Y kuvaavat ihmisen suhdetta työhön ja yksilön työn teon motiiveita. Traditionaalisen X-teorian mukaan yksilö kokee synnynnäistä inhoa työntekoon ja tekee kaikkensa välttyäkseen työltä. Tämän seurauksena työntekijöitä tulee ohjata, määrällä, valvoa ja uhkailla rangaistuksilla. Keskivertoihminen tahtoo olla työssään ohjattu, välttää vastuuta, eikä ole kovinkaan kunnianhimoinen. Yksilö haluaa ennen kaikkea turvallisuutta (Bernoux, 1995, 82 - 83).

McGregorin Y-teorian kuvaama työntekijä ei yleensä ottaen inhoa työtä ja vastoin X-teorian käsitystä ihmisestä, Y-teorian mukaan yksilö on yhteistyökykyinen, vastuullinen ja ohjaa sekä hallitsee itse itseään omissa työtehtävissään, joihin yksilö sitoutuu mielellään. Työntekijälle tärkeimmät palkinnot ovat peräisin työstä, jota tehdään organisaation päämäärien hyväksi. Teoria olettaa myös, että hyvin monet ihmiset kykenevät käyttämään mielikuvitustaan, älyään ja luovuuttaan organisaatiossa ilmenevien ongelmien ratkaisuun. Työ on työntekijälle tyydytystä tuottava inhimillinen aktiviteetti (Takala, 1994, 129 - 130).

X-teoria on ollut yleinen teollisuudessa ja monet organisaatiot ovat ainakin olleet muotoutuneita sen mukaisesti. Käytännössä tämä on tarkoittanut työn osittamista ja pitkälle erikoistamista, jolloin työntekijää on pystytty helposti valvomaan. Y-teorian

mukaisen ihmiskäsityksen vaikutus organisaation muotoutumisen kannalta on merkinnyt yrityksessä sitä, että esimerkiksi työtehtävät on muotoiltu niin, että työntekijät voivat löytää ja kehittää ominaisuuksiaan ja kokea työssään motivaatiota. Työtehtäviä on laajennettu, rikastettu ja työntekijät ovat voineet alkaa osallistua entistä enemmän esimerkiksi päätöksentekoon. Y-teorian soveltaminen käytännössä on merkinnyt erilaisten työolojen kehittämistä ja siten erilaisia edellytyksiä työtyytyväisyyden kokemiseen (Asp & Peltonen, 1991, 60).

McGregorin positiiviseen ihmiskäsitykseen pohjaten ihmiset ovat periaatteessa valmiita ja halukkaita vastaamaan työn "motivaattori"-tekijöiden asettamiin haasteisiin. Työn rikastuttamisen ja vastuullisuuden kasvaessa työntekijöiden työmotivaatio ja työtyytyväisyys lisääntyvät. Kolmannen teollisen vallankumouksen mukanaan tuomat joustavat ja erikoistuneet johtamismenetelmät korvaavat pikku hiljaa jäykkiä tuotannollisia ja teknologisia tuotantomenetelmiä ja työn joustavammat organisointimallit inhimillistävät työtä. Työorganisaatioissa työvoimaa on alettu käyttää joustavammin, organisaatorakenteita on esimerkiksi pyritty mataloittamaan. Työorganisaatioissa on siirrytty tiimimäisempään työskentelyyn ja lisäämään työvoiman monitaitoisuutta kytkemällä uusia tehtäväalueita entisiin työtehtäviin. Samalla työntekijöiltä vaaditaan enemmän (korkeammat kvalifikaatiovaatimukset lisääntyvät) (Mäki-Runsas, 1997, 6).

6.3. Haastateltavien työhistoria ja työn merkitys elämässä

Vuonna 1995 Paperilan työntekijöitä pyydettiin arvioimaan itse omaa työhistoriaansa/työuraansa. Henkilöt valitsivat seuraavista työhistorian kuvauksista parhaiten omaa tilannetta kuvaavan vaihtoehdon: 1) vakaa ura 2) myöhemmin vakiintunut ura 3) epävakaa ura 4) myöhemmin epävakaistunut ura 5) myöhemmin aloitettu koulutus 6) työttömyyspainotteinen ura 7) perhekeskeinen ura. Kaikki työntekijät kuvasivat työuraansa vakaaksi eli kertomansa mukaan he ovat sijoittuneet koulutuksen jälkeen melko nopeasti vakinaisesti työelämään. Työntekijöillä on ollut useita vuosia kestänyt työsuhde saman työnantajan palveluksessa.

Vuoden 1995 haastattelulomakkeeseen kuului myös itsearviointi -kysymys työn merkityksestä tekijälleen. Haastateltavia pyydettiin valitsemaan vaihtoehdoista oman

näkemyksen mukaan parhaiten heille työn merkitystä kuvaava vaihtoehto. Vaihtoehdot olivat: Työ on 1) välttämättömyys 2) ammatti 3) ura ja 4) kutsumus. Kolmelle haastateltavalle työ merkitsi välttämättömyyttä, jolloin sitä tehdään vain palkan saamiseksi ja toimeentulon turvaamiseksi. Keskeinen elämänsisältö on muualla kuin työssä. Lopulle viidelle työ merkitsi kyselyn mukaan ammattia, johon liittyy ainakin jonkin verran ammattitaidon ja osaamisen tuomaa ammattiyhpeyttä, itsekunnioitusta sekä kehittämis- ja etenemissuunnitelmia. Kukaan ei kokenut työtä siis kutsumuksena, jolloin työ on keskeinen elämänsisältö ja itsensä toteuttamisen perusta. Työn ja vapaa-ajan välinen ero on tällöin lähes hävinnyt tai ne nivoutuvat toisiinsa tiiviisti.

Suomalaisten elämäntavat ovat eräiden viimeaikaisten tutkimustulosten mukaan vähitellen muuttumassa enemmän perhe- ja vapaa-aikasuuntaaviksi. Siirtymä on ollut hidasta, sillä perinteisesti Suomea on pidetty vahvan työkuulttuurin maana. Työssä on haluttu suoriutua ja se on ollut suomalaisille keskeinen elämänarvo. Edelleen suomalaiset kokevat työn keskeiseksi asiaksi elämässään ja ovat sitoutuneet työn tekemiseen (Kasvio, 1994, 117 - 119). Pauli Juuti tiedusteli esimerkiksi vuonna 1986 tutkittaviltaan, miten he suhtautuisivat työntekoon, jos heidän toimeentulonsa olisi turvattu jollakin muulla tavalla, eikä tutkittavien siten sen vuoksi tarvitsisi enää välttämättä jatkaa työskentelyä. Tuloksia verrattiin Kari Gröhnin vuonna 1978 kokoamiin aineistoihin ja yhteenvedossa voidaan havaita siirtymän tapahtuneen muun muassa esimerkiksi niiden ihmisten osuudessa, jotka kokonaan lopettaisivat työnteon. Vuonna 1986 tutkitut työntekijät olivat vähemmän innokkaita kokonaan lopettamaan työnteon kuin vuonna 1978, mutta pyrkisivät sen sijaan enemmänkin lyhentämään työaikaansa ja lopettamaan ylityöt. (Kasvio, 1994, 118 - 119).

Työn merkitystä tiedustelin Paperilan työntekijöiltä vuoden 1997 haastatteluissa. Haastatelluille esitettiin avoin kysymys siitä, mitä he mahdollisesti tekisivät mikäli voittaisivat lotossa kymmenen miljoonaa markkaa. Jatkaisivatko työntekijät tehtaalla, jos taloudelliset huolet kaikkonaisivat? Ne työntekijöistä, jotka olivat vuoden 1995 haastatteluissa kertoneet työn olevan heille vain välttämättömyys, kertoivat vuoden 1997 haastattelussa myös olevansa haluttomampia työn teon jatkamiseen lottovoiton mahdollisesti osuessa kohdalle. Eräs haluaisi keskittyä enemmän perhe-elämälle ja

toinen siirtyisi suosiolla pienemmänkin lottovoittosumman innostamana varhaiseläkkeelle. Kolmas työn välttämättömyytenä kokenut (vuoden 1995 haastatteluiden mukaan) siirtyisi osa-aikaiseksi tai päivätyöhön tehtaassa. Eriäviä vastauksia sain myös työn merkitystä ammatiksi kuvanneilta. Toisaalta työntekijöiden vastauksiin sisältyy epäröintiä työn jättämisen suhteen:

“Niin se on helppo..vaikka sanoo että en olis (töissä edelleen tehtaalla), mut..se on siis moni..on ollut sillai, että sitten kun ne pääsis (esimerkiksi eläkeputkeen), niin ei ne lähtis..” ... “.. se on kait semmonen muutos..tilannemuutos...sitä ei oikein osata räknätä.. ... Mutta kyllä mä sanosin, että kyllä mä lähtisin..että jos on mahdollisuuksia järjestää se (lottovoitto)..heh heh..”.

Toisaalta “oloneuvokseksi” siirtyminen ja “kissanpäivien” viettäminen kiehtovat haastateltavia ja työpaikan voisi antaa jollekin toiselle, joka sitä kipeämmin tarvitsisi (esimerkiksi nuoremmalle työntekijälle, jolla olisi velkoja maksettavana). Rahat voisi sijoittaa osakkeisiin, eikä vaimonkaan tarvitsisi enää käydä töissä. Pidemmän päälle pelkkä oleilu ei haastateltujen mukaan kuitenkaan riittäisi, vaan elämään haettaisiin uutta sisältöä, jotain mielekästä tekemistä. Tehtaalle ei välttämättä palattaisi:

“... mutta tottakai mä jotain tekisin...ja pyrkisin kehittämään..itteäni, mutettä..jotai pitäis tehdä. ..jossain pitäis olla kiinni..niinsanotusti... totta kai sillon..tulis paljon vaihtoehtoa enemmän sille tekemiselle..sillon vois todella niinkun tehdä niitä asioita, joita..mistä todella niinkun tuntuis tykkäävän...”.

Itsensä kehittäminen onkin tärkeä asia haastatelluille. Sisältöä elämään etsittäisiin lottovoitto-tapauksessa esimerkiksi uusista harrasteista:

“..en ois töissä..mää oisin omien harrastusten parissa...minä menisin maalle ja ottasin hevosia... ja ratsastaisin ja ajasin niillä ihan omaks iloks... minä jättäisin pois työelämän..että ois sellaisia harrastuksia että ois kiva olla elää ilman ..ilman tämmöstä vakinaista työtä...”.

Tulokset viittaavat Kasvion (1994) mainitsemaan suomalaisten elämäntapojen hitaaseen perhe- ja vapaa-aikasuuntautuneisuuden muuttumiseen ja protestanttisen työetiikan asteittaiseen murtumiseen, vaikkakin työ suomalaisille ja tehtaan työntekijöille on silti edelleen tärkeää. Mainitsihan viisi työn olevan heille kuitenkin ammatti, elämän sisältöä, johon sisältyy ammattiylpeyttä ja kehitys- ja etenemissuunnitelmia.

6.4. Paperilan työntekijöiden työintressit vuosina 1995 ja 1997

Vuoden 1995 haastattelujen perusteella Paperilan työntekijöitä motivoivat sekä työn ansio-, suoritus- että kontaktimotiivit. Vaikka nykyisessä työpaikassa pysyttiin vuonna 1995 haastateltavien mukaan ensisijaisesti taloudellisista syistä, ei raha, kohtuullisen hyvä korvaus tehdystä työstä, ole kuitenkaan ainoa tekijä, joka sai työntekijät pysymään tehtaassa.

Haastateltujen mukaan myös työpaikan ihmissuhteet olivat tärkeitä työntekijälle. Tehdaslaisilla oli siis myös kontaktimotiiveja työssä käymiseen.

“...palkka...palkka on tietysti erittäin tärkeä osa sitä, mutta myöskin, myöskin... kaverit...niin... meillä on vuorossa kuitenkin loppujen lopuksi aika hyvä henki ja... tänne on... en mä tiedä...leimaannunko mä sitten hupsuks tai hulluks tai muuta... mutta sanotaan että..on erittäin kiva tulla tänne töihin.. mä tykkään tästä työstä...”

Työpaikka koettiin tärkeäksi sosiaaliseksi “areenaksi” siellä solmittujen toverisuhteiden takia. “... Kyllä tää jonkunlainen varmaan... mä sitä oikeen oon joskus miettinytkin.. niin semmonen sosiaalinenkin...paikka on...”

Työssäkäyminen sinälläänkin antoi vuonna 1995 haastateltujen mukaan elämälle sisältöä ja asioiden aikaansaaminen ja toteuttaminen antavat työntekijöille hyvän mielen. Työ on tekijälleen kasvun ja kehittymisen paikka, jossa uudet työtehtävät ja laajentuvat työalueet ottavat mittaa tekijästään. Jokapäiväiset onnistumiset palkitsevat.

“...Ihan jokapäiväinen työssäolo siinä että...niissä pienissä..pienissäkin tehtävissä ...onnistuu... huomaa saavansa aikaan ja huomaa siinä ketjussa sen tärkeytensä... siinä roolissa, mihkä on palkattu...”

Myös vuoden 1997 haastatteluissa korostuu taloudellisten tekijöiden - palkkojen ja etujen, “rahantienueun” - asema motiivien tärkeysjärjestyksessä. Taloudelliset tekijät merkitsevät työssä viihtymisen kannalta edelleen erittäin paljon.

“...No varmaan... kaheksankymmentä-rosenttisesti (80%) varmaan se... se kuitenkin se palkka..palkkapuoli vaikuttaa”

Useampi työntekijä on ottanut pankkilainaa, joka pitää saada maksettua pian pois.
“..Palkkaa pitää rahaa pitää jostain saada... se on ..tuota yks minun älyttömän hyvä kaveri pankki, joka minut pitää töissä..heh heh.. oon pankille vähän velkaa niin..heh heh.. vasta tuli rakennettua talo tossa... Rahahan se on kaikkein...sitähän täältä haetaan...”

Jokapäiväinen leipä on tienattava ja velka antaa niin sanotusti työhaluja. Työstä saatavaan taloudelliseen korvaukseen ollaan tehtaassa suhteellisen tyytyväisiä, mutta tyydytystä työstä saadaan kuitenkin myös vähemmän materialistisista tekijöistä.

Myös työn suoritusmotiivit ovat työntekijöiden intressesseissä. Työn sisältö, haasteellisuus ja henkinen merkitys merkitsevät tehtaassa työntekijöille paljon. Paperinteko koetaan monivaiheiseksi ja kiinnostavaksi työksi, jos ja kun siihen oikein paneutuu ja perehtyy.

“..kun siihen oikein paneutuu niin se on tosi mielenkiintosta ja mielekästä...ett se on muutakin kun pelkästään sitä valvontaa tuolla koneella...”

Eräälle haastateltavalle itse paperinvalmistus sinänsä on jo eräänlainen täyttymys. Hän kuvaa paperinvalmistusprosessia mielenkiintoiseksi. *“... tänne on kiva tulla, kun tulee koneelle, niin paperi on jo päällä... on tyytyväinen kun on mennyt hyvin kahdeksan tuntia... että on..jää paperi päälle kun lähtee ja..ja on saatu laadut ja kaikki*

pysymään niin kuin..minulle ne merkitsee ainakin paljon“. Paperin tekeminen sinänsä on työn parasta antia monien työntekijöiden mielestä.

Toisaalta erästä haastateltua (työn välttämättömyydeksi kokeva) ei työ motivoi ja ammatinvaihtokin on käynyt mielessä, koska työolosuhteet ovat hänen mielestään huonot. *“...nämä olosuhteet on huonot... olosuhteet ylivoimaisesti... on sellasia tekijöitä, jotka pistää aina miettimään... että onks tää oikeen järkevää olla täällä..täällä ikänsä.. että voisko tehdä jotain muutakin...”*

Henkilö ei ole kuitenkaan ottanut ratkaisevaa askelta ja jättänyt kuumaa ja hiestyttävää tehdassalia, koska hän kokee alhaisen koulutustasonsa esteeksi. *“...Ku ei oo työtä tarjolla paljon muillekaan ihmisille, niin... taas miks mä sitten lähtisin...tavallaan tyhmänä sinne..vielä ihteeni kauppaamaan... kun sitä ei oo koulutettu ..että se on sitten niinkun sen..tavallaan lamauttanut tai...taas palauttanut niinkun lähtöasetelmiin..no..unohdetaan se“.* Myös lähestyvä eläkeikä ja eläkkeellesiirtyminen on hillinnyt mahdollisia työpaikan ja ammatinvaihdon suunnitelmia.

Vuonna 1995 haastateltavat olivat vähintään kohtuullisen tyytyväisiä työhönsä tehtaalla. Kysymys työssä viihtymisestä huvitti osaa haastateltavista, toisaalta paljastui, että kritiikkiä työssä viihtymisen kannalta löytyy heti: *“...Ja rehellinen vielä (vastaus)? ...No kyllä mä periaatteessa oon ihan tyytyväinen, kylläkin tota... sanotaan ihan tässä muutaman vuoden sisällä niin...se on tullu huomattavan paljon kiireisemmäksi... elikä tuntuu että... sitä fyysistä voimaa tarvittas... puhumattakaan henkisestä..heheheh.. mutta kuitenkin tosta työstä sinänsä tykkään“.*

7. TYÖN EPÄVARMUUS

7.1. Työn epävarmuus Paperilassa

Talouselämä 1990-luvulla on näkynyt yksilöiden elämässä sekä työn puutteena että työn epävarmuutena. Työpaikkansa säilyttäneet ovat olleet entistä epävarmempia työnsä tulevaisuudesta. Talouskasvu ei ole tutkimusten mukaan (Nätti, Kinnunen, Happonen, Mauno, 1998) vähentänyt epävarmuutta, vaan sen kokeminen on jäänyt vuosikymmenen alun tasolle. Vuonna 1997 keskimääräisesti 18 % suomalaisesta työvoimasta koki lomautuksen, työttömyyden tai irtisanomisen uhkaa. Kansainvälisessä vertailussa suomalaiset eivät myöskään pääse loistamaan, sillä epävarmuuden kokeminen on yleisempää Suomessa kuin useimmissa muissa teollisuusmaissa (Happonen, Mauno, Nätti & Kinnunen 1998, 279).

Happonen, Maunon, Nättin ja Kinnusen tutkimuksessa todetaan, että myös kohdeyrityksessäni työn epävarmuus näyttää lisääntyneen etenkin vuodesta 1996 vuoteen 1997. Ilmiö selittyy tutkijoiden mukaan ainakin sillä, että tehtaan keskijohdon saneeraussuunnitelmaan lisättiin henkilöstövähennyksiä ja tehtaan johto vaihtui. Uusi johto puolestaan on nopeuttanut sovitun saneerausohjelman aikataulua ja toimeenpannut hallinnollisia uudelleenjärjestelyjä, joissa tehtaan toimihenkilöstöä on vähennetty ja siirretty toisiin tehtäviin (Happonen, Mauno, Nätti & Kinnunen, 1998, 287).

7.2. Työn epävarmuus - monisärmäinen ilmiö

Tutkimusorganisaationi työntekijöiden kokeman työn epävarmuuden lisääntyminen liittyy työelämän yleismaailmallisiin muutostendensseihin. Edessämme hämmöttävästä loistavasta huipputekniikan yhteiskunnasta huolimatta peilillä on kääntöpuolensa. Rifkinin mukaan (1997) miljoonat työstä vieraantuneet työntekijät stressaantuvat yhä enemmän huipputekniikan työympäristöissään ja yhä epävarmemmissa työpaikoissaan kolmannen teollisen vallankumouksen raivatessa tietään jokaiselle mahdolliselle toimialalle ja talouselämän sektorille (Rifkin, 1997, 187).

Työn epävarmuutta ei välttämättä kuitenkaan esiinny pelkästään niissä työorganisaatioissa, joissa kohdataan organisatorinen "kriisitilanne" tai dramaattinen tuotannollinen muutos. Rosenblattin ja Ruvion (1996) mukaan työn epävarmuutta saattaa esiintyä myös niin sanotuissa "turvallisissa" työn ja toimien uudelleenjärjestelytilanteissa. Tätä tutkijat perustelevat sillä, että mikä tahansa muutos työjärjestelyissä katkaisee tavallaan "työn jatkumon" (continuity of a job) ja työntekijä kokee tällöin, että hänen ja työorganisaationsa välinen "psykologinen sopimus" (psychological contract) katkeaa (Rosenblatt & Ruvio, 1996, 587). Työntekijän ja työnantajan välinen kuvitteellinen napanuora ikään kuin katkeaa ja työntekijä huomaakin olevansa "omillaan". Tilanne on kriittinen, sillä kuten Ashford, Lee ja Bobko (1989) kirjoittavat: "*Tällaiset sopimukset antavat yksilöille tunteen siitä, että he pystyvät kohtuullisesti kontrolloimaan (tai mahdollisesti epäonnistumaan siinä) tapahtumia yksityiselämässään*" (Ashford, Lee & Bobko, 1989, 806).

Työntekijöiden kannalta ei siis ole yhdentekevää, millaisten joustavuusstrategioiden kohteeksi he mahdollisesti joutuvat. Niin sanotussa "joustavassa yrityksessä" voidaan erotella toisistaan kaksi joustavuuden perusulottuvuutta eli niin sanottu toiminnallinen ja määrällinen joustavuus. Toiminnalliseen joustavuuteen (jonka periaatteita toteutetaan tutkimusorganisaatiossani) luetaan kuuluvaksi ainakin sellaiset uusien tuotantomallien omaksumiseen kytkeytyvät toimet kuten työtehtävien laajentaminen, henkilöstön monitaitoisuuden lisääminen ja itseohjautuvien tiimien perustaminen. Määrällisen jouston piiriin käsitetään ne strategiat, joilla henkilöstömääriä sopeutetaan kysynnän vaihteluiden mukaan tai uudelleenorganisoidaan organisaation työaikajärjestelyjä. Esimerkiksi määrällisten joustavuusstrategioiden omaksuminen merkitsee työntekijöille käytännössä usein työsuhteiden epävarmuuden lisääntymistä sekä mahdollisesti vaikeasti ennakoitavissa olevia työaikojen ja toimeentulon vaihteluja (Kasvio, 1994, 46 - 47).

Tässä tutkimuksessa työn epävarmuus käsitetään laaja-alaiseksi ilmiöksi. Ensinnä työn epävarmuuden voidaan ajatella aiheutuvan organisaatiossa tapahtuvien muutosten, kuten investoinnit, henkilökunnan vähennystarpeet (henkilöstövähennysohjelmat aikatauluineen), saneeraukset ja tuotantotekijöiden tekninen kehitys, seurauksena. Henkilöstöä tarvitaan tuotantoprosessissa määrällisesti

entistä vähemmän ja tästä aiheutuu työntekijöille pelkoa työpaikan menettämisestä. Työn epävarmuudessa on kyse kilpailusta jäljellejääneistä vakansseista. Epävarmuus on käsitetty täten yhdeksi irtisanomisprosessin vaiheeksi. Joelsonin ja Wahlquistin mukaan (1987) työn epävarmuus onkin työttömyyttä ennakoiva vaihe, jonka aikana työyhteisön jäsenet ovat epävarmoja siitä, kuka (jos kukaan) mahdollisesti lähtee organisaatiosta (Nätti, Happonen, Mauno & Kinnunen, 1998, 295).

Useissa muissakin tutkimuksissa työn epävarmuutta on tarkasteltu nimenomaan työpaikan menetyksen uhkana. Greenhalg ja Rosenblatt (1984) määrittelevät työn epävarmuuden olevan havaittua voimattomuuden tunnetta ylläpitää haluttua jatkuvuutta uhatussa työtilanteessa. Työ tuntuu sitä epävarmemmalta mitä enemmän yksilö pitää uhkaa vakavana ja tuntee itsensä tilanteessa voimattomaksi (Nätti, Happonen, Mauno & Kinnunen, 1997, 296).

Toiseksi organisaation tuotantoprosessien kehittäminen saattaa johtaa lisääntyvään työn epävarmuuden kokemiseen organisaatiossa. Tämä työn epävarmuus on luonteeltaan siis kvalitatiivista eli työprosessimallien laadullisesta kehittymisestä johtuvaa. Yleistynyt tiimityö-malli herättää esimerkiksi työntekijöiden keskuudessa kysymyksiä siitä, kuinka he kykenevät vastaamaan tiimityön asettamiin haasteisiin. Työntekijät saattavat pelätä sitä, etteivät he kykene täyttämään uusien, monipuolisempien tehtäviensä asettamia vaatimuksia. Tilanne on akuutti nimenomaan tutkimuksen kohteena olevassa tehtaassa, jonka ikärakenne on vanha, "ukkoutuva".

Kun tehtaaseen ei oteta nuoria työntekijöitä, ikäjakauma vääristyy ja "pärsjäämisen paineet" lisäävät ikääntyvien työntekijöiden työn epävarmuuden kokemista ja lisäävät mahdollisesti myös muutosvastarintaa.

Eräs haastateltavani kuvaa ikääntyneiden selviämistä uusista haasteista seuraavanlaisesti: *"...ei myö enää olla nuoria eikä me olla enää niin välkkyjä...kyllä myö tietysti kaikki asiat jossakin vaiheessa omaksutaan..joillakin menee siihen pitempi aika...kyllä se on sellasta..joskus ihan ylivoimasta yrittämistä"*.

Stressiä siis aiheuttavat uudet tuotantoprosessin muodot, sillä tuotannon toiminnan alati kiihtyvä tahti uuvuttaa työntekijät ja myös tiimityöskentely vaatii paljon työntekijöiltään. Kun tiimit eivät saa apua poissaolevien jäsenten tilalle, muiden on tehtävä kovemmin töitä pysyäkseen tahdissa. (Rifkin, 1997, 190 - 191). Paine työntekijöiden kesken saattaa stressata, mikäli tiimityöskentelyn periaatteet eivät käytännössä toteudu.

Työn epävarmuus on subjektiivinen ilmiö, joka vaikuttaa tutkija Armstrong-Stassenin (1993) mukaan työntekijän työsuorituksen laatuun, vähentää hänen luottamustaan työn johtoon ja saattaa vähentää myös työntekijän sitoutumista organisaatioonsa (Armstrong-Stassen, 1993, 201 - 202). Subjektiivisesti epävarmuutta "potevat" tutkija Dunlapin (1994) mukaan myös ne organisatorisessa muutoksessa työpaikan säilyttäneet työntekijät, joita voitaisiin kutsua niin sanotusti "eloonjääneiksi". Stressi ja paine suoriutua suuremmasta määrästä tehtäviä vähemmällä henkilöstömäärällä vaivaavat työpaikalle jääneitä. Kun työntekijän turvallisuuden tunne työn jatkuvuudesta kerran on murtunut, olisi tärkeää että työnantajapuoli huomioisi "eloonjääneitä" riittävällä informaatiolla siitä, mitä organisaatiossa on tapahtunut ja miksi. Työn varmuuden ja turvallisuuden tunnetta voi näin lisätä. Muussa tapauksessa ikävät huhumyllyt jauhavat lisää huhuja, jotka entisestään vain lisäävät työn epävarmuuden tunteen jatkuvuutta työorganisaatiossa. Myös jäljellejääneiden työteho ja työsuoritukset paranevat tilannetiedotuksista, koska aikaa ei mene enää huhujen levittämiseen. Työntekijät voivat siten keskittyä itse asiaan eli työn tekoon (Dunlap, 1994, 89 - 108).

7.3. Työn epävarmuuden tutkimus

Työn epävakaistumista ja riskiytymistä on enenevässä määrin tutkittu 1990-luvulla. Empiirinen tutkimus työn epävarmuudesta on kuitenkin ollut vielä sangen vähäistä. Syytä tähän kansainväliseen ja kansalliseen työn epävarmuus-aiheen empiirisen tutkimuksen vähäisyyteen lienee muun muassa siinä, että työn epävarmuus on aiheena herkkä ja arkaluontoinen. Kun yritykset ja organisaatiot kamppailevat kriisitilanteessa, eivät ne välttämättä halua tutkijoita yhteisöönsä. Väitetään nimittäin työn epävarmuuden tutkimuksen jo sinänsä lisäävän epätoivoa ja ahdistusta organisaatioissa (Nätti, Happonen, Mauno & Kinnunen, 1997, 295).

Työn epävarmuutta enemmän on tutkittu työn varmuutta (job security), joka esiintyy useissa organisaatioteoreetikkojen tutkimuksissa ja joka on käänteisesti sidoksissa työn epävarmuus-ilmioon. Jo 1930-luvulla työn varmuus esiintyy esimerkiksi Chantin tutkimuksen mukaan kahdentoista kaikkein tärkeimmän indikaattorin joukossa mitä tahansa työtä kuvailtaessa ja arvioitaessa. Työn varmuus yhdistettiin 1940-luvun tutkimuksissa myös oleelliseksi osaksi työntekijän kokemaa työmotivaatiota. Se vaikuttaa niin työntekijän työtyytyväisyyteen kuin työtyytymättömyyteen. (Jacobson & Hartley, 1991, 10 - 11).

Toisaalta kuitenkin esimerkiksi Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työn varmuus ei ole niinkään varsinainen motivaatitekijä, joka takaisi työtyytyväisyyttä, vaan ulkoiseen motivointiin kuuluva, niin sanottu hygieniatekijä. Hygieniatekijän puute johtaa Herzbergin mukaan varsinaiseen työtyytymättömyyteen (Takala, 1994, 131 - 132). Käänteisesti ajatellen siis työn epävarmuus voisi olla Herzbergin teesiä mukailleen työtyytymättömyyttä lisäävää.

Suoranaisesti työn epävarmuutta kartoittava, nuorempi tutkimus on keskittynyt pitkälti työn epävarmuuden negatiivisiin seuraamuksiin. Tuolloin tutkimuksen kehiossä ovat olleet työn epävarmuuden vaikutukset henkilön henkiseen hyvinvointiin, tutkimusorganisaatioiden tuottavuuteen tai henkilöstön työpaikkauskollisuuteen ja lojaalisuuteen. Yleensä ottaen tutkimusten mukaan alhaisempi työn varmuus korreloi vähentyneen työtyytyväisyyden kanssa ja näkyy esimerkiksi työntekijöiden lisääntyneiden poissaolojen muodossa (Jacobson & Hartley, 1991, 13). Työn epävarmuus on kiinnostanut tutkijoita yhä enemmän ja 1990-luvulla aiheen tiimoilta on herännyt aktiivista keskustelua tutkijapiireissä.

7.4. Työn menettäminen vs. työn epävarmuus

Työn epävarmuutta ymmärtääkseen on tiedettävä miten työn menettäminen ja työn epävarmuuden kokemukset eroavat toisistaan ja mitä yhteistä ilmiöillä on.

Työttömyys vaikuttaa monin eri tavoin työssäkäyviin. Ensisijaisestihan se koskettaa työnsä menettäneitä, avoimesti työttömiä sekä työn puutteesta muutoin kärsiviä

(vajaatyölliset, tukityöllistetyt ja/tai piilotyöttömät) (Nätti, Happonen, Mauno & Kinnunen, 1998, 295).

Työn menettämisen seuraukset ovat työntekijöille tutkimusten mukaan henkisesti raskasta. Vastoin tahtoa työttömäksi joutuminen kuuluu tutkimusten mukaan yksilölle eniten stressiä aiheuttavien elämäntapahtumien joukkoon. Työttömien mielenterveyttä onkin tutkittu ahkerasti ja lukuisissa tutkimuksissa on löydetty työttömyydestä seuraavan muun muassa masentuneisuutta, ahdistuneisuutta, yleistä pahaa oloa, yleistä tyytymättömyyttä, itsetunto-ongelmia, alkoholin käytön lisääntymistä sekä erilaisia sosiaalisia ongelmia (Laurila, 1995, 88).

Psyykettä rasittava prosessi on saanut kuitenkin alkunsa jo paljon aikaisemmin ennen varsinaista työn menettämistä. Tutkimusten mukaan työn epävarmuudesta aiheutuva stressi ja paine saattavat mahdollisesti olla jopa työn menetyshdistuneisuutta henkisesti vaikeampia ja ahdistavampia kokemuksia. Mahdollisen työn menettämisen prosessi juontaa siis juurensa esimerkiksi siihen hetkeen, jolloin organisaatiossa alkaa pyöriä huhuja muutoksiin, mahdollisiin irtisanomisiin, liittyen, eikä luotettavaa tietoa tilanteesta tahdo saada. Työntekijä on väitteiden ja huhujen ristitulella, eikä hän tiedä, pitäisikö hänen alkaa etsiä uutta työpaikkaa vai ei. Työntekijää vaivaa tällöin tietynlainen työn epävarmuus. Eri asia kuitenkin on se, joutuuko työntekijä kuitenkaan loppujen lopuksi työttömäksi vai ei. Tosiasiassa työn epävarmuus koskettaa paljon useampia työntekijöitä kuin heistä loppujen lopuksi työnsä menettää (Jacobson, 1991, 23 - 27).

Työn menettämisen ja työn epävarmuuden kokemisen välillä on tärkeitä rakenteellisia eroja. Ensinnä ilmiöt eroavat toisistaan työntekijän roolimutoksen osalta. Toiseksi ilmiöitä voidaan vertailla niiden suhteellisella sosiaalisella "näkyvyydellä" ja kolmanneksi työn epävarmuus ja työn menettämisen ilmiö eroavat toisistaan henkilöön liittyvien rooliodotusten mukaisesti (Jacobson, 1991, 24 - 25).

Yksilöillä on useita erilaisia rooleja ja rooliodotuksia heitä ympäröivässä sosiaalisessa järjestelmässä. Hetkenä jona työntekijä menettää työpaikkansa, hän siirtyy roolista toiseen ja joutuu organisaatioympäristöstä erilleen. Hänellä ei ole enää työntekijän

statusta eikä tehtävää. Työn epävarmuutta kokeva työntekijä sen sijaan jatkaa edelleen työntekijän roolissaan ja tehtävässään. Ulkoisesti mikään ei ole hänen elämässään varsinaisesti muuttunut. Muutos vaikuttaa sisäisesti, kenties dramaattisestikin, työntekijän minäkuvaan, hänen käsitykseensä sisäisestä ja ulkoisesta organisaatioympäristöstä ja hänen suhteeseensa niihin. Toisin kuin työn menettämistilanteessa, työn epävarmuus ei konkretisoidu sosiaalisesti näkyväksi ilmiöksi. Työttömyys sen sijaan tunnustetaan yhteiskunnassa sosiaalisesti ilmiöksi ja työttömillä on yleisesti tunnettuja toimintamahdollisuuksia. He voivat joko alkaa etsiä uutta työpaikkaa ja/tai nostaa päivärahaa. Kontrasti työn epävarmuutta tunteviin on räikeä. Työn epävarmuutta tuntevilla työntekijöillä ei ole yhteiskunnassa sosiaalista roolia eikä työn epävarmuus ole institutionalisoitunut ilmiönä (Jacobson, 1991, 25 - 29).

Työn epävarmuuden ja työn menettämisen kokemusta yhdistää kuitenkin se seikka, että molemmissa tilanteissa henkilön on vaikea arvioida omaa tulevaisuuttaan. Yksilö on menettänyt tietynlaisen kontrollin ja vallan itsehallintaansa. Työn epävarmuudessa tila saattaa kuitenkin jatkua päivästä toiseen, eikä epävarmuudelle välttämättä tule loppua. Työntekijä miettii jatkuvasti miten organisatorinen ympäristö muuttuu ja miten muutokset vaikuttavat hänen asemaansa ja tehtäviinsä organisaatiossa. Henkilö saattaa pohtia myös niitä keinoja, joiden avulla hänen työpaikkansa olisi tulevaisuudessa varmempi. Työn menettäminen on fokusoitavampi ja hetkellisempi kokemus, eikä se jatku päivästä toiseen (Jacobson, 1991, 29 - 31).

7.5. Työn epävarmuuden piirteitä

Rosenblatt ja Greenhalg (1984) kuvaavat työn epävarmuutta monidimensioiseksi ilmiöksi. Havaittu voimattomuuden tunne ylläpitää haluttua jatkuvuutta uhatussa tilanteessa koostuu tutkijoiden mukaan viidestä eri komponentista. Neljä ensimmäistä tekijää liittyvät suoranaisesti työpaikkaa vaarantavien uhkien vakavuuteen ja todennäköisyyteen. Vaa'assa painavat ensinnä työntekijän työn ominaisuudet (esimerkiksi toimessa ylenemismahdollisuudet tai työaikojen jousto). Luonnollisesti mitä enemmän työn ominaisuuksia työntekijä kokee olevan uhattuna, sitä suurempi on hänen kokemansa työn epävarmuus. Työntekijä arvottaa näitä uhattuja työn ominaisuuksia eri tavoin. Tämä vaikuttaa tutkijoiden mukaan koetun työn

epävarmuuden tasoon. Kolmas työn epävarmuuden komponentti on työntekijän työn jatkuvuuteen negatiivisesti vaikuttavien tapahtumien ilmaantumisen todennäköisyys. Esimerkiksi mahdollisten lomautusten tai irtisanomisten uhka lisää epäilemättä työntekijän työn epävarmuuden tuntemuksia. Kun näitä työn menettämisen mahdollisuuksia painotetaan niiden tärkeyden mukaan, päästään Rosenblattin ja Greenhalgin mukaan jo aika lähelle koko kuvaa koetusta työn epävarmuudesta. Siihen tarvitaan kuitenkin vielä viides komponentti eli on tarkasteltava henkilön toleranssia sietää ja/tai vastustaa epävarmuutta. Mitä voimakkaammin yksilö kykenee sietämään uhkakuvia, sitä vähäisempää hänen kokemansa työn epävarmuus kaiken kaikkiaan on. Niin kutsuttu "voimattomuus" -komponentti kuvastaa siis henkilöiden vastustuskykyä uhkia vastaan (Ahsford, Lee & Bobko, 1989, 804 - 805).

Työn epävarmuuden kokemisen kannalta kriittistä on yksilön haavoittuvuus. Haavoittuvuuden juuret juontavat työntekijän käsitykseen työympäristössä leviävistä uhka/varoitussignaaleista, joita hän subjektiivisesti tulkitsee. Tuntemuksiin vaikuttavat niin työntekijän uskomukset ja käsitykset ympäristössä tapahtuvista muutoksista ja työntekijän usko omiin voimavaroihin kohdata uhkaava tilanne. Stressitilanteessa vaikuttaa myös lopulta se, millaisia seurauksia yksilö arvioi itselleen koituvan todellisessa työn menettämisen tilanteessa. Kaiken kaikkiaan oleellista on se, kuinka todennäköistä työntekijän mielestä työn menettäminen on ja kuinka vakavasta ongelmasta/uhkasta hänen mielestään loppujen lopuksi on kyseessä eli mitkä ovat työntekijän pelipanokset (Jacobson, 1991, 32 - 39).

7.5.1. Työn epävarmuus: työn menettämisen todennäköisyys

Klandermin, Van Vuurenin ja Jacobsonin mukaan (1991) työntekijän käsitys työn menettämisen todennäköisyydestä muotoutuu sekä henkilön omien luonteenpiirteiden että kyseessä olevan tilanteen perusteella. Työntekijän kokema "voimattomuus" voi pohjautua mahdollisesti yksilön kokemaan turvattomuuteen ja esimerkiksi ammattijärjestöjen ja senioriteettiturvan puutteeseen. Myös organisaatiokulttuuri saattaa ruokkia voimattomuutta, mikäli työpaikalla työntekijät eivät esimerkiksi voi osallistua päätöksentekoon tai mikäli työntekijäpuolen mielestä työnantaja puolen päätökset tuntuvat mielivaltaisilta. Kolmanneksi myös työpaikan rutiininomaiset toimenpidemenettelyt työntekijöiden erottamisiin liittyen lisäävät työn epävarmuuden

tuntemuksia haavoittuvaksi itsensä tuntevan työntekijän mielessä. Koska kyse on subjektiivisesta ilmiöstä, voimattomuuden ja epävarmuuden tuntemukset vaihtelevat voimakkaasti yksilöstä riippuen. Työn menettämisen todennäköisyyteen vaikuttavat lopulta siis organisaatioilmasto (ammattijärjestöjen vahvuus, luottamus johtoon), yksilön omat piirteet (terveys, ikä, senioriteetti, työkokemus, henkilökohtaiset suhteet, korvaamattomuus, työssä suoriutuminen) sekä työntekijän luonteenpiirteet (taipumus muun muassa pessimismiin, optimismiin) (Klandermans, Van Vuuren & Jacobson, 1991, 40 - 43).

7.5.2. Työn epävarmuus: Työn menettämisen vakavuuden merkitys työntekijälle
 Työn menettäminen on useimmiten negatiivinen kokemus työntekijälle, koska se estää henkilöä saavuttamasta tai ylläpitämästä hänelle tärkeitä arvoja, voimavaroja tai tavoitteita. Kun työntekijä alkaa pelätä kokemansa työn menettämisen uhkan takia, hän tiedostaa myös mahdollisesti tulevaisuudessa menettävänsä kaiken mitä kyseinen työ hänelle voi tarjota (ura, tulot, status, vastuu, autonomia, työsuhteet, työn merkitys henkilön itsetunnolle). Mitä enemmän henkilö arvottaa näitä ominaisuuksia, sitä vakavampi merkitys työntekijälle mahdollinen työn menettäminen. Työntekijän riippuvuus kyseessä olevasta työpaikasta vaikuttaa siis hänen kokemaansa työn epävarmuuteen. Työn merkitys osana työntekijän elämää korostuu kriisitilanteessa (Klandermans, Van Vuuren & Jacobson, 1991, 43 - 44).

7.6. Työn epävarmuuden seuraukset

Työn epävarmuuden on todettu murtavan työntekijän henkistä hyvinvointia vakavin seurauksin. Se on stressaava kokemus, joka kiistattomasti vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja työsuorituksen laatuun. Esimerkiksi työntekijöiden voimavaroja ja terveyttä tutkineiden Vahteran ja Bäckmanin mukaan työntekijät suhtautuvat työsuhteen epävarmuuteen (myös työn vaatimusten muutosten: työmäärän, kiireen ja työn kuormittavuuden lisääntymiseen sekä työtehtävien vaihtumisiin) erittäin kielteisesti. Epävarmuus ja uhka työpaikan menetyksestä aiheuttavat työyhteisöissä Vahteran ja Bäckmanin tutkimuksen mukaan sitä sosiaalisesti tukevana järjestelmänä vakavia heikennyksiä. Työntekijät reagoivat tilanteeseen rasittumalla lisääntyvästi psyykkisesti sekä koetun terveyden ja työkyvyn heikentymisen kautta (Vahtera & Bäckman, 1995, 12 - 15).

Vahteran ja Bäckmanin tutkimuksen tulos ei hätkäytä - työn epävarmuuden arvioidaankin olevan työn menettämisen ohella yksi voimakkaimmista stressin lähteistä työhön liittyen. Greenhalg ja Rosenblatt (1984) vertaavat sitä jopa tilanteeseen, jossa henkilö valmistautuu kuolemansairaana läheisensä lähestyvään menetykseen. Tutkijoiden mukaan työntekijät reagoivat työn epävarmuustilanteissa eri tavoin: työntekijät saattavat vastustaa organisaatiossa tapahtuvia muutoksia aktiivisesti ja asettua muutosvastarintaan, heidän työpanoksensa organisaatiossa vähenee ja/tai he voivat alkaa hakeutua pois organisaatiosta (Klandermans, Van Vuuren, Jacobson, 1991, 44).

Myös tutkijat Roseblatt ja Ruvio (1996) päätyivät vastaavanlaiseen tulokseen tutkimuksessaan. Mitä voimakkaammin työntekijät kokevat työn epävarmuutta, sitä alhaisempi työsuoritus taso ja sitä vähemmän työntekijät tuntevat halua sitoutua organisaatioon. Työn epävarmuus aiheuttaa myös suurempaa halua lähteä organisaatiosta ja vastustaa organisaatiomuutoksia (Rosenblatt & Ruvio, 1996, 598).

Edellä mainitut, lähinnä työsuoritusta alentavat seuraamukset eivät ole kuitenkaan ainoita seurauksia, joita uhattuna olevalle työntekijälle saattaa aiheutua. Työn epävarmuus vaikuttaa stressitekijänä laajasti työntekijän tunteiden, mielipiteiden ja käytöksen tasolla. Stressitilanteessa tilanteen vaatimukset ylittävät henkilön kyvyn vastata vaateisiin. Kokemus altistaa yksilön jännitteelle, joka saattaa laukaista stressin, jonka seurauksena hermostuneisuus, unettomuus ja esimerkiksi päänsärky puhkeavat helposti psykosomaattisina oireina. Dijkhuizenin (1980) tutkimuksen mukaan työn epävarmuudesta aiheutuu myös ahdistuneisuutta ja pelkotiloja, masennusta ja ärsyyntymistä. Työn epävarmuus vaikuttaa siis laaja-alaisesti työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin (Klandermans, Van Vuuren & Jacobson, 44 - 51).

Missään edellä mainituissa työn epävarmuuden seuraamus-esimerkissä ei ole huomioitu työn epävarmuudesta mahdollisesti aiheutuvia epäsuoria seurauksia. Sen lisäksi, että työn epävarmuus-tuntemukset vaikuttavat suoraan tiettyyn yksilöön, on niillä epäsuoriakin vaikutuksia. Ahdistunut ja stressaantunut työntekijä saattaa, esimerkiksi Greenhalgin ja Rosenblattin tutkimusten mukaan, lisätä muiden

työntekijöiden ahdistuneisuutta ja epävarmuutta pidättämällä esimerkiksi organisatorisia muutoksia koskevia tietoja omana tietonaan ja/tai mahdollisesti jopa vaikeuttamalla organisaation toimintaa tai sabotoimalla työyhteisön muita työntekijöitä säilyttämistä omat työpaikkansa (Pearce, 1998, 35).

7.7. Paperilan työntekijöiden kokema stressi ja työn epävarmuus

“...Että kyllä mä uskon, että mulla on stressiä, koska..vaikka lääkäri mulle sano, että sulla ei voi olla stressiä“.

Kun suoritin haastatteluita vuoden 1997 osalta, havaitsin käytännössä joidenkin kysymyslomakkeen kysymysten olevan ehkä turhan suoria. Tällaisena pidän juuri kysymystä “Koetko sinä stressiä?”. Kohderyhmän haastateltavat ovat neljäkymmentä-viisikymmentä -vuotiaita miehiä, joiden ei välttämättä ole helppoa myöntää olevansa stressaantuneita, sillä ovathan he “miehisiä miehiä”, jotka eivät “pienistä valita”. Eräs haastateltava kielsi täydellisesti kokevansa stressiä ja työn epävarmuutta, mutta myöhemmin muotoiltuani kysymystä hieman vähemmän suoraksi, haastateltava myönsi stressaantuvansa huomattavissa määrin työn epävarmuustekijöistä ja tapahtuneista/tulevista muutoksista.

“ ...se kyllä kato silleen katokun..mua aina kato heitellään eri paikkoihin tavallaan..kun ei oo niinkun mitään varmuutta tuosta... “.

Sekä vuonna 1995 että 1997 haastateltavilta kysyttiin siis kysymyksiä liittyen stressin kokemiseen. Vuonna 1995 haastatellut kertoivat kokevansa joskus tai jonkin verran stressiä.

“Jos tän ihan vois prosenteissa laittaa..nollasta sataan..niin ehkä se on kaksikymmentä-kolmekymmentä..että kyllä sitä jonkin verran on... “.

Stressiä aiheuttivat tuolloin sekä perhe- että yksityiselämän asiat - esimerkiksi perhe- ja työelämän yhteensovittamisen vaikeudet. Vuoden 1997 haastatelussa sen sijaan korostuu stressin työlähtöisyys. Henkilöt kertovat potevansa työpohjaista stressiä

jossain määrin ja/tai joskus. Kotiasiat eivät niinkään enää vaikuta stressin kokemiseen. Haastateltavien lapsetkin ovat jo kasvaneet isommiksi, joten lasten hoitojärjestelyistäkään ei aiheudu enää niin paljon huolta kuin aikaisemmin.

Työssä erilaisia stressin oireita aiheuttivat vuonna 1995 muun muassa uusien asioiden sisäistäminen. Eräs haastateltava arvioi, että suuri osa tehdaslaisista alitajuisesti stressaantuvansa työpaineista:

“...jonkun paperin päähänsäaminen... niin..siinä tietenkin tulee paineita..... Siis tuolla alhaalla (työhallissa)...sanoisin, että siellä on aika monella, jolla on tällasia..jotka varmaan tietämättäänkin potevat sitä...“.

Stressiä aiheutui haastateltavien mukaan työskentelyolosuhteista (melusta, kuumuudesta ja ahtaista työskentelypaikoista) ja työn epävarmuudesta. Varsinkin henkilöstövähennyksiä koskeva henkilöstövähennyssuunnitelma “kuumensi tunteita“ tehtaalla.

“Koska täällä on ollu nää..uuet systeemit, ..nää...sopimukset..niin ne on poikinu semmosia asioita... työkavereitten piirissä..vähän semmosta negatiivista asiata...että se on ottanut pattiin kyllä että...“.

Myös kiire ja aikapaineet stressasivat vuoden 1995 haastatteluiden mukaan. Työntekijät eivät ehtineet pitää kunnolla taukoja työntekemisen lomassa. Koneiden mennessä epäkuntoon saattoivat jotkut työntekijöistä helposti hermostua. Tämä ei liene ennenkuulumatonta tai tuntematonta muillakaan työpaikoilla, mutta kenties työntekijöiden kynnyks menettää malttinsa on madaltunut ja stressi altistaa normaalia useammin yhteenottoihin.

“..yleensä viskotaan ja heitellään... luodaan semmosta ilmapiiriä siinä... elikkä tavallaan kokee sen semmosena, että se niinkun kohistettas henkilökohtaiseks, vaikei se sitä ole... .. Kyllä sitä on itkun kanssa lähetty ja ..kotona vielä jatkettu.. ja ollu paha olla...“.

Työn jälki ja lopputulos asettivat myös vuonna 1995 paineita. *“..omasta mielestään haluaa tehdä sen työn niinkun se on määrätty tehtäväksi..ja sitten kun jostain syystä se ei onnistu sillälailla..niin..se muualla katotaan läpi sormien..kun parempaa ei tuu...niin itelle jää semmonen inhottava olo...”*

Huomattava on erityisesti uuteen vakanssiin siirtyvien työntekijöiden vaikutus koko tiimin kokemaan paineeseen työn lopputuloksesta, sillä he noviiseina lisäävät aluksi pidempään työpisteessä olleiden työtaakkaa ja vaikuttavat osaltaan tiimin lopputulokseen. Kenties työältään vanhempi työntekijä stressaantuu juuri noviisin osaamattomuudesta, jonka vaikutuksesta esimerkiksi paperinlaatu ei ole työältään vanhemman työntekijän standardin mukaista. Työältään vanhemmat joutuvat myös paikkaamaan noviisien jättämät aukot paperinvalmistusprosessissa ja tämä luonnollisesti rasittaa heitä enemmän.

“...Vauhti on suunnilleen sama ajovauhti... siinä joutuu aina ne työntekijät (pidempään olleet) tekemään huomattavasti paljon enempi, jos on kokematon työntekijä koneella..mukana”

“Heittomiesten“ jatkuvaa tehtäväkiertoa ja siirtoja vakanssilta toiselle tehtäviin, joita he eivät aikaisemmin kenties tehneet, voitiin myös hyvällä syyllä pitää stressin aiheuttajana. Se aiheutti jatkuvaa mukautumispainetta niin tiimiryhmän vakituisille työntekijöille kuin selviytymisen painetta tiimin noviiseille.

Kaiken kaikkiaan vuoden 1997 haastatteluissa selvisi, että nimenomaan tehtaan tuotannon toiminnalliseen joustoon liittyvät muutokset ja vakanssimuutokset ovat ensisijaisesti stressituntemusten taustalla. Työtehtävien vaihtoon liittyvää onnistumisen painetta ilmenee entistä enemmän. Esimerkiksi osastojen yhdistelyn seurauksena työntekijä saattaa joutua tilanteeseen, jossa hän joutuu ilman alan koulutusta selviytymään pulmatilanteesta:

“..että meijät kutsutaan semmoseenkin hommaan, mikä ei..sanotaanko..ole mejän koulutusta vastaavaa...siinä on vielä enempi pallo hukassa..että mitäs tässä nyt...”

Työtehtäviin liittyvät uudet ongelmatilanteet ovat monelle siis “stressinpaikka“. Kun esimerkiksi osastojen yhdistelyn jälkeen koko tehdasalue kuuluu työntekijän uuteen tehtäväkenttään, asettaa se sekä teknisiä että sosiaalisia selviytymisen paineita työntekijälle.

“Se on koko alue..koko tehasalue on sitä tehtäväkenttää..ja sieltä soitetaan (päivystäjälle) jollekin laitteelle, jolla et oo ikkään käyny..niin siinä voi olla vähän että...miten siinä suhtautuu...kun alkaa porukka pyöriin ympärillä ja kysyyn, että etkö sinä sitä saa kuntoon?“

Tutkimukseni mukaan myös määrälliseen joustoon luettava työn epävarmuus, pelko töiden loppumisesta ja työttömyyden uhka rasittavat. Tehtaan tulevaisuus mietityttää työntekijöitä ja työttömyyden uhka leijuu koko ajan ilmassa.

“...(Työttömyyden uhka)... se on aina ollut se peikko meillä täällä...että..kun tää on keskellä kaupunkia ja kaikki rajoitukset ..on ympäristö ja tämmöset... niin kun ei tiedä millonka tulee toppi..“

Työn henkinen rasittavuus/puuduttavuus, kiire ja aikapaineet sekä työilmapiirin huononeminen ovat myös vuoden 1997 haastatteluiden perusteella työstressiä aiheuttavia päätekijöitä. Aiheet toistuvat haastateltavien puheissa yhä uudestaan ja uudestaan. Yllättäen työnkuvaa periaatteessa rikastuttava tiimityökin aiheuttaa stressiä. Paineita aiheutuu nimenomaan silloin, kun tiimityö ei syystä tai toisesta toimi, esimerkiksi silloin kun kaikki tiimin jäsenet eivät hallitse vielä laajentuneita tehtäviään ja/tai eivät ole omaksuneet tai halunneet omaksua tiimi-idean ydintä. Tiimityön toimimattomuus lisää osaltaan osan henkilöstön työtaakkaa. Väsymyksestä seuraa yhteenottoja ja työssä viihtymättömyyttä. Työilmapiiristä johtuva stressi on vakava seikka, johon on syytä puuttua. Työntekijöiden välit ovat jossain tiimeissä kiristyneet.

“...On ihmisiä, jotka ei hallitse vielä...vielä kaikkia töitä... niin sitten se niinkun kasaantuu...sitä joutuu tavallaan kulkemaan toisen jälessä ja tarkastamaan... ett kaikki tulee tehty...ja sitten joutuu toisen puolesta tekemään jotain asioita, kun toinen ei niin..tiedä niinkun mitä tehdä...”

7.8. Työn epävarmuudesta selviytyminen (coping)

Yksilöillä on erilaisia työn epävarmuudesta selviytymiskeinoja. Jacobson on Greenhalgin ja Rosenblatin teorioiden pohjalta luokitellut työntekijöiden selviytymisstrategioita (coping strategies) neljään ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään voidaan luokitella ne työntekijät, jotka eivät varsinaisesti tunne työn epävarmuutta tai mahdollinen työn menettäminen ei heitä vaivaa. Yksilöt eivät tällöin joko tunne olevansa alttiita menettämään työtänsä tai he eivät usko työn menettämisestä koituvan heille epäsuotuisia seurauksia. Koska ryhmän työntekijät eivät siis koe työn epävarmuutta, ei voitane puhua varsinaisesta yksiselitteisestä selviytymisstrategiasta, kuten tutkijat Klandermans, Van Vuuren ja Jacobson huomauttavat jaottelun kritiikissä (Klandermans, Van Vuuren & Jacobson, 1991, 46 - 47).

Työntekijät saattavat kuitenkin reagoida työn epävarmuuteen esimerkiksi mukailevan toimintaorientoituneesti, jolloin he uskovat pystyvänsä omalla toiminnallaan vaikuttamaan tilanteeseen positiivisesti. Tällöin he yrittävät parantaa omaa työsuoritustaan ja korostaa täten omaa korvaamattomuuttaan organisaatiossa. Strategiaan saattaa kuulua toisaalta myös esimerkiksi aktiivinen uuden työpaikan etsiminen ja/tai lisäkoulutukseen hakeutuminen (Klandermans, Van Vuuren & Jacobson, 1991, 46).

Toimintaorientoituneesta strategiasta on vaikea erotella mallia, jossa myös korostuu työntekijöiden eri asteinen aktiivinen reagointi työn epävarmuuteen. Valppaudesta voidaan puhua silloin, kun työntekijät kokevat, että työn epävarmuutta vastaan kannattaisi toimia, mutta toisaalta sen aiheuttamat kulut olisivat liian suuret. Työntekijät seuraavat kuitenkin tilannetta jatkuvasti, valppaina, ja keräävät tietoa (virallista ja epävirallista) ja keskustelevat muiden kanssa muutoksiin ja työtilanteeseen liittyen (Klandermans, Van Vuuren & Jacobson, 1991, 47).

Kun työntekijät kokevat voimakkaasti työn epävarmuutta, tuntevat itsensä sangen voimattomaksi sen edessä ja työn epävarmuudelta suojautuminen tuntuu "turhalta", kyse on välttelevästä puolustautumisesta työn epävarmuutta vastaan. Pessimistisesti työntekijät hyväksyvät työn menettämisen uhkan olemassaolon ja ajelehtivat fatalistisesti tilanteesta toiseen. He eivät toimi, koska eivät usko omiin mahdollisuuksiinsa ja kykyihinsä voittaa taistelussa työn epävarmuus-tilanteessa. Tämä ryhmä turvautuu ammattiyhdistysliikkeen, työntekijäyhdistyksien, työnjohdon ja/tai hallituksen toimiin, sillä "toiset tietävät paremmin" (Klandermans, Van Vuuren & Jacobson, 1991, 46 - 47).

Koska esimerkiksi valppauden ja mukautuvan positiivisen toiminnan välinen rajanveto on kuin veteen piirretty viiva, on Klandermansin, Van Vuurenin ja Jacobsonin mukaan parempi luokitella työntekijöiden työn epävarmuudesta selviytymisstrategioita sen mukaan kuinka aktiivisesti työntekijät toimivat tilanteessa ja/tai kuinka he ongelmaa välttelevät ja fatalisteina passivoituvat odottamaan mitä tilanteesta heille seuraa (Klandermans, Van Vuuren, Jacobson, 1991, 47 - 49).

7.9. Haastateltavien työn epävarmuudesta ja stressistä selviytyminen

"...se on se epävarmuus semmonen peikko, mikä kummittelee aina täällä..eihän se kivalle tunnu..."

Epävarmuudessa elämisessä ja siitä selviytymisessä työntekijöiden aktiivisten ja passiivisten reagointitapojen moninaisuus liittyy siihen, että työn epävarmuus on voimakkaasti subjektiivinen ilmiö. Kysymys on mielestäni erityisen mielenkiintoinen ja tutkimuksessa yritettiin myös kartoittaa tehtaan työntekijöiden selviytymiskeinoja epävarmassa työtilanteessa ja muutosprosessissa.

Kun tutkitaan henkilön yksityiselämää liikutaan erittäin henkilökohtaisella alueella ja luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä korostuu entisestään. Työn epävarmuus on arka aihe, mutta selvitettäessä henkilön työn epävarmuudesta selviytymiskeinoja, käsitellään tällöin entistäkin herkkäluontoisempaa aihetta. Haastateltava ei "yhden-päivän-haastattelusuhteessa" "lämpene" niin paljon, että

innostuisi haastattelijalle heti kertomaan syvimpiä ajatuksiaan: tarvitaan useampi haastattelukerta, jotta keski-ikäiset miehet purkaisivat haastattelijalle sydäntään ja tuntojaan yksityiselämään liittyen. Naisille tunneasioista puhuminen on kenties hieman helpompaa.

Onnellisuusmuurin osittaisesta murtumattomuudesta huolimatta vuoden 1995 ja 1997 haastatteluissa selvisi kuitenkin työelämän ulkopuolisten ihmissuhteiden ja harrastusten olemassaolon tärkeys haastateltaville työn epävarmuudessa selviytymisessä. Tukea haastateltavat saavat kotoa, ystäviltä, työtovereita ja ammattiosastolta. Vaikka useat kertovatkin jättävänsä työhuolet työpaikalle, eivätkä niinkään ajattele työasioita kotona, työhuolet unohtuvat viimeistään harrastusten parissa. Liikunta, askartelu, metsästys ja mökkeily ovat esimerkkejä haastateltavien vapaa-ajan aktiviteeteista, jotka auttavat heitä säilymään tasapainossa. Toisaalta haastateltavia auttaa myös positiivinen elämänasenne ja luottamus siihen, että elämä jatkuu muutoksista ja epävarmuudesta huolimatta. *“...että eihän elämä tähän voi loppua...vaikka minkälaisia muutoksia tulee...”*.

Etukäteen yritetään mahdollisimman vähän surra ja sairastaa. Myönteistä asennetta ylläpidetään aktiivisella ympäristön tapahtumien seuraamisella. Tämä keino sopiikin Rosenblattin ja Greenhalgin kuvaamien aktiivisten coping -metodien joukkoon. Aktiivinen henkilö ei syrjäydy, vaan pysyy mukana kehityksessä ja voi vielä paremmin mahdollisuuksien mukaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun ja omaan kohtaloonsa.

Toisaalta passiivisempi fatalistinen asenne muutokseen on myös yleistä tehtaalla. Tällöin työntekijät kenties vähättelevät kokemaansa työn epävarmuutta ja hakevat tyydytystä enempi vapaa-ajan riennoista. *“Tupakka ja kapakka”* auttavat joitain haastateltavia esimerkiksi myös jaksamaan epävarmuuden kourastessa.

“...heti kun niinkun päästään töistä pois..vapaapäiville..niin sit täytyy lähteä vähän tonne ravintolaan..vähän niinkun stressiä purkamaan...”

Suojamekanismina ja mielialan säätelijänä toimii myös eräiden työntekijöiden tietoinen stressin välttäminen eli osa työntekijöistä kieltäytyy omien sanojensa mukaan osallistumasta tehtaalla työntekijöiden väliseen kilpailuun työpaikoista. Esimerkiksi erään haastateltavan mukaan kilpailu työpaikoista hänen omassa työpiirissään on erityisen raskasta, mutta hän yrittää vain suoriutua tehtävistään omassa tahdissaan. Kyseiselle haastateltavalle työ on välttämättömyys ja perhe-elämä työtä tärkeämpää. Eri asia siis on, kuinka moni tietoisesti ja aktiivisesti yrittää irtisanoutua kilpailusta hyvistä, avautuvista vakansseista, mikäli työllä on muutakin merkitystä kuin vain toimeentulon turvaaminen.

8. UUSI AIKA: KOLMAS TEOLLINEN VALLANKUMOUS

Paperila on tyypillinen esimerkki yrityksestä, joka kolmannen teollisen vallankumouksen pyörteissä vastaa ajan haasteisiin toiminnallisen jouston suomin keinoin. Uusi aika edellyttää uusia, joustavampia strategioita, jotta yritys voi selviytyä kiristyvässä, globaalissa kilpailussa.

Pitkälle kehittyneiden teollisuusmaiden uusinta kehitysvaihetta on kutsuttu eri nimillä. Riippuen asioiden painotuksista, uuden aikakauden yhteiskuntaamme voidaan kutsua niin tieto-, vuorovaikutus-, automaatio- tai jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi, aineettomien tarpeiden yhteiskunnaksi, kolmanneksi aalloksi ja/tai oppimisyhteiskunnaksi (Mannermaa, 1998, 70 - 71).

8.1. Automaatioyhteiskunta, kolmas aalto ja työn tulevaisuus

Minua kiinnostavat erityisesti sekä automaatioyhteiskunnan (teollisen tuotannon automatisoituminen, joka johtaa tuotannollisen paradigman muutokseen) että kolmannen aallon määritelmät (standardointia, synkronointia ja massatuotantoa seuraava yhteiskuntavaihe, joka korostaa tuotannon joustavuutta, uutta tuotanto- ja jakeluparadigmaa, verkostoitumista, yksilöllisyyttä ja tiedon valtaa) (Mannermaa, 1998, 70 - 71), koska ne tiivistävät ytimekkäästi nyky-yhteiskuntamme kehitysvaiheen piirteitä ja kuvaavat kohdeyrityksessä tapahtuvia muutosprosesseja, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan.

Kolmannen aallon tietoyhteiskunnalle on tyypillistä se, että teollisen yhteiskunnan tuotannontekijöistä (maa, työ, raaka-aineet ja pääoma) poiketen sen talouden keskeinen tuotannontekijä on tieto laajasti ymmärrettynä. Tieto on rajaton resurssi: kun sen antaa pois, se jää myös itselle. Tieto ei kulu käytössä, vaan lisääntyy ja jalostuu prosessissa. Kuvaavaa on myös uuden yhteiskunnan aineettomien arvojen merkitysten kasvu. Kun teollisessa yhteiskunnassa yrityksen arvo mitattiin sen aineellisten omistusten, rakennusten ja koneiden avulla, perustuu tietoyhteiskunnassa yrityksen arvo lähinnä siihen, kuinka kyvykkäitä yritykset ovat hankkimaan, tuottamaan, jakamaan ja soveltamaan tietoa strategisesti että operationaalisesti. Pääoma pohjaa yhä enemmän aineettomiin seikkoihin. Kolmanneksi tietoyhteiskunnassa massatuotanto, pitkät sarjat ja suuruuden ekonomiat ovat tulossa vanhanaikaisiksi. Yritykset suosivat sen sijaan tietointensiivisiä, robotisoituja tuotantolinjoja (kohtuullisin kustannuksin lyhyitä sarjoja). Samanaikaisesti kuluttajien tarpeet yksilöllistyvät ja suuri kollektiivinen kansallinen tajunta ja elämäntapa pirstoutuvat erilaisiksi pieniyhteisöiksi, verkostoiksi, kulttuureiksi, elämäntavoiksi ja tajunnoiksi. Innovatiivisuudesta tulee menestyksen perusedellytys yritysten välisessä kilpailussa (Mannermaa, 1998, 108 - 110).

Tietoyhteiskunta asettaa myös uusia vaatimuksia organisaatorakenteille. Yritysten tulee kyetä reagoimaan nopeasti muutoksiin (tai mahdollisesti olla itse muutosvoimia ja muutosmoottoreita) ja niinpä hierarkioita korvaamaan tarvitaan ad hoc -organisaatioita, tulosityksiköitä, strategisia liittoumia, klustereita, verkostoyrityksiä, yhteisyrityksiä ja konsortioita. Joustavuus ja muuntautumiskyky ovat kysytyjä ominaisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Pystyäkseen toimimaan joustavasti yritykset tarvitsevat riittävät tietoverkot, tietopankit ja fyysisen tietoinfrastruktuurin, jossa tieto välittyy ja pääsee kumuloitumaan. Muutokset kiihtyvät ja suuruuden ekonomia korvautuu pian nopeuden ekonomialla (Mannermaa, 1998, 108 - 110).

Oleellista on myös se, miten tietoyhteiskunta vaikuttaa työn muuttumiseen. Kun teollisessa yhteiskunnassa materian prosessointi, kuten autojen kokoonpano, paperin valmistus, laivan hitsaaminen tai muu ainetta muuntava työ oli ennen "tuottavaa" työtä muiden ollessa "tuottamattomia" tai korkeintaan välillisesti tositöitä avustavia työmuotoja, niin tietoyhteiskunnassa niin kutsuttu valkokaulustyö, erikoistuneiden

teknikkojen, suunnittelijoiden, markkinoijien, strategiiden ja innovaattoreiden työ tulee entistä tärkeämmäksi. Samalla materian prosessointiin keskittyvä massatyö tulee pikku hiljaa häviämään (Mannermaa, 1998, 108 - 109). Tulevaisuus näyttää perinteisen tehdastyöläisen näkökulmasta melko lohduttomalta, jos hän ei kykene tai halua muuttua muiden mukana.

8.2. Kolmas teollinen vallankumous ja Jeremy Rifkin

Jeremy Rifkin (1997) kirjoittaa niin sanotusta kolmannesta teollisesta vallankumouksesta, jonka seurauksena kaikilla kolmella perinteisellä kansantalouden sektorilla (maataloudessa, teollisessa tuotannossa ja palvelualoilla) tapahtuu teknologian aiheuttamaa syrjäytymistä. Kehitys lähti alulle 1950-luvun Yhdysvalloissa teollisuusyritysten alkaessa ohjelmoitavan tietokoneen keinoin automatisoida tuotantoa. Puheita "automaattisesta tehtaasta" ei pidetty utopiana. Erityisesti autoteollisuuden alalla kehitys oli nopeaa. Amerikkalainen sarjatuotannon malli levisi nopeasti kuitenkin myös muille teollisuudenaloille (Rifkin, 1997, 82 - 83).

Uusi tuotannon lähestymistapa kehittyi kuitenkin amerikkalaisen menetelmän paistatellessa menestyksensä loisteessa. Eräs japanilainen autonvalmistaja kehitteli tuotantoprosessia, jonka johtavana periaatteena oli yhdistää uudet johtamismenetelmät yhä kehittyneempiin koneisiin vähemmän voimavaroin ja vähemmällä työvoimalla, suurempaan tuotokseen päästäkseen. Periaatetta kutsuttiin "kevyen, joustavan tuotannon" -malliksi (Rifkin, 1997, 109).

Keskeisintä kevyen ja joustavan tuotantomallin toteuttamisessa on se, että siinä perinteistä johtamishierarkiaa vähennetään ja puretaan ja se korvataan monitaitoisilla tiimeillä, jotka työskentelevät tehdassalissa yhdessä. Työntekijöitä kannustetaan kehittymään moniosaajiksi. Tällaisen tiimeihin perustuvan työskentelymallin on todettu johtavan muun muassa suurempaan tuotannon tehokkuuteen. Kun työntekijä on perehtynyt useisiin työtehtäviin tuotannossa, auttaa se työntekijää ymmärtämään paremmin valmistuksen kokonaisprosessia. Myös päätöksentekoa pyritään siirtämään japanilaisessa tiimityön mallissa johtamisportaissa niin alas kuin suinkin, jotta se olisi lähempänä tuotantoa. Toimiessaan malli luo tehtaassa tasa-arvoisemman ilmapiirin. Amerikkalaiset ja eurooppalaiset yritykset ovat nopeasti alkaneet jäljitellä tätä

tuotannon mallia ja muuttaneet organisaatorakenteitansa uutta tietotekniikkaa varten. Keskijohdon tehtäviä tämä tuotantomalli vähentää erittäin rajusti. Myös yleisellä tasolla teknologia- ja organisaatiomuutokset supistavat huomattavasti palveluiden ja tavaroiden tuottamiseen tarvittavan työvoiman määrää kaikkialla maailmassa ja täten vaikuttaa pysyvästi miljoonien työntekijöiden elämään (Rifkin, 1997, 22 - 23, 109 - 114).

Tutkija Jeremy Rifkinin mukaan ollaan siis siirtymässä niin kutsuttuun kolmanteen teolliseen vaiheeseen, jolle luonteenomaista on ihmisen vapautuminen massatyöstä ja raadannasta uuden tietotekniikan avulla. Kansainvälisen työjärjestön ILO:n mukaan jopa 75 prosenttia maailman työvoimasta tekee työtä, jonka uuden aallon tietotekniikka, robotit ja toimistoautomaatio voivat korvata periaatteessa lähes täysin. Mannermaan (1998) mukaan Suomi käy hyvin Rifkinin teesin esimerkistä, jonka mukaan vientivetoinen talouskasvu ei enää suodatu kotimarkkinoiden ja kansalaisten vauraudeksi tai työpaikoiksi. Aikaisemmin talouskasvua ja viennin edistämistä pidettiin Suomessa 1990-luvun lamalääkkeinä ja talouskasvun moottoreina. Markan devalvaatiolla ja tiukan talouspolitiikan linjalla vienti vilkastui ja talouskasvu saatiin elpymään, mutta se ei kuitenkaan oleellisesti ole vähentänyt työttömyyttä eikä vaikuttanut parantavasti kotimarkkinoiden kysyntään (Mannermaa, 1998, 129 - 131).

8.3. Kolmas teollinen vallankumous ja sen vaikutus työelämään

Tiedon aikakautena teknologisen vallankumouksen uhreina useat työntekijät menettävät työnsä, kun ihmistyö korvataan koneilla miltei jokaisella maailmantalouden sektorilla ja toimialalla. Yritykset ilmoittavat laajoista irtisanomisista (Rifkin 1997, 22 - 23). Sanomattakin on selvää, että tämä herättää työntekijäin keskuudessa kysymyksiä, epävarmuutta ja pelkoa omaan työhön ja tulevaisuuteen liittyen. Automatisoidun tuotannon maailmassa ihmiset elävät pelon vallassa, toivoen vielä päivän armonaikaa. Uutislähettykset täyttyvät kevyttä ja joustavaa tuotantoa, liiketoimintaprosessien uudistamista, laatujohtamista, irtisanomisista, toiminnan supistamisista ja muun muassa jälkifordismia koskevista uutisista (Rifkin, 1997, 26 - 28).

Yleistä yritysmaailmassa on se, että yritykset uudistavat nopeasti organisaatorakenteitaan tehdäkseen niistä tietokonemyönteisiä. Yrityksissä karsitaan perinteisiä johtajatasoja, tiivistetään työtehtäväluokituksia, koulutetaan työntekijöistä moniosaajia, perustetaan tiimejä ja nopeutetaan sekä yksinkertaistetaan valmistus- ja jakeluprosesseja. Myös yritysten hallintoja virtaviivaistetaan. Ilmiötä kutsutaan "re-engineeringiksi", joka tarkoittaa liiketoimintaprosessien tai ydinprosessien uudelleensuunnittelua, uudistamista tai suoraviivaistumista niin ettei kuitenkaan kyseenalaisteta prosessin perusrakennetta. "Re-engineeringillä" pyritään poistamaan päällekkäinen työ, odotusajat ja muunlainen tehottomuus. Eräät visionäärit ovat menneet niin pitkälle ajatuksessa, että ennustavat lähitulevaisuudessa kokonaisten tehtaiden täysautomaation toteutuvan ja seuraavien 20 - 30 vuoden mittaan perustettavan todennäköisesti tehtaita, joissa ei tarvita lainkaan ruumiillista työtä (Rifkin, 1997, 29 - 31).

Yritykset turvautuvat myös entistä enemmän erikoistuneisiin alihankintamuotoisiin palveluihin. Tuotanto-organisaatioissa on päätetty keskittyä omaan ydinosaamiseen ja kaikki "ylimääräinen" on karsittu toiminnasta pois. Tämä ylimääräinen ostetaan tarvittaessa yrityksen ulkopuolelta. Seurauksena organisaatioiden työpaikat ovat vähentyneet (Vähätalo, 1998, 29).

Refleksiivisessä yhteiskunnassa työmarkkinoiden "joustavuus" on yrityksille kuitenkin välttämätöntä jo pelkästään siksi, että on sopeuduttava jatkuvasti muuttuvaan maailmantalouteen ja globaaleihin muutosvirtauksiin. Kyseessä on lähes peruuttamaton yhteiskunnallinen tendenssi. Muutoksen väistämättömänä käänköpuolena ovat kuitenkin sekä työnantajien että työntekijöiden lisääntyvät turvattomuuden ja epävarmuuden tuntemukset (Vähätalo, 1998, 172).

Omaan tutkimukseeni viitaten, Paperilassa ovat juuri esimerkiksi sekä uuteen teknologiaan investoiminen että ydinosaamiseen keskittyminen heikentäneet perinteisen paperityöläisen asemaa tehtaassa.

9. KOLMAS TEOLLINEN VALLANKUMOUS SUOMALAISESSA PAPERITEOLLISUUDESSA

9.1. Muutos suomalaisessa paperintuotannossa

Väite “Suomi elää metsästä” pitää Suomen taloudellista kehitystä ajatellen hyvin paikkansa, sillä metsäteollisuus on ollut maassamme hyvin tärkeä taloudellisen kehityksen veturi vuosisatojen ajan (Alasoini & Pekkola, 1989, 5). Metsäteollisuuden osuus Suomen viennistä 1990-luvulla on ollut noin 40 prosenttia ja siksi teollisuudenalan kehityskulku on koko Suomen teollisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeä. Paperiteollisuuden taloudellinen menestys ja tappiot koskettavat välittömästi koko Suomen talouskehitystä (Timonen, 1995, 1).

Muutaman viime vuosikymmenen aikana paperiteollisuudessa työn sisältö ja luonne ovat radikaalisti muuttuneet. Tuotannon automatisoiminen ja tietokoneistuminen ovat vaikuttaneet sen kehityskulkuun. Suomalaisten paperitehtaiden automaatioaste on erittäin korkea ja edustaa tällä hetkellä teknologisen kehityksen huippua maailmassa (Timonen, 1995, 54).

Paperin tuotannossa toteutetaan niin sanottua “erikoistumisstrategiaa”, joka osaltaan on aiheuttanut rationalisointipainetta ja muutostarvetta johtamismenetelmissä, organisaatiomalleissa, henkilöstön ammattitaidon kehittämisessä ja soveltavan teknologian käyttöönotossa. Esimerkiksi hienopapereita ja päällystettyjä erikoislaatuja ajettaessa tuotannossa joudutaan yleensä sopeutumaan nopeampiin toimitusaikoihin, pienempiin eräkokoihin, tiheämpiin laatumuutoksiin ja tarkempiin laatuvaatimuksiin (Alasoini & Pekkola, 1989, 6).

Suomalaisen metsäklusterin massan- ja paperinvalmistajat ovat 1980-luvulta lähtien käytännössä pyrkineet nopeaan teolliseen uusiutumiseen, jonka avainsanoja ovat olleet erityisesti kansainvälistyminen, toimintojen integrointi ja automatisoituminen. Teknologisesti vanhanaikaisia tehtaita on alasajettu ja tilalle on rakennettu uutta tuotantokoneistoa. Työn tuottavuuden nopea kehitys kertoo varsinaisesta “investointiaallosta”. Tuotantovolyymien vilkkaasta kasvusta huolimatta paperiteollisuuden työntekijämäärä pienentyi 1980-luvulla keskimäärin noin 1000

hengellä vuosittain. (Alasoini, 1990, 150 - 152). Myös 1990-luvulla työntekijöiden määrällisen tarpeen väheneminen on johtanut investointiperäisiin henkilöstövähennyksiin. Työntekijöiltä odotetaan nyt laadullisesti enemmän.

Taloudellisten suhdanteiden nopeat vaihtelut, kansainvälisen kilpailutilanteen yllättävät muutokset, tuotevalikoiman uudistaminen ja henkilöstön supistaminen ovat paperiteollisuuden yleisinä muutoksina koskettaneet kannattavuuskriisiin ajautuneita yrityksiä. Taloudellinen tervehdyttäminen on edellyttänyt epäonnistumiskiirteen aiheuttaneen toimintalogiikan purkamista ja taloudellisesti tuottavan toimintalogiikan juurruttamista tappiota tuottavan tilalle. Suomalainen paperiteollisuus ei menesty kiristyvässä globaalissa kilpailussa pelkällä hintakilpailulla. Kilpailukyvyyn ydin perustuu sijaan kokonaisvaltaiseen osaamiseen, koulutukseen ja uutta luoviin teknisiin ratkaisuihin sekä kykyyn uudistua ja kehittyä jatkuvasti (Timonen, 1995, 1 - 2, 44).

Paineita uudistua aiheuttavat nimenomaan kaupan kilpailuolosuhteet, jotka ovat muuttuneet rajusti viimeisen vuosikymmenen aikana. Selvin merkki tästä on tuotteiden kysyntäherkkyyden lisääntyminen. Tuotteiden kysyntä muuttuu yhä yllätyksellisemmin, nopeammalla tempolla ja täten kysynnän muutoksia on entistä vaikeampi ennakoida (Kortteinen, 1992, 16). Paperiteollisuuden markkinoilla tuotteiden kysynnässä painottuvat aikaisempaa pienemmät tilauserät suurten määrien sijasta, mittatilauksena tehty laatu asiakkaan erityistoivomusten mukaan, valmistamisen nopeus, toimitusvarmuus ja hyvä kokonaispalvelu (Timonen, 1995, 43).

Uudenlaisessa kysyntätilanteessa uudet paperiteollisuus- ja puunjalostustuotteet asettavat uusia vaatimuksia tuotantoprosessille, sen ohjausjärjestelmille, työorganisaatiolle ja yhteistyölle. Kun tilauserät pienevät ja tuotteiden laatuvaatimukset korostuvat, tuotannolta edellytetään aikaisempaa enemmän tuoteprosessin ja organisaation joustavuutta, uusiutuneita johtamisjärjestelmiä, moniosaamista ja ryhmätyön vuorovaikutusmahdollisuuksien parantamista. Tekijöiden käyttöönotto edellyttää uudistunutta yrityskulttuuria, jonka luominen ei kuitenkaan ole ongelmatonta, koska esimerkiksi töiden uudelleenorganisointi, esimerkiksi työtehtävien laaja-alaisesti (tiimityö), on huomattava

paperityöntekijöiden työnluonnetta muuttava tekijä. Työtehtävien monipuolistumiseen ja tuotantomallin uudelleenorganisointiin liittyy monimutkaisia työntekijöitä koskettavia tunneprosesseja. (Timonen, 1995, 2, 49). Uusien organisaatioperiaatteiden käyttöönotto ei ole myöskään kertakaikkinen tapahtuma. Niin tehtaassa kuin yrityksessä niiden käyttöönotto tapahtuu toisaalta kokeilujen toisaalta ulospäin hitaalla näyttävän etenemisen kautta (Julkunen, 1987, 204).

Koistinen tiivistää paperi- ja kartonkiteollisuuden työprosessin uudelleenorganisointi- ja henkilöstöstrategiat niin sanotuksi saneerausmalliksi. Hänen mukaansa saneerausmallissa on tyypillistä uudelleenmuotoutuva työvoiman käyttö, siirtyminen tuotannon laajentumiseen nähden supistuvaan kantahenkilöstöön, epävarmuuden tuleminen yrityksen henkilöstöryhmien sisälle ja yrityksen sisäisten henkilöstöristiriitojen kasvu sekä työvoiman marginalisoituminen yrityksen sisällä eri henkilöstöryhmissä. Tyypillistä on myös hierarkkisen työorganisaation uudelleenmuotoutumisen tarve sekä osastojen että työpaikkojen kesken ja sisääntuloammattien ryhmän osuuden supistuminen sekä ulkopuolisten työvoimapalvelusten käyttö (Mäki-Runsas, 1997, 7 – 8).

9.2. Muutokset Paperilassa

Vuodesta 1986 Paperilassa henkilöstömäärässä on tapahtunut muutoksia. Vuoteen 1995 mennessä työntekijöiden määrä väheni 44 prosenttia. Vähennykset painottuivat ajanjaksolla viimeisiin vuosiin. Vuosien 1986 - 1990 aikana henkilöstömäärä väheni 13 prosenttia, kun vuosina 1991 - 1995 henkilöstö väheni jo 35 prosentilla (Mäki-Runsas, 1997, 45).

Viime vuosien vähennykset ovat pohjautuneet Paperilassa vuonna 1994 laadittuun saneerausohjelmaan, jonka mukaisesti neljän vuoden aikana on niin sanottuja pehmeitä menetelmiä käyttäen vähennetty tuotantohenkilöstöä noin sadalla hengellä. Kilpailukykyä on parannettu tehostamalla toimintaa, karsimalla kustannuksia ja keskittymällä avaintuotteisiin. Tehtaan johto on vastikään vaihtunut ja vuoden 1997 loppuun mennessä henkilöstöä vähennetty vielä 19 prosenttia. (Happonen, Mauno, Nätti & Kinnunen, 1998, 282 - 283).

Paperilassa on täten lähes koko 1990-luvun ajan suoritettu henkilöstön asemaan vaikuttavia organisatorisia uudelleenjärjestelyjä toiminnallisen ja määrällisen jouston strategioilla. Henkilöstöä on lomautettu, vakanssiirtoja on tapahtunut ja eläkejärjestelyillä on pehmeästi yritetty vähentää tehtaan henkilöstömäärää. Varsinaisia tuotannon rationalisoimiseen liittyviä irtisanomisia ei vuoden 1997 loppuun mennessä oltu tehtaassa tehty. Tehtaassa työskentelee vielä ainakin noin 20 työntekijää, jotka ovat menettäneet vakanssinsa osastojen tuotannon loppuessa. "Reserviryhmäläisiä" tai niin kutsuttuja "heittomiehiä" kierrätetään tehtaassa vakanssista toiseen. Noin 40 työntekijää on tehtaan niin sanotulla "mustalla listalla" eli nimetty seuraavien henkilövähennyksien kohteeksi, henkilöstöpoliittisen suunnitelman mukaisesti.

Henkilöstövähennystarpeen kasvuun vaikutti aikanaan suurelta osin myynnin tyrehtyminen entiseen Neuvostoliittoon. Kaupan tyrehtyminen pakotti sulkemaan yhden tuotantolinjan ja yhden osaston. Niin sanotuissa "lepäävissä työsuhteissa" olevia (sisältäen työttömyyseläkeputkeen siirretyt, muutoin lomautetut ja pitkäaikaissairaat) ei lasketa tehtaan työntekijöiden määrään (Mäki-Runsas, 1997, 45).

9.2.1. Paperila ja toiminallinen joustavuus

Globaalin kilpailun kiristyessä myös Paperilan tuotannon tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet. Yritykset joutuvat tulevaisuudessa panostamaan entistä enemmän sisäistä motivoitumista ja osaamista luoviin tekijöihin tehokkuuden lisäämiseksi. Tällaisia ovat henkilöstön koulutus ja yhteistyö, joustavat organisaatoratkaisut ja henkilöstön osallistuminen aikaisempaa enemmän yrityksen päätöksentekoon (Komiteamietintö, 1990: 5). Kiristyvää kilpailua aiheuttaa myös tuotantoprosessin rationalisointipaineita.

Paperilassa on valittu niin kutsuttu toiminnallinen joustavuus keinoksi karsia kustannuksia. Työntekijöiden kokonaismäärän vähentämisellä, vuorolomautusjärjestelmän keinoin, tehtäväjoustoin, taukoja vähentämällä ja ylitöitä teettämällä on karsittu kustannuksia ja koneiden tehokkaammalla käytöllä pyritty tuotannon kasvattamiseen. Rationalisoinnit on perusteltu henkilöstölle näyttämällä yksinkertaisesti lukuja tehtaan taloudellisesta tilanteesta (Mäki-Runsas, 1997, 52).

Työttömyyseläkeputkijärjestely on Paperilassa toiminnallisen joustamisen tärkein keino. Sen avulla tehtaan väkilukua on saatu vähenemään ja samalla on saatu alennettua henkilöstön keski-ikää. 1990-luvulla tehtaalla on ollut kaksi työttömyyseläkeaaltoa, jolloin ikääntynyttä henkilöstöä on lomautettu pysyvästi (Mäki-Runsas, 1997, 53).

Vuorolomautusjärjestelmä on toinen tehtaalla toteutettava toiminnallinen sopeuttamiskeino. Sapattivapaan nimikkeellä työntekijöitä lomautetaan vuoroittain ja tilapäisesti. Lomautuspakon edessä vanhemmilta työntekijöiltä on tiedusteltu heidän halukkuuttaan määräaikaiseen lomautukseen, jolloin näin vapautuviin vakansseihin voidaan sijoittaa vakansseja vaille jääneitä nuorempia työntekijöitä. Ikääntyneisiin kohdistuneen sapattivapaan avulla tehtaassa on saatu edistettyä vakanssi-hierarkian purkua, koska ikääntyneitä työntekijöitä on ollut vähemmän eduistaan huolehtimassa (Mäki-Runsas, 1997, 55).

Tiimityöskentely on organisaation toiminnallisen joustamisen kolmas keino. Uudenlaisessa työskentelytavassa pyritään tehtäväjoustoihin. Tavoitteena on se, että 3 - 4 hengen tiimissä kaikki hallitsisivat kaikkien työt ja kaikkia töitä tehtäisiin vuorotellen (Mäki-Runsas, 1997, 55).

Toiminnallisen joustamiseen kuuluvat kohdeyrityksessä myös ylitöiden tekeminen, työajan tehokkaampi käyttö sekä keskittyminen tuotannossa ydinosaamiseen. Työpaikkansa säilyttäneet ovat joutuneet korvaamaan ylitöillä vähäistä henkilöstöä ja tekemään saneerattujenkin työntekijöiden työt. Koneiden keskeytymätön ja työajan tehokkaampi käyttö on puolestaan varmistettu taukoja vähentämällä ja taukojen vuorottelulla. Rationalisoinnin myötä tehtaan ydinprosessien ulkopuoliset toiminnot on pyritty siirtämään ulkopuolisten yritysten hoidettavaksi. Komennusyritysten palveluja tehdas käyttää tilapäisesti ja vain tarpeen vaatiessa (Mäki-Runsas, 1997, 57).

9.2.2. Paperilan työntekijöiden käsityksiä organisaation muutosprosesseista

Tehtaan työntekijöiltä kartoitettiin sekä vuonna 1995 että vuonna 1997 heidän tietojaan ja näkemyksiään työpaikalla tapahtuneista muutoksista. Vuoden 1995 vastauksissa esiintyi kahdenlaista käsitystä henkilöstön asemaan vaikuttaneista

organisaatiomuutoksista. Osa haastatelluista kertoi työn sisällössä tapahtuneista muutoksista toisten selittäessä tapahtuneita toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyitä.

Työn sisältöön vaikuttavien muutosten johdosta työ oli haastateltavien mukaan muuttunut itsenäisemmäksi: *“..enempi on tullu semmosta..jonkunlaista päätösvaltaa tohon ite työmaahan..tuntuu ettei oo enää niin keskeinen asia se työnjohtaja..”*.

Tiimityöskentely oli myös koettu suureksi muutokseksi ja työtä rikastuttavaksi.

Henkilöstön asemaan vaikuttaneet muutokset toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyistä pohjautuivat tehtaassa tehtyyn henkilöstöpoliittiseen sopimukseen, jonka mukaisesti henkilöstöä oli pyritty vähentämään ja työt jaettu jäljelle jääneiden kesken. Tehtaan kannattavuuteen ja talouskysymyksiin vedoten oli suoritettu lomautuksia, jotka ovat tehtaalla päivittäinen puheenaihe.

“..ne (lomautukset) on ollu sellanen...sanotaanko..päivittäinen jäynä mikä on..on ollu jatkavana..on vallitseva”.

Pergamentti-koneen lopettaminen vuonna 1992 oli aiheuttanut noin 55 henkilön uudelleensijoituksen muihin tehtäviin ja lisännyt siis henkilöstöpoliittisia paineita. Henkilöstön mielestä tehtaan pehmeä, toiminnalliseen joustavuuteen pohjaava henkilöstöpolitiikka voitti kuitenkin muissa tehtaissa käytössä olevat muutosstrategiat, koska tutkimusorganisaatiossa pyrittiin pehmein keinoin vähentämään henkilöstöä. Ketään ei oltu vuonna 1995 suoralta kädeltä irtisanottu tuotannollisista ja taloudellisista syistä.

“..mutta kuitenkin ei tullu kenellekkään lopputiliä kuitenkaan... jos kattoo muita tehtaita..jos loppuu joku homma, niin siinä ei katota onko ollu viis vuotta tai viiskymmentä...kaikille kenkää vaan..täällä (tehtaan nimi) on kuitenkin hoidettu se asia hyvin kuitenkin...”.

Vuoden 1997 haastatteluissa korostuvat henkilöstövähennyksiin, niistä aiheutuvaan epävarmuuteen ja työn sisältöön liittyvät kokemukset. Työntekijät eivät ole aivan varmoja omien resurssiensa riittävydestä, kun työn tahti ja määrä vähennysten seurauksena väkisinkin lisääntyvät.

“..vähennystä pitäis koko ajan niinkun tapahtua..ja kuitenkin meistä tuntuu tuolla töissä, että..ei meinaa riittää nämä olemassa olevatkaan..ihmiset tekemään sitä työtä... niitä porkkanoita sieltä heitellään ja sitten me niitä syyään välillä..mutta sitten..heitetäänkin jollain kuulalla päähän välillä.. ett vähän niinkun tuntuu, että meitä pidetään ihan pilikkanaan siellä välillä että...ei oikein semmonen hyvä viilis..ole tuolla...”

Epävarmuus omasta työstä kalvaa mieliä. Niin sanottuun “reserviryhmään” kuuluu erään haastateltavan mukaan noin neljäkymmentä henkilöä ja henkilöstövähennysten aiheuttama epävarmuus koskettaa konkreettisimmin juuri “mustalle listalle” joutuneita.

Eräs ryhmään joutunut kuvaa oloaan: *“on niinkun vähän tullu ..tullut ilmaan semmosia pieniä kysymysmerkkejä...että tuota...kun oman nimensä siitä listasta tietysti lukee...”*

Ristiriita henkilöstön määrän tarpeen suhteen mietityttää työntekijöitä. Osa työntekijöistä kokee, että työntekijämäärää on pyritty ehkä liiankin reippaalla kädellä vähentämään, sillä he kokevat tehtaaseen jäävien työtaakan kasvavan kohtuuttomaksi. Töitä riittäisi työntekijöiden mielestä useammalle. Erään haastateltavan mukaan työnantaja on saattanut kieltäytyä päästämästä työntekijää sapattivapaalle, koska henkilöstöä ei työnantajankaan mielestä ole ollut tarpeeksi huolehtimaan tehtävistä. Kuitenkin työnantaja on toisaalta valmiina jo uusiin henkilöstövähennyksiin.

”..pääläluottamusmies laittaa niinkun lappuja, että voi hakee vaikka sapattivapaalle..jotka haluu vaan..niin että...täällä viimekskin oli halukkaita lähtemään..mutta sitten työnantaja sanoo kuitenkin, porukkaa kuitenkin (tarpeeksi).. että vaikka ensin sanotaan, että porukkaa on liikaa ja sitten sitä ei ole kuitenkaan...”

Tehtaanjohdon vaihtuminen ja sen seuraukset nousevat myös esille haastateltavien lausunnoista. Paperila on yhdistetty toisen yrityksen kanssa ja siirretty sen alaisuuteen. Työntekijöiden mielestä ottaa aikansa, että uusien johtajien toimintatapoihin tottuu. Johdon vaihtuminen on aiheuttanut tehtaassa heidän mukaansa paljon ihmetystä ja kummeksuntaa.

“...ett kyllä he..työntekijät ainakin on kuulolla siitä, että mitä nyt tulee..mitä on tulossa, kun on uus johto talossa..”

Kaikki haastateltavista mainitsevat vuoden 1997 haastatteluissa eläkejärjestelyt ja vakanssi-siirrot suoritettuina muutoksina henkilöstön asemaan liittyen. Eläkeputki ei välttämättä kuitenkaan tuo helpotusta, sillä vakanssimuutospaineet säilyvät. Tämä tulee haastateltujen mukaan entisestään korostumaan, kun osastoja yhdistetään.

“..meitä..sitten ympätään sinne linjoille...niinkun enemmän kiinteäksi..niin se tuo painetta sitten vielä..painetta...”

Osa-aikatyöhön siirtymisen mainitsee varmaksi vain yksi haastateltu. Hänen käsityksensä mukaan lasten hoitojärjestelyiden takia on eräissä tapauksissa siirrytty osa-aikatyöjärjestelyihin. Lyhennettyä työviikkoa ei ole haastateltavien mukaan käytetty kuin ainoastaan joskus aikaisemmin. Erään haastateltavan mukaan lyhennetty työviikko työn uudelleenjärjestelykeinona saattaa tulevaisuudessa olla sangen mahdollista. Lyhennettyä työviikkoa on hänen mukaansa tehtaassa käytetty aikaisemmin, mutta pitkiin aikaan se ei ole kuulunut tehtaassa toteutettavaan toiminnalliseen joustoon.

Työaikamuutoksia on tapahtunut viiden haastateltavan tiedon mukaan. Paperikoneella edellinen kesäkausi toimittiin niin sanotusti “eri systeemillä“ eli pitkät vapaat jäivät

kesäkautena välistä pois ja normaaliin rytmiin palattiin vasta syksyn tullessa. Haastateltavien mukaan pitkien vapaiden poisjääminen oli raskasta, vaikka oloja kevensikin kesäloma.

“..oli aikamoinen pudotus, vaikka sitä ei ajatellutkaan..jos meillä oli sillälaila että mä olin toukokuussa..toukokuun alussa oli viimeset pitkät vapaat ja seuraavan kerran ei pitkiä vapaita ollut kun loman jälkeen syksyllä ja vaikka siinä tuli pisennetty kesäloma siinä välissä..sen pituinen ja normaali..niin kyllä se aika raskas aika oli...”

Työaikamuutokset ovat haastateltavien mukaan seurauksia vakanssiirroista. Henkilöstöä on siirretty erilaisiin työtehtäviin ja samalla heidän työaikamuotonsa ovat vaihtuneet. Myös joitain osastoja on muutettu päivävuoroon tai kahteen vuoroon, jolloin osastoilla työskennelleille tämä on merkinnyt työaikamuotojen vaihtumista. Tehtaassa on siirrytty niin sanotusta “kolmevitosesta” eli keskeytyvästä kolmivuorotyöstä “viisvuoroon” eli jatkuvaan kolmivuoroon. Kolme haastateltavista ei tiedä suoranaisesti tällä hetkellä työntekijöiden lomautus-tilanteesta tehtaalla, osa kertoo sapattivapaista, jotka rinnastuvat lomautuksiin.

Kukin peilaa organisaatiomuutostilannetta lähinnä oman osastonsa kautta ja siksi haastateltavat eivät ole kaikkien uudelleenjärjestelymuotojen toteutumisista aivan varmoja. Kaikkien haastateltavien käsityksen mukaan tehtaassa on kuitenkin liikaa henkilöstöä, jonka vuoksi myös irtisanomisuhka pelottaa aika ajoin työntekijöitä. Varsinaisilta irtisanomisilta on kuitenkin haastateltavien mukaan vältytty, mutta niin sanotusti “omasta syystään” tehtaalta on väkeä kuitenkin siirretty pois.

Haastateltavat viittaavat eräiden työntekijöiden liialliseen alkoholin käyttöön, jonka seurauksena kyseessä olevat työntekijät on irtisanottu työnantajan toimesta. Kysymys on “muutamasta” jo irtisanotusta henkilöstä sekä useammasta, joilla on alkoholi-ongelmia ja syystä irtisanomisuhka päällä, mutta jotka ovat vielä saaneet jatkaa töissä.

“...kyllä...(tapauksia on useita)... se on kiikun kaakun on useempia vielä tällä hetkellä, saatu jotenkin..jotenkin kuiville niitä...”

Liiallisen alkoholin käytön syitä pohdittaessa esiin nousee kysymys töiden aiheuttamista paineista ja työn laadullisen epävarmuuden aiheuttamasta pahasta olostä. Työstressillä ja epävarmuudella onkin haastateltujen mielestä yhteyksiä yksilöiden lisääntyneeseen alkoholin kulutukseen. Tosin myös perheasiatkin saattavat vaikuttaa tilanteen kehittymiseen.

“...no, osalla on..perhesyyt siinä tavallaan...erot ja sun muut...ja osalla on sitten kai paineet täälläkin sitten...tosin ne on kyllä sellaisia joilla on vakanssi ja eikä oo ollut semmosta pelkoa ollenkaan, että lopetetaan, mutta se on vaan aikaamyöten..eihän se päivässä kehity...”

9.2.3. Työntekijöiden käsityksiä muutosten syistä

“...elikkä tuottavuutta pitäis saada ja menoja alas...ja sitten se on yks se henkilöstömäärä...sehän se on se ensimmäinen mistä lähdetään...”

Työntekijät arvioivat vuonna 1997 paperiteollisuudella ja tehtaalla menevän paremmin kuin 1995 haastatteluista tehtäessä. Haastateltavat eivät varsinaisesti ole ajatelleet muutosten taustalla vaikuttavia laajempia syy-seuraus-yhteyksiä, mutta ovat selvästi yrittäneet hahmottaa muutosprosessien kokonaiskuvaa. Kun vuonna 1995 muutosten pääasialliseksi syyksi nimettiin lama-ajan vaikutus, “yleinen tilanne” ja Venäjän kaupan tyrehtyminen, vuonna 1997 muutosprosessien tärkeimmäksi syyksi nousee kiristyvään kilpailuun liittyvä “tuotannollinen ja taloudellinen” tarve entisestään tehostaa tuotantoa ja investoida.

“...se on just nää kustannuskysymykset..talon puolelta että..kai kustannuksia pitää saada pienemmiks..kun niitä lähetään pienentään, niin se ensimmäisenä..rapsahtaa sitten työntekijöitten nilkkaan...”

Investoinnit nähdään tehtaassa sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Toisaalta ne parantavat työn laatua (sekä tekevät itse työprosessin miellyttävämmäksi työntekijälle että vaikuttavat työn tuloksen laatuun myönteisesti), toisaalta työntekijät

ymmärtävät investointien ja automaation lisäävän henkilöstön vähennystarpeita tehtaalla ja heikentävän täten työntekijän asemaa.

“...meillä on yks lajikone perustettu...näitten muutosten seurauksena ovat näin..osa sitten..ettei enää tarviikkaan sitä porukkaa niin paljon...Ne (investoinnit) ei ainakaan lisää..lisää työpaikkoja, päinvastoin“ .

Investointeihin sisältyykin ristiriita, sillä erään haastateltavan mukaan työnantaja saattaa käyttää investointeja työnantajan ja työntekijöiden välisten neuvotteluiden “kiristyskapuloina“ vaikuttaakseen neuvotteluiden kulkuun. Työnantaja uhkaa ettei investointeja toteuteta, mikäli työntekijäpuoli ei suhtaudu sopuisammin tehtaan henkilöstön vähennystarpeisiin ja -ohjelman toteuttamiseen. Työnantajapuoli ilmeisesti uskottelee työntekijöille osittain vanhakantaisesti investointien takaavan lisää työpaikkoja, vaikka todellisuudessa ne tänä päivänä vähentävät niitä. Tehtaalla pitkään työskennelleet työntekijät ovat nähneet, miten “tuotanto kasvaa ja väki vähenee“ investoimalla. Kun eräs työntekijä aloitti työskennellä tehtaalla yli kolmekymmentä vuotta sitten, oli henkilöstöä tuolloin noin tuhatkunta. Haastattelua vuonna 1997 tehtäessä tehdastyöläisiä oli vähän yli neljä sataa. Toisaalta myös joidenkin työntekijöiden mielestä uudet laitteet ja investoinnit takaavat edelleen toiminnan jatkuvuutta ja lisäävät näin heidän uskoansa tulevaan.

“...se on aina sitä luottamusta siihen tulevaisuuteen..halutaan niinkun pysyä tässä kehityksessä mukana...“ .

10. PAPERILAN LOMAUTUKSET

Yhä epävarmemmissa oloissa työnantajatahot ottavat käyttöön erilaisia henkilöstön määrää sääteleviä keinoja. Työntekijöiden lomauttaminen on eläkeputken jälkeen toinen kohdeyritykseni työnantajan keinoista säädellä työvoimansa määrää suhdannevaihteluissa. Sen syynä yleensä on taloudellisiin tai tuotannollisiin syihin perustuva työn vähentyminen. Työntekijöitä voidaan lomauttaa joko toistaiseksi tai määräaikaaisesti. Lomautuksessa työsuhde kuitenkin pysyy voimassa niin sanotusti “lepäävänä“. Kun taloudellisista tai tuotannollisista syistä työpaikalla joudutaan tekemään päätöksiä lomautusten suhteen, lomauttaminen voi tapahtua kahdella

tavalla. Ensinnä työnantaja ja työntekijä voivat yhdessä, jo työsopimuksessa tai työsuhteen aikana myöhemmin, sopia lomauttamisesta ja sen ehdoista. Toisaalta työnantaja voi tarvittaessa myös yksipuolisesti määrätä lomauttamisesta. Yksipuolinen lomauttaminen voi tulla kyseeseen ainoastaan samoilla edellytyksillä, joilla työnantaja voi irtisanoa tai purkaa työsopimuksen. Mikäli työnantaja voi kohtuudella järjestää työntekijälle korvaavaa työtä tai tarpeisiinsa sopivaa koulutusta, työnantajalla ei tällöin ole työntekijän lomautusoikeutta. Laki ei sanele rajoitusta lomautuksen kestolle, mutta sen on kuitenkin periaatteessa tarkoitettu tilapäiseksi toimenpiteeksi. Lomauttamisen tapahtuessa taloudellisista ja tuotannollisista syistä, on yli 30 työntekijän yrityksessä ennen lomautusta toteutettava yt -menettely (Mäki-Runsas, 1997, 35).

Vuoden 1995 haastatteluista selvisi, että haastateltavat olivat, yhtä haastateltua lukuun ottamatta, olleet viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana lomautettuina. Kukin vuorollaan oli ollut kahdesti noin kahden viikon jaksoja pakkolomalla. Vuonna 1997 haastatteluissa paljastuu, ettei neljä haastatelluista ole ollut lomautettuna viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana, kolme puolestaan on ollut lomautettuna lyhytaikaisesti. Haastateltavat muistelevat vuoden 1997 haastatteluissa aikaisempia vuosien takaisia lomautuksia. Vuoden 1997 haastateltavista yksi on haastatteluhetkenä lomautettuna määräajaksi (noin vuodeksi) "tuotannollisista ja taloudellisista seikoista" johtuen.

Lomautukset ovat haastateltujen mukaan liittyneet henkilöstövähennyksiin. Työntekijöitä on periaatteessa nykyiseen tuotantoon nähden liikaa tehtaassa, kun koneita on lakkautettu ja talouden tasapainoa yritetään säilyttää lomautuksin.

"...kun lakkautettiin toi pergamenti ja toi pk3, niin sieltä jäi ylimääräistä porukkaa, niin piti saada ulos ja siinähan oli näitä sapattivapaita ja sitten vielä tehtiin sellaisilla talkoilla semmonen lomautusjuttu...." " ...oltiin jokainen vuorollansa...niin sai työntantaja kustannussäästöä sitten... "

Lyhytaikaisten, useimpia työntekijöitä koskettaneiden "pätälomautusten" avulla pidempiaikaiset pienempää joukkoa uhanneet lomautukset jäivät toteutumatta.

“...elikkä meillä kun osa...osa ois joutunut ilmeisesti pitkäaikasemmalle lomalle..niin sitten jaettiin niinkun näitä ...lomia pätkiin... talkootyö..talkoolomat..heh..heh...”

Lyhytaikaiset tai määräaikaiset lomautukset eivät haastattelemini henkilöiden mukaan suoranaisesti lisää heidän tuntemaansa työn epävarmuutta. “Pätkälomautukset” ovat tuntuneet työntekijöistä enemmänkin lisälomilta, joiden aikana on voinut levätä ja kerätä voimia taas töissä jaksakseen. Pidempiaikaiset sapattivapaa-lomautukset määräaikaisina ja vapaa-ehtoisuuteen perustuneina eivät haastateltavien mukaan myöskään varsinaisesti ole lisänneet työntekijäin tuntemaa epävarmuuden ahdistusta. Esimerkiksi haastattelemani määräajaksi lomautettu työntekijä kertoi tilanteensa olevan kunnossa, koska palatessaan tehtaalle häntä odottaa siellä vakanssi ja mielenkiintoinen työ.

Sekä työnantajan että työntekijän kannalta ajatellen lyhyet, suurta joukkoa koskevat lomautukset lienevät pitempiaikaisia ja enemmän keskitettyjä lomautuksia parempi vaihtoehto, sillä kahdessa viikossa työntekijä ei ehdi syrjäytyä tehtaan prosesseista. Pitempiaikaisten lomautusten riskinä on nimenomaan se, että kauan tehtaalta poissaollut työntekijä joutuu tehtaalle palatessaan tilanteeseen, jossa hän huomaa jääneensä niin sanotusti “kehityksen kelkasta”. Paperinvalmistustekniikka- ja laitteisto ovat hänen lomautusaikanaan muuttuneet ja työntekijän täytyy yrittää kuroa muita kiinni sekä tiedollisesti että kokemuksellisesti. Haaste saattaa olla erityisen suuri enempi ikääntyneille työntekijöille, joille uudenoppimiseen ja omaksumiseen menee mahdollisesti enemmän aikaa ja energiaa kuin nuoremman polven paperintekijöille. Tilanne on omiaan lisäämään työntekijöiden työn epävarmuuden tuntemuksia “pärjäämisen” osalta.

11. VAKANSSIJÄRJESTELMÄ JA VAKANSSISIIRROT

11.1. Perinteisen vakanssijärjestelmän toimintaperiaatteet ja vakanssijärjestelmän murtuminen

Ennen uudenlaista tehdastyön organisointia ja työnjakoa prosessiteollisuudessa voidaan sanoa kauan vallinneen hyvin spesifin työvoiman kvalifioitumismallin, jonka ytimenä on ollut oppiminen kokemuksen ja työntekijöiden työryhmiin sosiaalistumisen kautta (Alasoini, 1990, 145).

Vakanssijärjestelmä syntyi noin sata vuotta sitten niin sanotun työssä oppimisen kautta. Paperiteollisuuden alalla ei tuolloin ollut yleistä pohjakoulutusta. Tuotannon silloiset vaatimukset tukivat vakanssien tarvetta, jakoa selvästi rajattuihin tehtäväsarkoihin, joita kutsuttiin erilaisilla ammattinimikkeillä. Vielä pitkälle 1900-luvulle asti työ oli käsityövaltaista ja paperinvalmistusprosessin ohjaaminen perustui aistihavaintoihin, koneessa pyörivän paperiradan etenemisen "silmävalvontaan". Ammattitaito saattoi kehittyä ainoastaan kokemuseräisesti, työtä tekemällä (Timonen, 1995, 53).

Kvalifioitumismallin seurauksena tehtaisiin muotoutui kaksinapainen työvoimarakenne, jonka toisessa päässä olivat kokeneimmat sekä pisimmälle automatisoidussa ja strategisesti tärkeimmissä työpisteissä työskentelevät työntekijät. Niin sanotuissa sisääntuloammateissa olevat kokemattomimmat ja prosessin työvaltaisimmissa tai "perifeerisissä" työpisteissä työskentelevät työntekijät olivat työvoimarakenteen toisessa äärelaidassa (Alasoini, 1990, 145). Henkilöstön tehtävät jaettiin perinteisesti ammattinimikkeillä otsikoituihin tehtäväsisälytöihin, joita nimitetään vakansseiksi. Vakanssijärjestelmälle ominaista on ollut se, että uralla eteneminen on siis ollut sidoksissa etenemiseen vakanssilta toiselle työvuosien karttuessa (Timonen, 1995, 53).

Perinteisen kvalifioitumismallin tärkeimmiksi toiminnallisiksi periaatteiksi voitiin lukea muun muassa ensinnä se, että työntekijöiden toimintavalmiudet kehittyivät jokapäiväisessä työssä hankittujen ja aistihavaintoihin perustuvien kokemusten perusteella ja työntekijöiden pitkäaikainen pysyminen samassa tuotantolaitoksessa mahdollisti kokemusten keräämisen ja niiden säännönmukaisen strukturoinnin ja

niiden perusteella tehtävät yleistyksen tuotantoprosessin "lainalaisuuksista". Työryhmissä vallitsi myös tehtävien, kvalifikaatioiden ja käskyvaltasuhteiden mukainen hierarkia, jossa kokeneemmat työntekijät opastivat nuorempiaan ja jossa sisäinen etenemisjärjestelmä oli tarkasti säädelty. Tehdastyöläisten työssä etenemiskriteerinä oli erityisesti "työpaikkaikä" ja yritykseen sitoutumisen "todistaminen" (Alasoini, 1990, 145 - 146).

Prosessiautomaation kehitysmuutosten myötä prosessin työvaltaisuus on vähentynyt, oppiminen aistihavaintoihin perustuvien kokemusten keräämisen perusteella on menettänyt merkitystään, tuotannossa tarvittavan työvoiman supistukset ovat vähentäneet työryhmien merkitystä työntekijöiden kvalifioijina. Kokeneimpien työntekijöiden entinen kokemuseräinen ammattitaito ja siihen liittyvä analyyttinen päättelykyky ovat myös osittain menettäneet merkitystään. Muutosten jälkeen uusina työprosessin asettamina vaatimuksina korostetaan työntekijöiden kykyä synteettiseen päättelyyn ja tietämystä prosessiin vaikuttavista monimutkaisista fysikaalisista, kemiallisista ja mekaanisista vuorovaikutussuhteista, vastuuntuntoa, laatutietoisuutta unohtamatta. Uudet kvalifikaatiot edellyttävät entistä enemmän muodollista, teoreettista koulutusta henkilöstöltä (Alasoini, 1990, 149).

Nykyään tehokas valmistusprosessi edellyttää myös, että kaikki koneen henkilöstöön kuuluvat hallitsevat pääpiirteittäin koko prosessin tapahtumat. Tarvitaan yhteistä käsitejärjestelmää, nopeita viestintämenetelmiä sekä kitkattomia henkilösuhteita. Tuloksellisessa paperinvalmistusprosessissa tarvitaan yksittäisen työntekijän sulautumista osaksi konehenkilöstön tiivistä kokonaisuutta, tiimiä. Ennen paperityöläisen ammatillinen pätevyys, työmiehen kunnia, koettiin henkilökohtaiseksi, itseen kuuluvana asiana, nyt paperityöläisten tulisi kyetä ajattelemaan omaa ammatillista pätevyyttään osana kiinteästi yhdessä toimivaa ryhmää ja ryhmän yhteistulosta (Timonen, 1995, 55 -56).

11.2. Vakanssijärjestelmä Paperilassa

Vakanssijärjestelmää on perinteisesti toteutettu myös Paperilassa. Vakanssijärjestelmää kuitenkin muutettiin myös siellä tiimityöhön siirtymisen yhteydessä 1990-luvun vaihteessa, jolloin kysyntähäiriöt laukaisivat teknologisen

muutostarpeen. Koska uutta teknologiaa ei voinut enää oppia pelkästään työpaikalla toisen opettamana vaan vaadittiin syvempää ymmärrystä erityisesti tietokoneistumisen ja elektroniikan lisääntymisen vuoksi, kohdistui vakanssijärjestelmään muutospaineita. Tiimityössä työt on pyritty tekemään työryhmissä joustavasti työtilanteesta riippuen ja tavoitteena on ollut se, että kaikki työntekijät pystyvät tekemään joustavasti kaikkia töitä (Mäki-Runsas, 1997, 48).

Automatisointi siis syrjäytti hierarkkisesti toimineen vakanssijärjestelmän, johon aikoinaan päädyttiin, koska työprosessia, tuotteiden ominaisuuksia ja työprosessin teknisorganisatorista järjestelmää pidettiin niin monimutkaisena, että työnantajien ja työmarkkinajärjestöjen mukaan tarvittavaa ammattitaitoa ei enää voinut saavuttaa ammatillisen koulutuksen tai muualla saadun työkokemuksen avulla. (Mäki-Runsas, 1997, 48 - 49).

Vakanssijärjestelmän logiikalla myös Paperilaan muodostui työvoiman käytön ja työvoiman ammattitaidollisten ominaisuuksien suhteen kantahenkilöstö ja sisääntuloammattien ryhmä. Kantahenkilöstö muodosti hierarkkisen järjestelmän ja siihen rekrytoiminen suoritettiin siirtämällä henkilöitä sisääntuloammateista kantahenkilöstöön ja vakanssihierarkian alemmista tehtävistä järjestyksessä ylempiin vakansseihin. Siten ammatillinen hierarkia tehtaassa oli ennen suuri ja jokaiselle oli määrätty tietty, työehtosopimuksessa rajattu tehtävä ja ammatillinen liikkuminen oli harvinaista. (Mäki-Runsas, 1997, 48 - 49, 62).

Vakanssijärjestelmän muutoksesta on tehtaalla Mäki-Runsaan (1997) tutkimuksen mukaan koitunut ristiriitaisuuksia ikääntyneiden ja nuorempien työntekijöiden välillä. Osa ikääntyneistä työntekijöistä on kokenut uuden järjestelmän väärytenä. Työvuosien määrä ja niistä hankittu ammattitaito eivät nimittäin enää takaa pääsyä vakanssi- ja palkkajärjestelmän huipulle. Urakehitykseen vaikuttavat työvuosien ja niissä hankitun ammattitaidon ohella uudenlaisen ajattelun myötä myös koulutuksella hankittu ammatillinen pätevyys ja oma osaaminen (Mäki-Runsas, 1997, 62).

Perinteisen vakanssijärjestelmän mukaisesti haastateltavat ovat siis vaihtaneet työtehtäväänsä lukuisia kertoja työhistoriansa aikana vakanssista toiseen edetessään ja

yletessään. Osastot ja vakanssit ovat vaihtuneet ajan kuluessa vaihdosten tapahtuessa aina ennakoitavassa järjestyksessä. Tiimityö-malli on kuitenkin myös sekoittanut pelin palasia ja esimerkiksi kohdeyrityksessä niin sanottuun “reserviryhmään” kuuluvia, jotka jäivät vakanssista paperikoneen sulkemisen jälkeen 1990-luvun alussa, on siirretty vakanssista toiseen ilman erityistä järjestystä. Tämä toimintamenettelymalli onkin aiheuttanut tietynlaista työn epävarmuutta ja ihmetystä perinteisiin vakanssijärjestelyihin tottuneiden keskuudessa. Kaiken kaikkiaan työntekijät joutuvat haastateltujen mukaan pohtimaan jatkuvasti aikaisempia, tämänhetkisiä ja tulevia vakanssejaan.

“...täälläkin työ nyt tässä on..on on sitten väliaikaista...kyllä tuota..mä ite kokisin, että ei tää nyt tästä ainakaan huonommaksi mene..en mä usko että mä enää palaan siihen entiseen tehtäväänkään...”

“Reserviryhmäläiset“ eivät tiedä, mitä heille seuraavaksi tapahtuu ja missä seuraavaksi aukeaa tilapäinen vakanssi. Toisaalta myös vakanssin omaavien joukossa “reserviryhmäläisten“ vakanssista toiseen siirtyminen saattaa aiheuttaa hämmennystä ja kielteisiä tunteita.

Erään haastateltavan työhistoria kuvaa reserviryhmäläisten “kohtaloa“ varsin hyvin. Haastateltavalta meni oma vakanssi, kun Venäjän kauppa kuihtui ja tehtaassa pergamenttikone lakkautettiin. Vuonna 1995 haastateltava kertoi haastattelussaan työskentelevänsä arkkaamossa, jossa oli työskennellyt haastattelun ajankohtana noin kaksi viikkoa. Hän ei haastatteluhetkellä tiennyt tulevaisuudestaan ja kertoi etteivät työmestaretkään tienneet kuinka kauan hän voisi arkkaamossa jatkaa. Arkkaamoa edeltävä pesti oli ollut paperikoneella, jossa hän oli työskennellyt lomittajana noin kaksi ja puoli vuotta. Vuoden 1997 haastattelujen aikaan kyseinen henkilö on sijoitettuna paperikoneelle, jossa hän on työskennellyt noin vuoden verran. Pestin oli määrä kestää ainakin huhtikuuhun 1998 saakka ja oli sapattivapaan lomitus.

“Ett mä olin siellä (pergamenttikoneella) tavallaan sitten...”. “...annettiin pakkolomalappu käteen, että työnantaja ei voi työtä osoittaa... sit ne soitti mulle, että täällä olis ...siivoojan paikkoja auki... mä tulin sitten tänne siivoojaks..sitten..sit sen jälkeen jäin tänne tavallaan...”. ...“Ja milloin missäkin..arkkaamossa ja...”

Vakanssimuutokset saattavat aiheuttaa myös pettymyksiä. Yhden henkilön siirtyminen esimerkiksi eläkeputkeen vaikuttaa kerralla monen muun työntekijän työtehtäviin. Iloinen yllätys mieluisasta vakanssista muuttuu kuitenkin epäonneksi, kun pysyväksi luvattu vakanssijärjestely syystä tai toisesta vesittyy. Vakanssimuutoksiin liittyvä pettymys vaikuttaa puolestaan helposti negatiivisesti työmotivaatioon. Onnettoman tilanteen taustalla ovat esimerkiksi varmaksi uskottujen eläkejärjestelyiden peruuntuminen. Pettymys kumuloituu, sillä vakanssijärjestelyt koskettavat kokonaisia “ketjuja” kerrallaan.

“...yks kaveri jos..poistuu...niin sitten se aiheuttaa semmosen ketjureaktion sitten..se kiertää..joskus jopa kaikki viis vuoroo läpi...että siellä liikkuu miehiä paljonkin..eri tehtäviin sitten..”

“Reserviryhmäläiset“, jotka koneen toiminnan lakkauttamisen jälkeen ovat olleet tehtaassa ilman vakinaista vakanssia, siirtyvät puolestaan tehtaassa vakanssista toiseen erittäin vilkkaasti kiertäen. Toivoa pitää yllä se tosiasia, että tehtaassa työpaikka kuitenkin säilyy, vaikka vakanssit vaihtuisivatkin. Työmotivaatioon jatkuva kiertäminen ei kuitenkaan voi olla sitä vähentävästi vaikuttamatta - epävarmuus kalvaa työntekijää:

“..no tietysti se motivaatio aina..vaihtelee kun..kun lähetellään eri puolille ..että ei siinä mielessä oo kovin korkea kuitenkaan...”. Juuri kun työntekijä on oppinut työtehtävänsä, on mahdollista, että hänen täytyy jälleen vaihtaa toimea. “..tietysti vastaavasti, jos mä joudun takasin entiseen hommaan, niin tietysti se on sitä negatiivista..joka on käyny jo kerran, että ei sen puoleen”

Luonnollisesti vakituisen vakanssin saaneet ovat erittäin tyytyväisiä tilanteisiinsa ja motivoituneita. Tyytyväisyyteen ei työntekijöiden mukaan välttämättä kuitenkaan tuudittauduta, sillä tulevaisuudesta ei koskaan tiedä. Epävarmuus koskettaa kaikkia.

“...kun niin äkkiä nää muutokset kuitenkin tulee...että ei se ole sanottua..jos vaan en siitä suurta murhettakaan kannan..mutta se on kuitenkin totuus...että tänään ei tiedä enää sillai että ollaan enää kahden vuoden päästä...”

12. TYÖN UDELLEENORGANISOINTI

Prosessiteollisuudessa työn uudelleen organisointi merkitsee siis perinteisen työnjaon purkamista. Tehtävien väliset rajat lievenevät, suurempi ryhmävastuu toteutuu ja työnjohdon tehtäviä siirretään osittain tuotantoryhmälle (esimerkiksi töiden jakaminen ja eri työpisteiden välinen yhteydenpito) joustavammassa tuotantomallissa. Muutoksia toteutetaan muun muassa tehtävämäärittelyjen sekä mahdollisen laaventavan koulutuksen keinoin. Tuotantotiimin puitteissa halutaan saavuttaa lähes täydellinen vaihdettavuus sekä työajan aktiivisempi ja tehokkaampi hyväksikäyttö (Julkunen, 1987, 208).

Raija Julkusen (1987) mukaan työn uudelleenorganisoimisiin voidaan sanoa sisältyvän tiettyjä, yleistettäviä tendenssejä. Uudelleenorganisoimismuodot sisältävät yritysten näkökulmasta katsoen uusia periaatteita työvoiman käytössä. Tavoitteena on mobilisoida paremmin työntekijöiden koko suorituskyky. Yksittäisen työntekijän tiedot, taidot ja tehokkuus pyritään ottamaan laajemmin käyttöön (Julkunen, 1987, 270).

Toisaalta kokonaissuoritustasoa nostaa myös ryhmän ja sen sisäisen yhteistyön tehostunut hyväksikäyttö. Työryhmien päivittäinen työnjako joustavoituu ryhmävastuun, työssä kierron sekä ammatti- ja tehtävärajojen liukuvuuden keinoin. Tuotantoryhmän yhteistoiminnasta voi kehkeytyä myös kvalitatiivisesti uusi tuotantovoima: ryhmä kykenee ratkomaan tuotannon pulmia oma-aloitteisesti ja luovasti. Uusien työorganisaatioiden päämääränä ovat joustavat, laajasti suorituskykyiset ja työstään vastuuta kantavat työntekijät (Julkunen, 1987, 270 - 271).

Työn inhimillistyminen uusien organisaatioiden seurauksena on ambivalentti ilmiö. Julkusen mukaan ambivalenssi nousee uusista periaatteista sinänsä, yritysten toimenpiteiden rajoittuneisuudesta, riittävän syvyyden puuttumisesta uudelleenorganisoinnissa ja/tai toimenpiteiden epätasaisesta kohdentumisesta. Esimerkiksi työntekijöihin sisältyvien tuotantovoimien vapauttaminen, suurempi itsesääntely tai yhteistoiminta ryhmissä saattavat vääristyä suorituspaineen kohoamiseksi ja työntekijöiden keskinäisiksi ristiriidoiksi, kun uusien organisaatiomuotojen rakenteellisten tunnusmerkkien ja todellisuuden välillä vallitsee kiilu (Julkunen, 1987, 272).

Uusien organisaatiomuotojen käyttöönotolla on sekä myönteisiä että kielteisiä (tai varauksellisia) seurauksia työntekijöiden kannalta. Työn kuormittavuudessa toisaalta työntekijöiden työn monotonia ja pakkotahtisuus vähenevät ja työntekijällä on laajempi kontrolli työsuorituksensa suhteen. Samalla kuitenkin työn suorituspainetta ja -taso kohoavat. Työntekijää uhkaavat uudenlaiset työsuojeluriskit ja stressitekijät (esimerkiksi vaihtelun hallintaan, vastuuseen ja ryhmäpaineeseen liittyen). Muutoksilla on positiivista vaikutusta työpaikan vuorovaikutussuhteissa. Työn edellyttämä ja sallima vuorovaikutus lisääntyvät ja yhteistyö nousee entistä tärkeämmäksi voimavaraksi. Toisaalta epävirallinen organisaatio ja kulttuuri rationalisoituvat ja vuorovaikutus alistetaan yrityksen rationaliteeteille. Yhteistyö ja ryhmäpaine saattavat myös stressata työntekijöitä. Kvalifikaatioiden osalta myönteistä on se muutos, että työntekijöiden kykyjä ja taitoja käytetään laajemmin. Negatiivinen kvalifikaatioon liittyvä piirre on kuitenkin rajoittunut pätevöittäminen uusiin työmuotoihin ja työvoiman monikäyttö ilman ammattiin samastumista. Autonomian kohdalla yksityiskohtainen kontrolli lievenee ja työpaikalla siirrytään itsekontrolliin. Toisaalta työntekijöillä ei kuitenkaan ole autonomiaa omien intressien ilmaisemisen mielessä. Valvonta ei myöskään katoa, vaan kokonaiskontrolli tiivistyy ja ilmenee uusien valvontamuotojen muodossa (Julkunen, 1987, 273 - 274).

Tiimityö käy Julkusen esittelemien työn uudelleenorganisointi-periaatteiden hyvästä ja useassa refleksiivisen yhteiskuntamme organisaatiossa toteutuneesta esimerkistä. Tiimityössä työn rajat lievenevät, yksittäisen työntekijän tiedot ja taidot otetaan laajemmin käyttöön samalla kun korostetaan suurempaa ryhmävastuuta.

12.1. Erilaiset tiimirakenteet ja tiimityön määrittely

Organisaation toimialasta ja päämääristä riippuen tiimirakenne saattaa vaihdella. Teolliset työtiimit eroavat esimerkiksi palvelu- ja julkisorganisaatioiden tiimirakenteista. Tiimirakenteet voivat olla kiinteitä, pysyväluntoisia tehtävä- ja työryhmiä tai tilapäisluontoisempia kehitys- tai projektiryhmiä. Ne voivat rakentua myös organisaatiotasoin, prosessivaiheiden mukaan, tasoja ja vaiheita yhdistäviksi ja/tai näiden erilaisiksi yhdistelmiksi. Tiimit voivat olla niin johtoryhmiä, asiantuntijaryhmiä tai suoritusryhmiä. Ne voivat toiminnallisesti olla erillisiä saarekkeita, muodostaa tiimiketjun tai tiimiyhteistyöverkoston (Pirnes, 1996, 17).

Tiimi ei kuitenkaan ole mikä tahansa ryhmäksi organisoitunut ihmisyhteisö. Kun työryhmässä korostuu työntekijöiden yksilöllisyys, tiimissä painotetaan yhteishenkeä, koska tiimin kokonaistulos koostuu muustakin kuin yksilösuoritusten summasta. Tiimin työtavassa on ikään kuin jokin "lisäarvo", joka tuottaa työryhmää paremman yhteistuloksen (Katzenback & Smith, 1993, 104 - 108). Yhteisvastuullisuus ei kuitenkaan poista yksilön vastuuta, vaan itse asiassa korostaa sitä. Tiimityö ei tarkoita sitä, etteikö työntekijöillä olisi yksilöllisiä työsuorituksia, vaan velvoittaa henkilöstön näkemään yksilösuoritukset osana suurempaa kokonaisuutta (Pirnes, 1996, 18).

Tiimityölle tunnusomaista ovat tiimille annettu tehtäväkokonaisuus, suoritustavoitteet, tiimin jäsenten sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen, yhteisesti hyväksytty toimintamalli ja yhteisvastuu tulosten saavuttamisesta. Yrityksen päämäärien ja yksittäisten tiimien tavoitteiden tulee luonnollisesti olla sopusoinnussa ja tukea toisiaan. Tiimityön vahvuus on sen erilaisissa jäsenissä, joista jokaisella on omat erityisvahvuutensa, mutta myös taito suoriutua ryhmän muiden jäsenten tehtävistä (Timonen, 1995, 57). Ryhmän jäsenten erilaisuudella tarkoitetaan ammattitaidollisen erilaisuuden lisäksi myös tiimin jäsenten kykyjen, taipumusten ja persoonallisuuden piirteiden erilaisuutta. Tehtäväkokonaisuus nähdään väljästi ja tiimiajattelussa monimuotoisuus, -taitoisuus ja erilaisuus tulisi huomioida työntekijöitä tiimiin valittaessa (Pirnes, 1996, 19).

Pirnesin (1996) mukaan tiimi voidaan siis määritellä ryhmäksi ihmisiä, jotka itsejohtoisesti yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä

työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisin pelisäännöin. Tiimityön odotetaan lisäävän organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta sekä parantavan toiminnan joustavuutta ja tulosten laatua. Tiimiytymisen voidaan odottaa myös parantavan työntekijöiden työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, yhteishenkeä, työilmapiiriä sekä tiimin jäsenten aineellista ja henkistä hyvinvointia (Pirnes, 1996, 18 - 19).

12.2. Tiimityö paperiteollisuudessa

Paperiteollisuudessa on 1980-luvulta lähtien ollut kehityssuuntana entistä kokonaisvaltaisempien tuotannonohjausjärjestelmien kehittäminen. Tuotannon eri osatoimintoja on pyritty yhdistämään yhä tiiviimmiksi kokonaisuuksiksi erilaisten tietojärjestelmien avulla. Tämä asettaa entistä suurempia vaatimuksia eri ammattiryhmien väliselle yhteistyölle. Huolimatta viime aikojen kehityksestä monissa paperialan tehtaissa eri osatoiminnoista, osastoista ja työosastoista on muodostunut sulkeutuneita saarekkeita, jotka keskittyvät edelleen yksistään itselleen kuuluvasta tuotantoprosessin osasta huolehtimiseen. Ennakkoluulot ja vaikeudet ylittää perinteisiä henkilöstöryhmien tehtävärajoja saattavat olla syynä tähän. Tiimityön onnistumisen mahdollisuudet ovat tällaisessa lohkoutuneessa organisaatiossa huonot ja ennakkoluulojen murtaminen haasteellista (Timonen, 1995, 59).

12.3. Tiimityö, yrityskulttuuri ja muutosvastarinta

Tiimirakenne voidaan nähdä Unto Pirnesin (1995) mukaan (muiden organisaatorakenteiden tavoin) organisaation kulttuurin tuloksena ja tiimikulttuuri osana yrityskulttuuria/organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin voidaan puolestaan sanoa sisältävän erilaisia merkityksiä Edgar Scheinin (1987) mukaan. Kyse on ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaitusta säännönmukaisesta käyttäytymisestä, organisaation työntekijöitä tai asiakkaita koskevaa toimintapolitiikkaa ohjaavasta perusfilosofiasta, pelisäännöistä organisaatiossa selviämiseksi (nikseistä, jotka tulokkaan on opittava tullakseen hyväksytyksi ryhmän jäsenenä) tai esimerkiksi tunnelmasta tai ilmapiiristä, joka välittyy organisaation fyysisestä asetelmasta tai tavasta, jolla sen jäsenet ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai muiden ulkopuolisten kanssa (Schein, 1987, 23 - 24).

Uuden teknologian tuloa johonkin ammattiin tai organisaatioon voidaan pitää Scheinin mukaan kulttuurin muutosongelmana. Työntekijöiden ammattikäytännöt, arvot ja pohjimmainen minäkuva ovat rakentuneet tavallisesti perustana olevan teknologian varaan. Perinteisen teknologian pohjalta syntyneet statusjärjestelmät (jotka usein ovat perustuneet avaintiedon tai elintärkeiden taitojen hallintaan) ovat organisaatiokulttuurin vahvimpia osatekijöitä, jotka ovat pitkälle kehittyneiden tietokoneistettujen informaatiojärjestelmien ja automaation myötä joutuneet muutosvoimien käsiin. Muutosvaiheeseen liittyvä epävarmuus ja ahdistus saattavat aiheuttaa organisaatiossa "muutosvastarintaa" (Schein, 1987, 53 - 54).

Yrityksien sisälle on syntynyt sellaisia yrityskulttuureja, jotka rakentuvat linjaorganisaation sisäisten hierarkioiden perustalle. Hierarkian tasot puolustavat saavutettuja etujaan kaikkea muutosta vastaan. Mikäli esimerkiksi vanha eliittiammatilainen joutuu työskentelemään tiimissä vähemmän ammattitaitoisten kanssa ja tätä kautta osallistumaan mahdollisesti myös apumiesten töihin, muutos saatetaan kokea hyvinkin kielteiseksi (Kortteinen, 1992, 28).

Muutostilanteessa on yleistä se, että yksilöt kiinnittävät huomionsa yleensä aivan muihin tekijöihin kuin niihin, jotka ovat muutoksen vaikuttimia (esimerkiksi tehokkuuden tai kehittymisen vaatimukset). Yksilö kysyy ensi sijassa, mitä muutos merkitsee hänelle ja hänen asemalleen, miten hänen kokemuksensa sekä näkökantansa huomioidaan. Koska työntekijän käsitys omasta statuksestaan ja arvostaan perustuu siis usein paljolti hänen sen hetkisessä työssään osoittamaansa ammattitaitoon, on luonnollista että hän suhtautuu varauksella tai kielteisesti kaikkiin suunniteltaviin muutoksiin, jotka eivät varmasti takaa hänelle samaa henkilökohtaista statusta ja turvallisuutta. Muutokset koetaan uhkaksi psykologisille ja materiaalisille tarpeille (Rubenowitz, 1985, 112 - 113).

Muutosvastarintaa ei esiinny ainoastaan uusien teknologioiden käyttöönotossa, vaan myös kokonaisuudessaan työn uudelleenorganisoinnissa on kyse sosiaalisesta prosessista, jossa työntekijät tuntevat epäluuloa muutosten tarkoitusperiä kohtaan. Monet tekijät vaikuttavat työntekijöiden tekemän muutosvastarinnan voimakkuuteen. Luonnollisesti työntekijät yleensä vastustavat työpaikkojen vähenemistä ja saattavat

esimerkiksi odottaa työtehtävien monimuotoistumisen korvaamista palkassa (Julkunen, 1987, 222).

Kun yrityksen toimintatapoja muutetaan työntekijäin keskuudessa, aiheuttaa se väistämättä ainakin jonkin verran pelkoa, uhkakuvia ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Muutoksen negatiivisina seurauksina saattaa esiintyä sisäisiä valtataisteluita, moraalien heikkenemistä (mikäli muutokset eivät vaikuta työntekijöiden mielestä perustelluilta) ja lisääntyvää stressiä (Vakkuri, 1995, 31). Ilmapiiressä on havaittavissa kiristymisen merkkejä: sen avoimuus vähenee ja moni toimii kuin kilpailisi muiden kanssa. Työpaikalla alkavat huhut ja mielikuvat levitä ja työntekijäin keskuudessa levottomuus ja turvattomuus lisääntyvät (Ylikoski, 1994, 29 - 30).

Timosen mukaan tyypillisimpiä työntekijöiden reagoititapoja muutokseen ovat välinpitämättömyys, uhka tai mahdollisuuden oivaltaminen. Vähättelevä suhtautuminen työhön elämän merkityssisällön antajana on tyypillistä välinpitämättömää suhtautumista. Uhkatilanteessa melko tyypillistä on sen sijaan pelko oman arvoaseman menettämisestä organisaation hierarkiassa tai työntekijä saattaa mahdollisesti myös tuntea itsensä kyvyttömäksi oppimaan muutoksen edellyttämiä uusia työtapoja. Muutoksen uhkana kokevat työntekijät reagoivat tyypillisesti vastahyökkäyksellä tai muutostarpeen vähättelemisellä. Tällöin muutosvastarinta kohdistuu jonkun muutosta ajavan avainhenkilön mustamaalaamiseksi. Jotta muutostilanne voitaisiin kääntää positiiviseksi tapahtumaksi, muutoksen alaisina olevien henkilöiden tulisi päästä mukaan uudistusten suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan (Timonen, 1995, 67).

Tiimityön toteutuminen ja sen toteutumisen kannalta oleellisen yhteisvastuun kantaminen paperiteollisuuden työntekijöiden keskuudessa vaatii paljon suomalaiselta, perinteisesti yksilökeskeistä ammattiyhpeyttä korostavalta työkuultuurilta. Muutosvastarintaa saattaa esiintyä runsaasti esimerkiksi paperikoneenhoitajien keskuudessa. Vakanssihierarkiassa koneenhoitajat ovat niin sanotusti uransa huipulla ja osallistuminen työn kehittämiseen muiden kanssa voi tuntua heistä omaa ammatillista johtoasemaa uhkaavalta (Timonen, 1995, 61).

Mikäli tiimijattelu on käskemällä runnottu osaksi organisaation uutta yrityskulttuuria, tiimityöskentely saattaa vain huonontaa työskentelyilmapiiriä ja pilata kohtuullisen hyvin toimivia työryhmiä kiristyneiden henkilösuhteiden ja vastuuongelmien takia. Valettiimiksi nimitetäänkin sellaista ryhmää, joka ei toimi tiimi-idean mukaan. Valettiimissä sisäinen vuorovaikutus (ihmissuhteiden kitka) vie pontta kunkin jäsenen yksilösuorituksesta. Tyypillistä tällaisille valettiimeille on myös epätietoisuus ja epävarmuus toiminnan päämääristä, vaikeudet keskittyä oikeisiin asioihin, henkilökohtainen kunnianhimo ja kaunaisuus (Timonen, 1995, 58).

Työntekijöiden välisten suhteiden laadulla on vaikutusta yksittäisten työntekijöiden kokeman työtyytyväisyyden kannalta. Mikäli työntekijöiden suhteet ovat tulehtuneet ja työntekijät ajautuvat konflikti-tilanteisiin, vähentää se merkittävästi työtyytyväisyyttä vaikuttaen samalla välillisesti myös negatiivisesti työntekijöiden ja työn johdon välisiin suhteisiin (Hodson, 1997, 448 - 449). Tiimityön toteutumisen kannalta on ehdottoman tärkeää siis tarkastella tiimikokoonpanoja ja niiden toimivuutta, jotta epäkohtiin voitaisiin puuttua ennen kuin henkilöiden kokema epävarmuus ja ryhmän henkilökemioiden toimimattomuus kärjistyvät vaikeiksi kriiseiksi ja konflikteiksi.

12.4. Tiimityö Paperilassa

„ainakin semmonen ruumiillinen työ on vähentynyt...tietenkin aivotyö on vähän...aikalaillakin kasvanut...“.

Sekä vuoden 1995 että 1997 haastatteluissa muutosten vaikutukset haastateltavien mielialaan vaihtelevat sen mukaan, millaisista muutoksista kulloinkin on kyse. Tiimityöskentely saa paljon kiitosta niiden joukossa, joiden ryhmässä se kokonaisuudessaan toimii. Haastateltavien mukaan päivät kuluvat huomattavasti nopeammin, koska tehtävät vaihtelevat päivittäin. Tiimityön myötä työ on muuttunut mielekkäämmäksi sekä haasteellisemmäksi. Yleisesti ottaen tiimityö koetaan tehtaassa siis tärkeäksi mielialaa kohottavaksi organisatoriseksi muutokseksi.

Toisaalta tiimityön toimimattomuus vaikuttaa puolestaan mielialaa alentavasti. Erään haastateltavan suoran rämäkkä kommentti tiivistää kenties tuntemuksia:

“...sanotaan että joskus..on suoraan sanoen vituttanut aika rankasti...just näitten määrättyjen henkilöitten kommentaista..koska se on ihan jatkuvata”.

Mielialaa alentavat kenties myös stressi ja paine omien kykyjen riittävydestä tiimityön moniosaajuus -haasteissa. Tiimiä vastustavat työntekijät ovat asettuneet ikään kuin “tiimi-vastarintaan”.

Tiimijattelua ja joustavampaa tuotantoa on vaiheittain sisäänajettu tehtaalla 1990-luvun alusta lähtien. Laitteistoja on uusittu ja investointeja tehty henkilöstötarpeen samalla vähentyessä. Uusi tekniikka vaatii työntekijöiltä kykyä omaksua uusia asioita, muttei tiimityöskentelykään luonnistu itsestään. Tiimityöskentelyssähän perinteistä työnjaollista kapeakatseisuutta on murrettu ja työntekijän tulisi ainakin periaatteessa kyetä suoriutumaan muiden tiimiläisten lailla toistensa tehtävistä.

“...se lähinnä on muuttunut sellaseks itseohjautuvaksi..mene sinne missä näät olevan tarvetta tehdä...tehdä sitä työtä..”.

Tiimityöskentely vaatii toteutuakseen ennen kaikkea työntekijöiltä halukkuutta sopeutua uuteen työskentelymalliin - työntekijöiden koulutuksella voidaan ainoastaan antaa eväät mallin käytännön toteutumiseen. Paperilassa haastattelemani työntekijät kokevat uudet laitteet, työtehtävien lisääntymisen sekä monipuolistumisen periaatteessa hyvin positiivisina muutoksina. Työtehtäväkenttä tuntuu haastateltavista uudistuksien jälkeen mielekkäältä ja haasteelliselta. Erään haastateltavan kehitys on ollut myönteistä ja on *“mielekkäämpää tehdä monipuolisesti, ku..yhtä nappulata painella koko ajan..”*.

Monipuolisemmat työtehtävät lisäävät työn haasteellisuutta ja tätä kautta työmotivaatiota. Kun tiimissä työntekijät tekevät laaja-alaisesti toistensa tehtäviä, syvenee työntekijöiden käsitys paperintuotannon kokonaisprosessista.

“..kun on sellanen laiskansorttinen...niinkun lähteen ottaan niinkun lisää tehtäviä vastaan tavallaan...niin sitten kuitenkin kun lähtee..niinkun tekemään ja niin siinä innostuu..tulee semmonen uteliaisuus ja sitä kautta sitten alkaa saamaan paremman kokonaiskuvan..ja sitä kautta sitten hallitsemaan sitä omaa toimintaa...”

Myös suurempi työn itseohjautuvuus ja vastuu viehättävät Paperilan henkilöstöä. Esimiehen määräämiä yksittäisiä tehtäviä ei enää ole, vaan tietty “tehtäväsarka”, jonka hoitamisessa esimerkiksi työtehtävien hoitamisen järjestykseen voi itse vaikuttaa. *“..ite saa enemmän sumplia”*. Suurempi vapaus tuo mukanaan myös suuremman vastuun työssä onnistumisessa. Erään haastateltavan mukaan vastuuta ei voi niin sanotusti siirtää, vaan se yksilöityy enemmän, kun pienempi työntekijäjoukko keskenään arvioi koko ajan toistensa työpanosta.

“...se vika mitä teet siinä on niin..se on niin kauan kuin se paperi on olemassa asiakkaalla tai...ja se saattaa tulla hyvin..kuukausien, pitkän ajan päästä takaisin..ja kun siinä on rullien päässä leimat, milloin se on ajettu...”

Työn fyysinen kuormitus on vähentynyt ja henkinen lisääntynyt. Haastateltavat myöntävät, että juuri uusien asioiden oppiminen lisää työpaineita. Eräs haastateltava kertoo pelkäävänsä “jävänsä kelkasta” kurssituksista huolimatta. Osaamisen ja “pärjäämisen” paineita ei näin ollen voi väheksyä eräänä työn epävarmuutta aiheuttavina tekijöinä. Työn epävarmuuttahan saattaa aiheutua Rosenblattin ja Ruvion mukaan myös niin sanotuissa “turvallisissa” työn ja toimien uudelleenjärjestelytilanteissa. Työntekijöiden mielissä tulevaisuus on suuri tuntematon, vaikka työpaikka toisaalta saattaisikin tällä hetkellä tuntua vakaalta.

“..työnkuva on muuttunna siitä vanhasta...mielenkiintoisemmaks ja haastavammaks..saattaa vaan tuntua siltä, että siinä jää jälkeen..ja onhan niinkun kurssitettu, mutta aina menee niinkun eteenpäin...että pysyy mukana siinä”

Työtehtävien muuttuessa erään haastateltavan mukaan niin sanotusti “pidemmälle viedyn teknologian hallintaa” vaativiksi, ei vanhemmilla tehdaslaisilla välttämättä ole tällaista tieto-taitoa. Odotusten koko ajan kasvaessa ikääntyvät tiimiläiset pelkäävät

tilannetta, jossa heidät syrjäyttäisikin nuorempi, koulutettu, nykyajan vaatimuksiin suoriltakäsin vastaamaan kykenevä ”nuori tyyppi“.

Uhkakuvien ”nuori tyyppi“ *”tulee ja sitten tavallaan..silleen syrjäyttää..nämä..tämän tälläsen..keski-iässä olevan, vähemmän koulutetun työntekijän...”*.

Viestiksi työnantajalle eräs työntekijä toteaaakin, että työnantajan pitäisi vielä enemmän panostaa työntekijöiden valmennukseen ja tukemiseen, sillä muutoin työntekijät saattavat tuntea oman asemansa organisaatiossa ”löyhänlaiseksi“. Kyse on ensinnäkin siitä, miten työntekijä haluaa ja kykenee itse muuntumaan, mutta paljon vaikuttaa myös se, kuinka paljon työnantaja auttaa tässä muutosprosessissa ja luo edellytyksiä kehittyä. Kaikki vaikuttaa lopulta työntekijän työhaluihin ja motivaatioon.

Tekemieni haastatteluiden mukaan tiimityömalli toteutuu Paperilassa vuorokohtaisesti vaihtelevalla menestyksellä. Joissain vuoroissa tiimijattelu on omaksuttu, toisissa se on kohdannut esteitä eikä tiimityöskentelystä juuri voitane puhua. Kohdeorganisaatiossa toimiikin useita niin sanottuja valetimejä, joissa osa työntekijöistä on asettunut muutosvastarintaan, työskentelyilmapiiri on tulehtunut ja henkilösuhteet ovat kireitä.

Erään haastateltavan mukaan niin sanotut ”vanhoilliset“ eivät halua sopeutua uuteen työskentelymalliin. Vanhoilliset ovat tehtaan iäkkäämmästä päästä olevia työntekijöitä, jotka ovat vuosikymmeniä työskennelleet niin kutsutun ”ei-kuululle“ -mallin mukaisesti. Malli toimii juuri tiimityöskentely-ajattelun vastaisesti, perinteisen vakanssijärjestelmän logiikan mukaisesti eli siinä jokaisella työntekijällä on oma, määrätty työtehtävänsä. Muut tehtävät koetaan toisten työntekijöiden omiksi. ”Vanhoillisten“ pelisääntöihin on kuulunut ja kuuluu edelleen se, ettei muiden tehtäviin puututa, koska ”toisten leipää ei syödä“.

“...se on ulkopuoliselle vähän outoa, mutta..se on totta, että (perinteisen vakanssijärjestelmän aikana) ei välttämättä autettu, jos kaveri taisteli jonkun rullan kanssa...niin ei sitä yhtään menty auttamaan..kun se ei niinkuin kuulunut minun työnkuvaan..tänä päivänähän se ei ole..kaikki vähän niinkuin auttaa toinen toistaansa...”.

Haastateltavien mukaan on vuoroja, joissa eräät työntekijät vastustavat tiimityötä “totaalisesti” - he eivät kerta kaikkiaan kykene tiimityöhön. Tämä heijastuu toisiin työtovereihin ja hiertää ryhmän sisäisiä suhteita. Valettiimien toimiessa kärsivät ryhmien yksilösuoritukset sekä yksilösuorituksista muodostuva kokonaislopputulokset ja sen “lisäarvo”. Työntekijöiden työtyytyväisyys vähenee.

Eräs haastateltavistani ei ole suoranaisesti tiimityöskentelyn vastustaja, mutta kertoo kuitenkin vierastavansa koko tiimi-sanaa. Hän kokee tiimityöskentely-mallin tehtaalla lähinnä sellaiseksi organisaatiomuutokseksi, jossa henkilöstöä jaotellaan eri porukoihin tehtävien pysyessä samoina. Hänen mielestään töitä on ennenkin tehty yhteisvoimin ja että työntekijöiden työnkuvat eivät ole tiimityöskentelyn myötä muuttuneet. Haastateltava tiedostaa kuitenkin sen, että trendin mukaisesti työnkuvia on yritetty laajentaa. *“...trendi on se, että se muuttuu..että niitä yritetään enempi ja enempi olla niinkun ristiin...”.* Tiimiajattelu toteutuu hänen mukaansa lähinnä haastateltavan ryhmän kahvikeskusteluissa.

Tutkimukseni mukaan tehtaassa esiintyy siis kolmenlaista suhtautumista tiimityöhön. Ensimmäinen ryhmä on aidosti kiinnostunut tiimi-idean toteutumisesta ja sen suomista mahdollisuuksista kehittyä paperintekijänä. Monipuolisemmat työtehtävät ja suurempi vastuu tekevät työstä haasteellisemmän ja siinä onnistuminen palkitsee henkisesti. Toisen ryhmän muodostavat työntekijät, jotka eivät ole täysin sisäistäneet tiimi-ajattelua. Tämä vaikuttaa siihen, että joissain ryhmissä tiimityö toteutuu puolinaisesti ja työtovereita saatetaan mahdollisesti auttaa “pienissä, vähäpätöisissä töissä”, kuten eräs haastateltava asian ilmaisee. Tällöin kuitenkin tiimityöllä periaatteessa saavutettavissa oleva “lisäarvo” jää saavuttamatta ja kokonaistuloksessa ei yllätä parhaaseen mahdolliseen. Joukkoon kuuluvat työntekijät eivät kuitenkaan tarkoituksella sabotoi tiimityötä, vaan tiimityön toimimattomuus johtuu

tietämättömydestä, sen puolinaisesta omaksumisesta. Työnjohto voi lisäkoulutuksen ja opastuksen avulla vaikuttaa tähän ryhmään varmasti melko tuloksellisesti. Tiimityöhön negatiivisesti suhtautuvat niin kutsuttu "vanhoillisten" ryhmä. Heidän kohdallaan muutoksen aiheuttama pelko liittyy epävarmuuteen oman asemansa menettämisestä ja siihen liittyvä valtataistelu saattaa ajaa koko toimimattoman valettiin avoimeen konfliktiin.

Haastateltavien mukaan tiimityöskentely ja yhteistyö työtovereiden kanssa tulevat tulevaisuudessa kuitenkin tiivistymään ja aika tekee työtään myös senkin eteen, että kaikki "pinttyneimmätkin kaverit" mieltävät lopulta tiimityöskentelyn (tai jäävät mahdollisesti eläkeputkeen, eivätkä ole näin ollen enää muutosvastarintana). Tiimimallin toteutuminen edellyttää heidän mukaansa kuitenkin sitä, että yhä enemmän on osattava huomioda muut ryhmän jäsenet.

"..enemmän on toista otettava huomioon siinä..ja toivoo myös itse, että toiset ottaa myös toisensa huomioon..siinä tiimissä..tiimissä pärjätäkseen.."

13. MUUTOSTEN PERUSTELUT, MUUTOSPROSESSIEN VAIKUTUKSET YKSILÖTASOLLA JA TYÖN RASITTAVUUDESSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET PAPERILASSA

Kuinka vakanssijärjestelmästä joustavampaan tiimityö-malliin siirtymistä on työntekijöiden mukaan heille perusteltu ja kuinka he perusteluihin ovat suhtautuneet? Kuinka moninaiset, toteutuneet ja käynnissä olevat, muutosprosessit ovat vaikuttaneet yksittäiseen työntekijään? Reaktioita ja näkemyksiä kartoitettiin Paperilassa vuosina 1995 ja 1997.

13.1. Muutosten perustelut Paperilassa

Sekä vuoden 1995 että vuoden 1997 haastatteluissa henkilöt kertoivat kuinka riittäviä ja oikeudenmukaisia tehtyjen ratkaisujen perustelut ovat olleet heidän mielestensä. Yleisesti ottaen haastateltavat eivät osanneet tai eivätkä halunneet ottaa kantaa perusteluihin. Koska työasioita ei välttämättä pohdita paljon vapaa-ajalla, mielipidettä ei sen takia "ollut valmiina" ja siksi kysymykseen oli vaikea vastata kysymystilanteessa.

“...niin moni muu asia tärkeempi, kun tää työ..elikkä mä teen sitä työtä, kun on jottain leipänsä eteen tehtävä, mutta tota..emmää hirveesti vaivaa näillä asioilla päätäni“.

Työntekijät ovat kuitenkin tietoisia muutosten syiden ja perusteluiden monisärmäisyydestä. Muutoksissa on haastateltavien mukaan aina voittajia ja häviäjiä. Eräs haastateltavista pukee tuntemukset sanoiksi:

“...ikinä ei semmosta..semmosta ratkasua..eikä päätöstä pysty tekemään, että se kaikkia miellyttäs..ikinä ne ei oo helppoja eikä aina välttämättä oikeudenmukasia..“.

Vuoden 1997 haastatteluissa ilmenee, että vaikka työntekijät tiedostavatkin, ettei muutoksia ole mahdollista tehdä ilman etteivät siitä jotkut joutuisi kärsimään, osa Paperilan työntekijöistä suhtautuu suoran kielteisesti tehtyjen muutosten perusteluihin, eivätkä pidä niitä oikeudenmukaisina. Perusteluja pidetään riittämättöminä ja työntekijöiden mielestä työnantajapuoli on unohtanut aivan liian helposti yksittäisen työntekijän edun (vaikka toisaalta tehtaassa ketään ei ole suoralta kädeltä henkilöstöä irtisanottukaan, valtaisista henkilöstövähennyspaineista huolimatta).

Työntekijät kokevat työnantajan ajattelevan lähinnä ainoastaan kustannuskysymyksiä. Muutosten motiiviksi nähdään yksiselitteisesti raha.

“..niin sanottua tämän päivän henkilöstöpolitiikkaa..että kun minä saan tämmösen tuotantomäärän per henkilö menemään portista ulos...minä saan..se on niin kun minulle kunnia...joka näitä suunnittelee..tässä ei ole välttämättä aina ajateltu muuta kun ihan tämmöstä rahajuttua“.

Koska useat työntekijöistä ovat tehtaassa työskennelleet vuosikymmeniä, heillä on muutoksen seuraamiseen aikaperspektiiviä ja toisaalta jatkuvaan saneeraukseen ja henkilöstövähennyksiin on vuosien varrella alettu väsyä.

“...kyllä minusta..jo ruppee olemaan, että eiköhän tämä jo rupea riittämään siinä mielessä..koska sanotaan minunkin aikana on yli viisi sataa vähennetty...”

Työaikamuotomuutoksien hoitumista kritisoineet henkilöt kokevat muutosten perusteluiden olevan epäoikeudenmukaisiakin, sillä heidän mielestään työnantaja on vastuullinen järjestämään esimerkiksi työruokailun niin, että työntekijät saavat rauhassa syödä. Nyt työntekijät stressaantuvat, kun ei ole aikaa syödä, koska kaikkia tarvitaan työntekijöiden mukaan koko ajan koneella. Osastoja on siirtynyt keskeytyvästä kolmivuorotyöstä takaisin niin sanottuun kolmeseiskaan eli vuorotyöhön, johon kuuluvat pitkät vapaat. Niin kutsutun kolmevitosen työaikamuodon paineet vaikuttivat ihmisissä, sillä rytmi oli uuvuttava. Tällä hetkellä kuitenkin tauoton kolmeseiska rasittaa myös kovasti, sillä:

“...on hyvin pitkälle menny siihen, että..ihmiset ei kerenny syömään..ne saatto kahdeksan tuntia painaa yhtä soittoa..ei kerenny vessaan, ei..ja siellä varmaan osittain tapahtuu vielä nyttäkin eli kyllä se leipäpalan kanssa juostaan siellä..se pitä olla se rauha sen parikymmentä minuuttia syödä rauhassa eväänsä, mutta ei se tätä ole siellä...”

Vaikka työntekijät suhtautuvatkin muutosten perusteluihin pääsääntöisen kielteisesti, ymmärtävät työntekijät toisaalta myös päätöksentekijäosapuolenkin intressejä. Osa työntekijöistä on miettinyt tilannetta paljonkin ja kertoo tähän asti saneerausohjelman toisaalta olleen mielestään maltillinen, koska on ollut eläkeikäisiä siirtymässä eläkeputkeen. Tällä hetkellä saneerausohjelmassa ollaan kuitenkin niin pitkällä, että osa työntekijöistä pelkää mahdollisten irtisanomistenkin mahdollisuutta.

“...nyt alkaa näyttämään siltä, että jos työnantaja ei..ei niinkuin tässä saneerausohjelmassaan niinkun malta, niin meillä ei ole enää mahdollisuutta käyttää... on jopa vaarana irtisanomiset..joutua todelliseen työttömyystilanteeseen...”

Työn epävarmuutta kuullun perusteella voi sanoa liittyvän niin työpaikan menettämisen pelkoon kuin toisaalta myös tuotannolliseen joustoon liittyen (vrt. tiimityö tutkimusorganisaatiossa -kappale).

Haastateltavien mukaan muutokset perustuvat niin sanottuun ydintoiminta-ajattelun kehittämiseen. Tehdaslaiset ovatkin tietoisia toiminnalliseen joustoon liittyvästä ydinosaamiseen keskittymisestä. Re-engineeringin tarkoituksena on kaiken ”ylimääräisen” karsiminen, toiminnan tehostaminen esimerkiksi ostamalla palveluja tarpeen tullen tuotantolaitoksen ulkopuolelta. Alihankkija-sopimukset ja kauppa ovat toiminnallisesta joustosta hyviä esimerkkejä, jotka siis johtavat vähenevään henkilöstön tarpeeseen paperitehtaalla. Toiminnan tarkoituksena on tuottaa paperia, eikä esimerkiksi korjata koneita.

“... tällä hyvin tiukalla ajattelutavalla kun tätä ohjataan..niin se väki sidotaan siihen tuotantoon..minkä se tuotannon tekeminen edellyttää..ja loppu toiminta... kun ostetaan ulkoa..niin siinä mielessä on on..hyvin suuret tai vielä nämä vähennystarpeet....työnantajan mukaan näytettävissä..eli sellanen pelkistyminen..tähän tuotantorakenteeseen“ .

13.2. Organisaation muutosprosessien kokeminen ja yksilötason käsittely

“...mut ei se ole enää niin mukava tulla enää töihin..kuin joskus aikaisemmin...“

Koska vakanssiirrot eivät tapahdu enää kokonaan sen vanhan logiikan mukaan, jonka mukaan henkilö eteni tehtävästä toiseen tietyssä ennaltamäärätyssä järjestyksessä, on työyhteisössä syntynyt ristiriitaisuuksia ikääntyneiden ja nuorempien työntekijöiden kesken. Varsinkin kun tehtaalla “reserviryhmäläiset” siirtyvät tehtävästä toiseen ilman mitään muuta logiikkaa kuin se, että heidät saadaan sijoitettua eri puolilla tehdasta vapautuneisiin vakansseihin. “Heittely” ei kuitenkaan ole “reserviläisten” mielestä mieltäylentävää. Mielialaa alentaa kun tulevista ei tiedä, kaikki on niin kovin epävarmaa. Mitä tapahtuu taas puolen vuoden kuluttua? Toisaalta työntekijät ovat loppujen lopuksi kuitenkin onnellisia siitä, että ovat saaneet tehtaassa kuitenkin jatkaa.

Paperilassa saneeraukset on aloitettu lomauttamalla työttömyysturvajärjestelmälle sopivan ikäisiä, ikääntyneitä työntekijöitä. Muutos on sikäli dramaattinen, koska perinteisesti paperiteollisuudessa on ollut käytössä senioriteetti -periaate, jonka mukaan yritykseen viimeksi töihin tullut lähtee tuotantoa rationalisoitaessa periaatteessa ensimmäisenä pois. Senioriteetti -periaate on vääristänyt organisaation ikärakennetta (Mäki-Runsas, 1997, 70). Haastateltavien mielestä senioriteetti -periaate kuitenkin suojaa heitä edelleen työntekijöinä. Tehtaan työiältään vanhimpien työntekijöiden työpaikat ovat haastateltujen mukaan varmempia verrattuna työvuosiltaan nuorempien vakansseihin.

“...joo..eli siellä ei ole niinkun katsottu vakanssii, eikä naamaa eikä housuu..eikä kengännumeroo eikä mihinkään... että se ikäjärjestys sieltä vaan...että nuorimmasta päästä...”

Senioriteetti onkin työntekijöiden mielestä töissä oloa turvaava tekijä. Vaikka vakanssi vaihtuisikin, niin työntekijät uskovat kuitenkin pysyvänsä tehtaan palveluksessa, mikäli tehtaassa tuotanto vaan jatkuu. Toisaalta vastaavasti tehtaan työvuosiltaan nuorimpien työntekijöiden joukossa mielialat eivät ole korkeat, sillä “suoja” ei ole. “Mustan listan” työväen mielialaa alentaa puolestaan todellinen epävarmuus työpaikan jatkuvuudesta.

Suojamekanismina ja mielialan säätelijänä toimii myös eräiden työntekijöiden tietoinen stressin välttäminen eli osa kieltäytyy osallistumasta tehtaalla työntekijöiden väliseen kilpailuun työpaikoista. Erään haastateltavan mukaan kilpailu työpaikoista samassa työpiirissä on erityisen raskasta, mutta hän yrittää vain suoriutua tehtävistään omassa tahdissaan.

13.3. Työn rasittavuudessa tapahtuneet muutokset Paperilassa

Vuoden 1995 haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat kokivat työn rasittavuuden lisääntyneen vähintään jonkin verran viimeisen vuoden aikana. Työvakanssijärjestelyiden jäljiltä työtehtävien määrä oli lisääntynyt huomattavasti, varsinkin kun henkilöstöä siirtyi muun muassa eläkeputki-järjestelyjen seurauksena tehtaalta pois.

“...kyllä se on lisääntynyt on..koska tiettyjä järjestelyjä täällä on..on on tehty...ja vakanssivähennyksiä suoritettu..ja sitä myötä sitten..ne (työt) on jaettu..ja luonnollisesti sehän sitten..lisää muitten työtaakkaa...”

Työn rasittavuutta kartoitettiin myös vuonna 1997. Haluttiin tietää, oliko työn rasittavuudessa tapahtunut edellisen haastattelun jälkeen muutosta. Haastateltavat kertoivat tälläkin kertaa kokevansa työn rasittavuuden lisääntyneen jonkin verran. Työntekijät halusivat kuitenkin erotella työn psyykkisen ja fyysisen rasittavuuden ja arvioida niiden muutosta erikseen. Haastateltavien mukaan työn henkinen rasittavuus on lisääntynyt työn ruumiillisen rasittavuuden vähentyessä automaation ansiosta.

“..no fyysinen on vähentynyt tekniikan ansiosta ihan selvästi... täällä on vanhentunutta kalustoa poistunut ja tekniikka on sitten..sellanen..lihas...lihastyövaatimus..työ..on sillälaililla pienentynyt, mutta sitten nämä... aikapaineet ja ehkä tämä tällänen käyntiasteen nostot ja ja..yleensä siis tämä tuotannon tehostuminen on tuonut semmosta henkistä kuormitusta lisää...”

Työntekijöiden työn rasittavuuden lisääntymisen laadussa yhdistyvät täten sekä henkilöstön vähennyksistä aiheutuva, tehtaan ydinosaamiseen keskittyvästä toimintastrategiasta johtuvat (jonka mukaisesti tehdas ostaa tarvittavia palveluita tehtaan ulkopuolelta) sekä työn laadullisista muutoksista aiheutuneet “pärjäämisen” paineet. Muutosprosessien seurauksena työntekijöiden henkinen työn rasittavuus ovat lisääntynyt koko henkilöstön keskuudessa. Eräs työntekijä kertoo seuraavaa:

Haastateltava: *“Kai se aina rasittuu..kun enemmän pitäisi tehdä.. tälläkin hetkellä on seittemän hengen vähennystarve taas niistäkin vähistä mitä on...”*

Tutkija: *“Eli sellanen uhka leijuu sitten...?”*

Haastateltava: *“Joo..työnantaja lykkää paperia ja lisää ja lisää pitäis vähentää ja millä se sitten tekee..teetättää työt? Alihankkijoilla tietenkin”*

14. MUUTOKSET, TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA HUHUT

14.1. Muutokset ja työyhteisön ilmapiiri vuosina 1995 ja 1997

“..kyllä ..hiukan on tietysti kiristyny...kiristyny se...ilmapiiri“ (1995) - “...ettei nyt enää tarvis huonontua...että voiko se paljon enää tosta mennä...kiristyyä huonommaks...?“ (1997).

Teorioiden valossa on mielenkiintoista tarkastella, kuinka muutokset ovat vaikuttaneet Paperilan työyhteisön ilmapiiriin. Ylikosken (1994) ja Vakkurin (1995) mukaan muutoksista saattaa seurata työntekijöiden tuntemaa pelkoa tulevaisuudesta. Uhkakuvat lisäävät tutkijoiden mukaan epäluuloa niin työnjohtoa kuin itse muutosprosesseja kohtaan. Työntekijöiden keskinäisen kilpailun myötävaikutuksella tehtaalla alkaa helposti liikkua paikkansapitämättömiä mielikuvia ja huhuja muutokseen liittyen. Samalla organisaation ilmapiiri saattaa kiristyä.

Organisaation ilmapiirillä, joka heijastuu työntekijöiden antamissa kuvauksissa työympäristöstään, on merkitystä henkilöstön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen (yksilöiden tunneperäinen reaktio, joka ilmenee työntekijöiden tekemissä arvioinneissa työstään ja organisaatiostaan) ja työn lopputulokseen. Ilmapiiri voi myös vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi ihminen kokee työnsä ja miten todennäköisenä hän pitää työlleen asetettujen päämäärien saavuttamista. Se voidaan määritellä organisaation sisäisessä ympäristössä esiintyväksi, suhteellisen muuttumattomaksi kvaliteetiksi, joka erottaa sen muista organisaatioista, joka aiheutuu organisaation jäsenten, erityisesti ylimmän johdon käyttäytymisestä ja menettelytavoista, jonka organisaation jäsenet havainnoivat, joka tarjoaa pohjan organisaation tilan tulkinnalle ja joka toimii aktiviteettia ohjaavana voimanlähteenä (Peltonen & Ruohotie, 1991, 89 -91).

Vuoden 1995 haastattelujen mukaan työntekijöiden mielestä muutoksilla oli ollut kielteistä vaikutusta tehtaan työilmapiiriin. Työntekijät kokivat ilmapiirin huonontuneen muutosten myötä, koska monien on ollut vaikea sopeutua esimerkiksi uusiin tuotantomenetelmiin.

“..kyllä ne vaikuttaa...siellä on monenlaista ihmistä..jotkut ei oikeen siihen sopeudu (muutoksiin)...se on semmosta hermostuneisuutta ja..epävarmuus heijastuu vähän ehkä koko porukkaan..”.

Muutoksen kielteisiä seurauksia, kuten oman edun tavoittelua ja kilpahenkisyyden lisääntymistä, ilmeni vuoden 1995 haastatteluiden mukaan erään koneen tuotannon lopettamiseen jälkeen. Yhteisen rintaman ja solidaarisuuden tunteen puutetta kuvasi erään haastateltavan esittämä tilannekuvaus koneen lopettamisen ajalta. Vakansseita jääneet työntekijät olisivat halunneet mielenilmaisuna pysäyttää koko tehtaan tuotannon päiväksi, mutta muiden koneiden ja osastojen väki ei halunnut lähteä mielenilmaukseen mukaan, osaksi oman työpaikkansa menettämisen pelossa, vaan haastateltavan mukaan muut olivat olleet sitä mieltä:

“ “..että se mikä loppuu..niin loppuu..eikun kenkää vaan“ ...tietysti se on hyvä puhuu, kun riittää itellä töitä...”.

Vakanssimuutoksiin liittyen työntekijät kertoivat kahden eri osaston välillä olleen ja edelleen olevan erityisiä erimielisyyksiä, jotka juontavat juurensa aikaan, jolloin pituusleikkuriosasto oli sijoitettuna enemmän muista erilleen. Paperikoneen ja pituusleikkurikoneen väen välillä puhuttiin tuolloin olevan “muurin“. Edelleen vuoden 1995 haastatteluiden aikaan välit olivat tulehtuneet vanhojen kärhämien johdosta. Eräs paperikoneella työskentelevä haastateltava kertoi esimerkiksi välillä pituusleikkurilla työskenneltyään olleensa pituusleikkuriväen silmissä “ihan hyvä kaveri“ ja “heidän porukkaansa“, mutta heti paperikoneelle siirryttyään hän leimautui pituusleikkuriväen silmissä paperikoneen porukkaan ja menetti pituusleikkaajien “kaveruuden“. Haastateltava arveli, että osastojen välisen skisman aiheuttaa kateus siitä, että paperipuolella oli ennen niin sanottuja urakkahommia, joihin pituusleikkuriosasto ei päässyt mukaan.

Vuonna 1995 tehtaan työntekijöistä vähemmistön mielestä muutokset olivat olleet positiivisia eivätkä muutokset varsinaisesti olleet vaikuttaneet työilmapiiriin. Positiivisesti muutoksiin vuonna 1995 suhtautuneet kaksi haastateltavaa odottivat innolla vuonna osastojen yhdistymistä ja sen tuomia uusia haasteita. Molemmilla

haastateltavista oli mukava työryhmä ja he peilasivat kokemuksiaan lähinnä ainoastaan oman osastonsa kautta. Varsinaiset muutokset ja henkilöstövähennykset eivät olleet vielä koskettaneet kyseessä olevien, muutoksiin odottavan positiivisesti suhtautuvia työntekijöitä. Muistettava on myös eri ihmisten suhtautuvan asioihin eri tavoin. Myönteisesti itseensä ja elämäänsä suhtautuvat saattavat esimerkiksi kokea muutokset myönteisemmin kuin pessimistisemmän elämänasenteen omaavat tehtaan työntekijät.

Vuonna 1997 ainoastaan enää toinen vuoden 1995 haastatteluiden muutosten "myönteisistä" kokijoista kokee muutokset edelleen "vapauttavina" ja myönteisesti. Hänen mielestään tehtaan yhdistyminen toisen tehtaan kanssa on tuonut "uusia tuulia" ja vanhoillinen tyyli on saanut väistyä. Ilmapiirin vapautumista haastateltavan mukaan selittää "vanhojen jäärrien" siirtyminen "siviiliin". Esimerkiksi vanhan mestarin eläkkeelle siirtymisen myötä vanhoillisuus ja vanhoihin kaavoihin kangistuminen on vähentynyt.

"...jää ainakin semmonen vanhoillisuus..tai semmonen mikä on kun on vanhempia ihmisiä...niillä on se käsitys asiasta..ja kyllä mä senkin ymmärrän siinä mielessä..nehän on mestareita..ne oli vanhoja mestareita.."

Tulevaisuudessa haastateltavan mukaan työilmapiiri paranee entisestään - vielä hän ei kuitenkaan uskalla ennustaa, millaiseksi työtovereiden väliset suhteet tulevat muodostumaan, koska osastojen yhdistyminen on vielä niin tuore muutos.

Muiden haastateltavien mielestä, vuoden 1997 haastatteluiden mukaan, muutokset ovat huonontaneet työilmapiiriä. Haastateltavan mukaan henkilöstö miettii kukin omilla tahoillaan itsekseen muutoksia ja rehellisiä tunteita ei välttämättä kyetä sanoiksi pukemaan. Vaikka "juttu lentääkin" töitä tehdessä ja tehdaslaisten kanssa on järjestetty yhteistä harrastustoimintaakin, eräs haastateltavista epäilee juuri työn epävarmuuden kokemisen vaivaavan jokaista. Työntekijöiden välinen kilpailu ilmenee kertomusten mukaan siten, että työntekijät yrittävät olla toinen toistaan parempia ja tehdä enemmän kuin toiset. Väsymystä ei toisille haluta näyttää.

Myös eläkeputkeen pakotettujen kohtalon julmuus vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin. Ensinnä Mäki-Runsaan tutkimuksen (1997) mukaan tehtaalla nuoremmat työntekijät pelkäävät omien työpaikkojensa puolesta ja yrittävät painostamalla vaikuttaa ikääntyneiden siirtymiseen työttömyyseläkeputkeen. Mäki-Runsaan tutkimuksissa selvisi, että nuoremmat saattavat painostaa ikääntyneimpiä työntekijöitä sekä tehdä pieniä ilkeyksiä heille (Mäki-Runsaan, 1997, 63). Tämä luonnollisesti painostaa tehdassaleissa tunnelmaa ja huonontaa ilmapiiriä.

Toiseksi eläkeputkeen siirtyminen vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin myös siksi, että osa iäkkäistä on nimenomaan vastoin tahtoaan joutunut luopumaan työpaikastaan. Erään haastateltavan mukaan eläkeputki-ohjelman alkuvaiheessa työntekijöitä hänen sanojensa mukaan suorastaan "työnnettiin" pois töistä.

"...työnnettiin ..että sä oot niinkun työs tehnyt..että läheppä nauttimaan vaan eläkkeestä..kyllä se oli kovakin pala..jotkut lähti ihan mielelläänkin..kaikki varmaan aatteli, että se on hienoa, kun pääsette eläkkeelle..ei se välttämättä kaikille oo silleen... joillekin työ on niin tärkeä...elämän henkireikä.."

Kiire, aikapaineet, työn epävarmuus ja henkilöstövähennykset siis koskettavat jokaista tehdaslaista ja työntekijöiden väliset tilanteet saattavat helposti kärjistyä. Kilpailu omasta paikasta auringossa on tätä päivää. Haastateltavat toivovat työyhteisön ilmapiirin parantuvan tulevaisuudessa. Tosin työilmapiirin tulevaisuutta koskevaan kysymykseen on vaikeaa vastata, koska työntekijöiden mielestä on saadun tiedon pohjalta vaikea arvioida, minkälaisia muutoksia tulevaisuus tuo tullessaan. Erään haastateltavan mukaan vain henkilöstövähennysuhkan loppuminen voi parantaa tilannetta, koska työntekijöiden keskinäinen kilpailu saattaisi hellittää, mutta *"...ei lähiaikoina näytä loppua olevan..."*

Toisaalta työyhteisön ilmapiirin tulevaisuus on myös kiinni siitä, miten tiimityömalli linjatyöskentelyssä käytännössä toteutuu ja kuinka "vanhoilliset" taipuvat yhteisen edun nimissä. Erään haastateltavan mukaan paljon merkitsee se, kuinka hyvin henkilöstöstä pidetään huolta, kuinka hyvin tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa ja tuntevat yhteenkuuluvaisuutta. Työntekijät odottavat työnantajan taholta toimenpiteitä

työilmapiirin parantamiseksi. Se voi heidän mukaansa parantua, jos esimies ikään kuin valmentajan roolissa luotsaa perinteisten paperintaittajien, elektroniikan tuntijoiden, rakennuskoneenhuoltajien, mekaanikkojen ja mekaanisten kunnossapidon taitajien muodostamaa "joukkuetta".

"...Varmaan tulee parantumaan..ajattelen just sitä, että esimies on siinä yks valmentaja..että miten se ..että jos hän tulee lähelle ja me mennään lähelle, niin..se ei muuta voi olla, kun että se parantaa vaan sitä..toistemme tuntemista".

14.2. Työilmapiiri ja huhut Paperilassa vuosina 1995 ja 1997

Melanie Tebbutt ja Mick Marchington (1997) ovat tutkineet huhujen esiintymistä ja niiden vaikutusta työyhteisöjen ilmapiireihin epävarmoissa työpaikoissa. Huhut eivät liity pelkästään tiedon välitykseen, vaan niiden voidaan katsoa toimivan myös eräänlaisina vaikutusvallan muotona (statuksen, sosiaalisen hyväksynnän tai esimerkiksi vallan välineenä). Työn epävarmuutta kokeva työyhteisö on otollista maaperää paikkaansa pitämättömien tarinoiden leviämislle. Onkin todettu, että juuri organisatoristen muutosten vaikutuksesta työyhteisöissä, epävarmuuden ja stressin voimistuttamina, huhut lisääntyvät dramaattisesti ja lisäävät samalla koko ajan työntekijöiden tuntemaa ahdistuneisuutta ja epävarmuutta. Kumulatiivinen ahdistuneisuus vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin (Tebbutt & Marchington, 1997, 713 - 731).

Paperilassa vuonna 1995 tehdyissä haastatteluissa viisi työntekijää kuvasi työpaikkansa työilmapiiriä suoraan negatiivisin määrein ennakkoluuloiseksi, vanhoista kaavoista kiinni pitäväksi tai jännittyneeksi, kilpailevaksi ja omaa etuaan tavoittelevaksi, vaikkakin haastateltavien omat suhteet muihin työtovereihin ja lähimpään esimieheen olivatkin vähintään kohtuulliset. Kolmen haastateltavan mielestä ilmapiirissä ei ollut valittamista - ainakaan oman osaston/tiimin. Haastateltavien mukaan tehtaassa liikkuvilla huhuilla oli kuitenkin merkitystä sille, millaiseksi työntekijät kokevat tehtaan työilmapiirin. Haastateltavien mukaan huhut saivat henkilöstön hermostumaan. Työntekijät saattoivat taukojen yhteydessä kokoontua puhumaan muutoksista ja vaihtamaan mielipiteitä. *"..kun ne ei tiedä, että mikä on heidän kohtalo...epävarmuutta.."*

Paljon merkitsee juuri työntekijän sen hetkisen tiimin henkilöiden väliset henkilökemiat, kuinka hyvin henkilöt tulevat toimeen keskenään sekä kuinka hyvin tiimijattelu ryhmässä on haluttu omaksua. Työntekijöiden mukaan tehtaassa on "vanhoja jääriä" (niin kutsuttuja "vanhoillisia"), jotka kuin "kapuloina rattaassa" hidastuttavat tiimi-idean toteutumista, koska haluavat pidättäytyä vanhoissa toimintamalleissa ja tämä kärjistää henkilöiden välisiä suhteita. Uudistuksia ja muutoksia vastustavien huhujen takana ovat juuri nämä "vanhoilliset" "vastarannankiisket, jotka senioriteettinsä ja valta-asemansa turvin mobilisoivat huhuja.

"Vastarannankiisket" eivät itse kuitenkaan ole varsinaisesti levittäneet perättömiä juttuja, vaan levittäjinä toimivat heidän "talutettavansa" / "juoksupoikansa". Muutoksiin negatiivisesti (myös tiimityöajatuksen) suhtautuvat sabotoivat tarkoituksella työilmapiiriä osan työntekijöistä myötäillen näitä "mielipidejohtajia". Illoinen ilmapiiri oli vuonna 1995 kaukana todellisuudesta useissa tiimeissä, negatiiviset huhut jylläsivät ja henkilöiden väliset suhteet kiristyivät. Niissä tiimeissä joissa henkilökemiat toimivat ja tiimijattelu oli sisäistetty, suhtauduttiin huhuihin ja niiden vaikutuksiin ilmapiiriä huonontavana ilmiönä paljon neutraalimmin ja vähemmän dramaattisesti. *"...se porukka nyt on semmonen...ettei se nyt varmaan pienestä hätkähdä"*.

Esimerkkinä ristiriidoista työntekijäin keskuudessa eräs työntekijä kertoi ajautuneensa henkilökohtaiseen konfliktiin oman tiiminsä "vanhoillisen" kanssa, koska ei ollut suostunut useamman muiden tiimiläisten tavoin vastustamaan tiimi-idean toteutumista. Ryhmässä vallitsi valtataistelu tiimijattelun kannattajan ja vastustajan kesken. Haastateltavan mukaan "vanhoillinen" *"...pitää talutusnuorassa näitä muitakin...se kokee jotenkin meikäläisen uhkana omalle asemalleen..."*.

Vuoden 1997 haastatteluissa työntekijät kertovat myös näkemyksiään työpaikan ilmapiiristä sekä työpaikalla liikkuvista huhuista. Yhtä tapausta lukuun ottamatta haastateltavat kuvaavat tilannetta tehtaalla suoraan kielteisillä adjektiiveilla. Ilmapiiristä käytetään määreitä jännittänyt, vanhoista kaavoista kiinni pitävä, ennakkoluuloinen, omaa etua tavoitteleva ja kilpaileva. Työntekijöiden mukaan työyhteisön ilmapiiri ei

ole huono ainoastaan muutoksista aiheutuneen epäluulon ja epävarmuuden takia, vaan myös työnantajan antamista, myöhemmin rikkoutuneista lupauksista. Erään haastateltavan mukaan työnantaja oli luvannut, ettei henkilöstösuunnitelman mukaan vähennetä kuin kolmesataa henkilöä, mutta nyt uuden johdon myötä tehtaassa onkin meneillään uusi henkilöstöpoliittinen prosessi, jonka keinoin tehtaasta tullaan siis vähentämään kolmen sadan sijasta jopa neljäsataa henkilöä.

“..sillon luvattiin ettei nytten sitten varmaan..nääh on viimeset vähennykset...kun tapahtuu..ei mennyt, kun johtaja vaihtuu..niin uudet laput on pöydässä..vaikei entisiä oo vielä ehitty vähentää...se on vähän niinkun vieny pohjaa ja uskoa pois työntekijöiltä“.

Tiimityö-idean toteutumattomuus aiheuttaa edelleen vuonna 1997 epäsopua tehtaan henkilöstön keskuudessa. Ryhmissä esiintyy edelleen vanhoista kaavoista kiinni pitämistä, joka aiheuttaa kielteisiä tunteita ja kiristää ilmapiiriä. Toisaalta, kuten jo vuoden 1995 haastatteluissa ilmeni, tiimin toimiessa, työskentelyilmapiiri saattaa olla erittäin miellyttävä. Ongelmatilanteissa työntekijät voivat kääntyä toistensa puoleen ja asioista ja ongelmista voidaan avoimesti keskustella.

“.....ja sitten kun keskustellaan ja varsinkin silloin kun on toinen kaveri, mikä ei oo siis tehny ja ta..siinähan niinkun oppii..ja minusta siinä tulee sitä semmosta palautettakin..ja on kannustavaakin..jaa kyllä minäkin oon sitä saanut ja kai mä on antanut toisillekin..“.

Eräs tehtaan työilmapiiriä kehuva työntekijä on juuri päässyt mieleiseensä vakanssiin, jonka tiimiryhmä toimii ja luulen hänen ilmapiiriarvion positiivisuuden johtuvan juuri tästä henkilökohtaisesta tyytyväisyydestä. Haastateltava kokee, että uudessa vakanssissaan hänellä on:

“..monta olkapäätä mihin nojata sitten ja kysyä neuvoa...jos mä tunnen sitä työtä tehdessäni oloni ja sen työni niinkun epävarmaksi...“.

Haastateltava pohtiikin sitä, kuinka paljon hänen tiimensä on muista poikkeava juuri siksi, että kaikki tulevat tiimissä toimeen keskenään ja yhteishenki on kenties poikkeuksellisenkin hyvä.

Jokaisen vuonna 1997 haastatellun mielestä tehtaalla liikkuu muutoksiin liittyviä huhuja, jotka poikkeuksetta ovat huonontaneet työilmapiiriä. Huhut organisaatiomuutoksiin ja henkilöstövähennyksiin liittyen ovat erään haastateltavan mukaan "niitä maukkaimpia" ja samalla "lannistavimpia". Työntekijöiden mukaan moni uskoo huhupuheisiin, hermostuu eikä ota asioista selvää.

"..se sitten lisää hermopaineita justiinsa..ne monelle aiheuttaa tosissaan niin paha stressiä, että ..ei oo kivaa olla..."

Huhut muuttuvat matkan varrella ja lumipallomaisesti suurenevat ja *"..se ei tarvii kun se pilkku on väärässä kohassa tai sen lukee väärään kohtaan..niin sitten se lähtee paisumaan..."*

Huhuja tehtaassa levittävät haastateltavien mukaan juuri ne, jotka kaikkein vähiten tietävät asiasta. Ihmisten epätietoisuudesta he puolittain sysäävät vastuun henkilöstölle itselleen selittämällä, että osa työntekijöistä on niin passivoituneita etteivät ole kiinnostuneita ottamaan asioista selvää.

Työyhteisön ilmapiiri tehtaalla on myrkyttynyt työntekijöiden kyräillessä kukin toistaa. Työntekijöiden mukaan tehdaslaisten keskuudessa esiintyy myös vuonna 1997 kateutta ja oman edun tavoittelua. Ihmiset hermostuvat epävarmuudesta ja erään haastateltavan mukaan sairastelevatkin paljon enemmän. Työn mielekkyys kärsii heti huhujen vaikutuspiirissä. Työntekijöitä auttaa kestämään tilannetta se, että heillä on kotona asiat hyvin.

"..mulla on kotona kuitenkin elämä niinkun hirveen hyvässä kunnossa..elikkä mä jaksan paljon paremmin viiä sillon kaikki huonotkin asiat mitä tulee..täällä eteen..silleen tavallaan kannattaa itteeni..."

15. PAPERILAN TYÖNTEKIJÖIDEN KÄSITYKSIÄ SIITÄ, MITEN TYÖNTEKIJÄT TULISI HUOMIOIDA ORGANISAATIOMUUTOKSISSA JA TYÖNTEKIJÖIDEN KOULUTTAUTUMISTARPEISTA

15.1. Paperilan työntekijöiden käsityksiä siitä, miten työntekijät tulisi huomioida organisaatiomuutoksissa

“...pehmeesti”.

“Hyvän työn“ voidaan ajatella konkretisoituvan toimeentulon turvaamassa työssä, joka on tekijälleen mielekästä (siinä korostuvat tehtävän haasteellisuus, kannustavuus, kehittävyys, työoveruus, turvallisuus, tasa-arvoisuus ja joustavuus). “Hyvässä työssä“ ja yleensä työelämän laadullisessa kehittämisessä edellytetään myös henkilöstön aktiivista ja tehokasta osallistumista kehittämistyöhön sen kaikissa eri vaiheissa (Kasvio, 1994, 159 - 160). Työntekijän työmotivaation ja työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää se, kuinka paljon yksittäiseen työntekijään kiinnitetään huomiota esimerkiksi työpaikan jatkuvissa muutosprosesseissa. Työntekijöistä on tärkeää, että heitä kuunnellaan ja heidän näkemyksensä huomioidaan organisatorisissa muutoksissa, koska heillähän on lähin tuntuma ja käsitys “lattiataason“ työprosesseista. Muutokset vaikuttavat myös heidän työoloihinsa välittömästi.

Sekä vuoden 1995 että vuoden 1997 haastatteluissa työntekijät korostavatkin nimenomaan kuulluksi tulemisen tärkeyttä ennen ratkaisevien muutosten täytäntöönpanoa eräänä työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Työntekijöiden mukaan työnantajapuoli ja työntekijäpuoli ovat kuin palapelin osia, joita kaikkia tarvitaan kokonaisen kuvan kokoamiseksi.

“...taikka kaikkihan me tavallaan ollaan samassa veneessä...niinkun työnantaja ja työntekijät tietysti..samaa palapeliä...”.

Eräs haastateltava kuvaa henkilöstöä työnantajan pääomaksi, jota pitäisi hoitaa mahdollisimman hyvin, jottei se kuluisi loppuun. Työntekijöitä ei haastateltavien mukaan saisi muutoksissa vetää liian tiukalle, koska muutoin työntekijät eivät “pysy vireessä“, eivätkä pysty antamaan parasta työpanostaankaan. Mutta kuinka hyvin

henkilöstöä sitten loppujen lopuksi tehtaalla kuunnellaan? Erään haastateltavan mukaan muutoksissa tehtaalla ja niiden toteuttamisessa on enemmänkin kyse niin sanotusta “sanelupolitiikasta”.

Epävarmuuden kalvaessa työntekijöiden mieltä ja vaikuttaen samalla työsuoritukseen, korostuu tiedotuksen tärkeys organisaatiomuutoksia tehtäessä. Asioista tiedottaminen vähentää henkilöstön epätietoisuutta ja vähentää paikkansapitämättömien huhujen leviämistä tehtaalla ja täten myös mahdollisesti vähentää työntekijöiden välisten konfliktien ja kyräilyn mahdollisuutta. Työntekijöiden mukaan olisi hyvä, jos kenelläkään ei olisi väärää käsitystä siitä mitä tehtaassa tulee tapahtumaan. He arvostavat suoraselkäistä tiedotuslinjaa, joka valottaa myönteisten asioiden lisäksi realistisesti myös negatiivisiakin asioita. Tiedotuksen tulisi työntekijöiden mukaan olla jatkossa kenties enemmän kohdistuvampaa, muutokseen valmistuville suunnattua, vähemmän niin sanottua “yleistä” tilannetiedotusta.

“...no nimenomaan rehellisesti kertoa kaikki ne...asiat mitä on tiedossa..aivan kaikki ne...niin ne hyvät kuin ne huonotkin ja varsinkin ne huonot puolet tuoda niinkun avoimesti ja..pystyä perustelemaan niitä päätöksiä...”

Vakanssimuutoksiin liittyen henkilöstöä tulisi haastateltujen mielestä huomioida siten, että vakanssiirron yhteydessä työnantaja panostaisi huolella uuteen vakanssiin siirtyvän henkilön valmiuksiin. Muille tiimissä työskenteleville on raskasta, jos uusi työntekijä ei pysty täyttämään paikkaansa joukossa.

“...siinä sitten joutuu muut kärsimään, jos ei tota jotkut hallitse tehtäviään..tai ei halua hallita...”

Tiimityössä korostuu myös jokaisen tiimin jäsenen soveltuvuus tehtävään ja työnantajan tulisikin haastateltavien mielestä miettiä vakansseja “jakaessaan” vielä enemmän henkilöiden soveltuvuutta työtehtävään. Myös kokonaisuutta ajatellen työnantajan kannattaisi kartoittaa työtehtäviä ja niissä mahdollisesti ilmeneviä ongelmatilanteita. Ongelmatilanteet hahmottuvat juuri työntekijöitä kuuntelemalla.

Muutosprosessin ollessa ajankohtainen työntekijät peräänkuuluttava työnantajan taholta työnjohdollista “pehmeyttä”.

“...kunhan maltetaan niinkun kuunnella tekijää..ja antaa sitten mahdollisuus siihen muutokseen”.

15.1.1. Työntekijöiden kouluttautumistarpeet

Työntekijään panostamiseen ja “pehmeään valmentamiseen” pitäisi kuulua työntekijöiden mukaan positiivisesti ja kiinteästi työntekijöiden kouluttaminen, josta sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät. Vakanssimuutoksista, tiimityöstä sekä jatkuvasta automaation kehityksestä tehtaalla seuraa henkilöstön yhä kasvavat koulutustarpeet. Henkilöt siirtyvät usein tehtäviin, joita he eivät entuudestaan tunne tai ovat mahdollisesti työskennelleet aikaisemmin osastolla, jolle nyt palaavat, mutta edellisestä kerrasta on saattanut kulua kuitenkin jo kauan aikaa ja työntekijä ei enää tietoinen esimerkiksi uuden osastonsa laitteistoista. Eräs haastateltava kuvaa tilannetta siirtyessään uudelle osastolle:

“...tuli vähän semmosta ...paineita..tuli että kuinka ne hommat lähtee..kuitenkin tää homma on semmonen, että koskaan ei tiää...joskus joutuu menemään jonnekin massaosastolle..ja ..kuitenkin on saattanut olla jonkun vuoden pois sieltä...”.

Työnantaja on koulutusta järjestänyt, mutta onko riittävästi? Esimerkiksi erään haastateltavan mukaan uuden tietokonejärjestelmän koulutus hoitui itseopiskelulla.

“..joku räppää uuden ohjelman sinne (tietokoneelle) ja sitten huomaa ite, että siellä on uutta ja siinä se koulutus on..kysyy joltakin että mitä tää taas tarkoittaa...”.

Tietokoneohjelmien ja laitteistojen monimutkaistuessa kasvavat työntekijöiden tarpeet saada ohjausta. Erityisesti tehtaan ikääntyvät työntekijät tarvitsevat tukea, sillä jo heidän koulutukselliset taustatietonsa ovat vähäisemmät kuin nuoremmilla työntekijöillä ja “kokemuksellinen senioriteetti” ei enää auta, sillä tuotantoprosessin kulkua ei voi enää arvioida niin sanotusti “nenätuntumalla haistaen”. Vakanssimuutokset vaikuttavat epäsuorasti myös muihin tiimiläisiin.

Lähes kaikki vuoden 1995 haastatteluissa mukana olivat vakavasti harkinneet viimeisen parin vuoden aikana lisäkoulutuksen hankkimista, koska kokivat sen tarpeelliseksi. Paperiteollisuuden ala kehittyi heidän mukaansa kiivaassa tahdissa ja työssä selviytymisen edellytys on jatkokouluttautuminen. Lisäkoulutuksen motiiveiksi työntekijät mainitsivat joko työn ammattina kokemisen merkitykseen liittyvän, itsensä kehittämisen tarpeen tai "pärsjäämisen pakkoon" liittyvien uuden teknologian ja/tai uusien työtehtävien asettamien vaatimusten hallinnan.

Ammattilypeys on paperiteollisuuden työntekijöiden keskuudessa ollut perinteisesti korkea ja eräs paperikoneella työskentelevä työntekijä haaveilikin tulevaisuudessa etenevänsä vaativampiin tehtäviin. Hänelle työ on enemmän kuin perustoimentulon väline.

"Olen aina ollu kova lukemaan... .. tuntuu kivalta.. että tietäs niinku omasta, lähinnä paperialasta...tai rosessipuolesta enempi... Mä pidän sitä kuitenkin tärkeänä..itsensä ajantasalla pitämistä.. ja kehittämistä.. vaativampiin haasteisiin.. että pystysi vastaamaan".

Työntekijöille olikin vuoden 1995 haastatteluiden mukaan tarjottu tilaisuutta kouluttaa itseään kolmivuotisessa koulutusohjelmassa (yhteistyössä paikallisen teknillisen oppilaitoksen kanssa). Tarjous oli herättänyt kiinnostusta työntekijöiden keskuudessa. Kurssitusta ei koskaan kuitenkaan järjestetty.

Vuonna 1997 teknillisessä koulussa on työntekijöiden tiedon mukaan nyt uusi linja ja koulutusohjelma, johon työntekijät ovat voineet hakea.

"... Siinä oli sähköautomaatio ja sitten tää mekaaninen... kaikki (haastateltava kuvailee uutta teknillisen koulun kurssia)... semmosta niinkuin oli haaveissa ja tilasin paperit, mutta siihen se sitten jäikin...".

Loppujen lopuksi kouluttautumisessa on siis myös kysymys yksilön omasta halukkuudesta ja aikaansaavuudesta jatkokouluttautua, mikäli työnantaja sen mahdollistaa. Kouluttautuminen on haastateltavien mukaan myös keino varmistaa

omaa asemaansa työmarkkinoilla. Mikäli työt tehtaalla loppuisivatkin, on työntekijöiden mukaan uuden työpaikan löytäminen mahdollisesti varmempaa, jos on jatkokouluttautunut. Esimerkiksi eräs melko varmaksi oman asemansa työpaikalla tunteva työntekijä viittaa työn epävarmuus tekijöihin ja tarpeeseen kouluttautua, jotta olisi paremmat mahdollisuudet työllistyä uudelleen työmarkkinoilla.

“Oon mieltännä sen, ettei se ainakaan hukkaan mee (kurssitus), että jos nyt vaikka sitten pistetään pellolle... niin on enempi näyttää sitten papereita jos ei muuta...”

16. TYÖNTEKIJÖIDEN KÄSITYKSIÄ PAPERILAN TULEVAISUUDESTA SEKÄ SUUNNITELLUISTA MUUTOKSISTA VUONNA 1997

“..Ristallipallo on harmaa...”- “...sanoisin että..voi olla että tuota..tehdään paperia vielä jonkun aikaa..taikka sitten ..tuota ei tehdä...”

Epävarmuus kuvastuu haastateltavien lausuinnoissa vuonna 1997. Haasteltavista kuusi suhtautuu suoralta kädeltä epävarmuudella tehtaan tulevaisuuteen.

“..kyllä kait se hyvin epävarmaa on..koko tämän tehtaan tulevaisuus..en tiiä onko alasajoa...”

Erään haastateltavan mukaan henkilöstölle on ainakin kahdenkymmenen vuoden ajan kerrottu tehtaan pyörineen tappiolla ja periaatteessa sen olisi pitänyt jo aikaa sitten pitänyt mennä konkurssiin. Kuitenkin konsernin vuosikatsauksessa selviää haastateltavan mukaan se, että kyseessä oleva tehdas on kuitenkin yksi konsernin voittoa tuottaneista yksiköistä. Haastateltava ei oikein tiedä mitä uskoa.

Tehtaan työntekijöiden töiden jatkumisen uhkana ovat haastateltavien mukaan ensinnä investoinnit, jotka eivät enää takaa lisää työpaikkoja. Myös Paperilan sijainti keskellä kaupungin keskustaa koetaan riskiksi ja uhaksi ja osa työntekijöistä pelkää sijainnin kriittisyyden lopulta vaikuttavan tehtaan toiminnan lakkauttamiseen. Osa

tehtaan työntekijöistä onkin ekologisesti herkkiä ja tiedostaa paperinvalmistuksesta aiheutuvan ympäristöriskejä.

Toisaalta osa haastateltavista ei näe tehtaan keskeisestä sijainnista aiheutuvan haittaa, eikä allekirjoita ympäristöongelmia, sillä nykyään esimerkiksi jätevedet hoidetaan viemärointiä pitkin puhdistuslaitokselle ja lähiojen kuormitus on näin ollen minimaalinen. Tehtaalla on tiukat päästörajat ja niitä noudatetaan. Tehdas on haastateltavien mukaan edelläkävijä ympäristöasioiden hoidossa. Kyseessä saattaa kuitenkin olla tietoista riskien kieltämistä oman työpaikan menettämisen pelossa.

“..meillä on kyllä kaikkia asiat hoidettu tosi hyvin..ja ollaan vähän ylpeitäkin siitä..että semmosta.”

Tilanne oli haastateltavan mukaan erilainen vielä 1970-luvulla, jolloin *“..joki oli välillä punanen ja välillä sininen ja välillä vihree..kun ajettiin värillisiä papereita..eikä niistä kukaan ollut moksiskaan....*

Tehtaan sijainnin merkitys tehtaan tulevaisuuden kannalta nousee kuitenkin myös tärkeäksi kysymykseksi. Nykyään uudet paperitehtaat pyritään aina rakentamaan suoraan sellutehtaiden yhteyteen ja mahdollisimman lähelle rannikoiden satamia, jotta lopputuotteiden toimitus sujuisi vaivattomasti ja taloudellisesti. Paperila ei kuitenkaan sijaitse ensinnäkään lähellä sellutehdasta ja toiseksi se on kaukana vientikaupan kannalta tärkeistä satamakaupungeista.

Työntekijöiden kokemaa epävarmuutta lisää myös se seikka, että nykyään toiminnan siirtäminen muualle on periaatteessa suhteellisen vaivatonta.

“...ehkä saattas viiestä kymmeneen vuotta vielä hyvin pyöriä..että..emmä oikeestaan tälle uskalla paljo hirveempiä luvata..hih hih.. siis tota tänä päivänä kun se on se lopettaminen....siirtyminen jonnekin muualle ..tavattoman heleppoo..kun ne on avan pulteilla kiinni..nuo koneet...ja se on viikko, kun ne pyörii jossain muualla...”

Kriisiyttävillä tilannetekijöillä on myös vaikutusta (ainakin hetkellistä) työntekijöiden epävarmuuteen tehtaan tulevaisuudesta ja samalla omaan asemaansa tehtaalla. Aikaisemmin sattunut tulipalo kriisiytti tuotantoa hetkeksi Paperilassa. Tehtaalla on liikkunut paljolti huhuja sen suhteen, että jos tulipalo olisi levinnyt hiemankin laajemmalle alueelle, niin tehdas olisi joutunut sulkemaan ovensa. Erään haastateltavan mukaan huhutaan työnantajan myös kertoneen ja antaneen sellaisen kuvan, että koko tehdas ei kannata - ettei siellä kannattaisi paperia tehdä ollenkaan. Työntekijä kertoo huhujen mukaan työnantajapuolen tehneen selväksi, että tehdas tuottaa tappiota jatkuvasti. *“...mutta näin tää on vaan pyöriny..kuitenkin tää...”*.

Mielestään aika hyvin tehtaan asioista perillä oleva työntekijä puolestaan esittää täysin vastakkaisen näkemyksen tehtaan tulevaisuuden näkymistä. Hän suhtautuu myönteisesti Paperilan mahdollisuuksiin erikoistua tiettyihin, spesifeihin erikoispaperilaatuihin, joista saa hyvän hinnan. Haastateltava arvioi massatuotannon jatkossa vähentyvän. Toisen tehtaan tulevaisuuteen periaatteessa myönteisesti suhtautuvan haastateltavan käsityksen mukaan tehdas on koko konsernin tuottavimpia yksiköitä ja tulee toimimaan pitkään.

“..en mä usko, että ne ihan yks kaks heittää sitä mihinkään romukoppaan..mutta eihän sitä ikinä tiää...on ne isompiakin tehtaita rysäyttänyt..”.

17. DISKUSSIO

Työn epävarmuus on lisääntynyt huomattavasti 1980 -luvulta lähtien OECD-maissa (OECD Employment Outlook 1997) ja koska työn epävarmuus vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, tyytyväisyyteen, työmotivaatioon, työsuorituksen tasoon ja -laatuun, on sen syihin ja seurauksiin syytä paneutua nyt ja tulevaisuudessa.

Refleksiivisessä nyky-yhteiskunnassa, kolmannen teollisen vallankumouksen yritykset joutuvat globaalin kilpailun kiristyessä, tuotannon joustavuus-ajatteluun pohjaten, uudelleenorganisoimaan tuotantomallejansa, erikoistamaan tuotantoaan, investoimaan ja rationalisoimaan toimintaansa. Toiminnallisen ja määrällisen jouston

periaatteet ovat lukuisissa organisaatioissa arkipäiväistyneet ja tietoyhteiskunnan aiheuttamat muospaineet ja toteutuneet muutokset ovat yritysten toiminnan realiteetteja tänä päivänä.

Uuden ajan haasteet ja muutokset ovat koskettaneet myös Paperilaa ja sen työntekijöitä. Kohdeyrityksessäni työn epävarmuus on muutosten seurauksena lisääntynyt: työntekijöiden kokeman työn epävarmuuden taustalla on monia eri tekijöitä. Voidaan sanoa, että työn epävarmuudella on tehtaassa monet kasvot, koska se koskettaa Paperilassa niin lukuisia työntekijöitä ja koska työn epävarmuuden voidaan ilmiönä ajatella sisältävän monia eri asioita.

Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, työn epävarmuus ei ole ainoastaan työn menettämistä edeltävä vaihe, vaan työn epävarmuutta voi työntekijälle aiheuttaa mikä tahansa muutos, joka mahdollisesti muuttaa työntekijän käsitystä omasta itsestään työntekijänä organisaatiossa ja hänen asemaansa työyhteisössä. Subjekttiivinen työn epävarmuus koskettaa tehtaassa sekä niin sanottuja ”eloonjääneitä”, joiden oma työpaikka ei varsinaisesti ole organisatorisissa muutospyörteissä joutunut uhatuksi, että niin kutsuttuja ”reserviryhmäläisiä”, joiden vakansseihin sisältyy pelko töiden loppumisesta ja jatkuva epävarmuus seuraavan vakanssisijoituksen laadusta ja kestosta. Työn epävarmuus koskettaa tehtaalla sekä nuoria että vanhoja työntekijöitä, mutta se painottuu kuitenkin ikäjakaumassa työikäiltään vanhimpien työntekijöiden keskuuteen.

Teollisuudenaloista juuri paperiteollisuuden työntekijät ovat perinteisesti tunteneet vahvaa ammattilypeyttä työstään ja heille työ merkitsee usein enemmän kuin vain ”välineellistä välttämättömyyttä” elannon turvaamiseksi. Mitä enemmän työ tekijälleen merkitsee, sitä vahvempaa on mahdollisesti myös työntekijän kokeman työn epävarmuuden taso. Tästä syystä on huomioitava kaikki ne eri työn epävarmuuden muodot, jotka tehtaassa työntekijöihin vaikuttavat.

Paperilan työntekijät tuntevat lisääntyvää työn epävarmuutta ensinnä henkilöstövähennystarpeisiin liittyen. Yritys on pyrkinyt vähentämään työntekijöitä ”pehmeästi” ja suoranaisilta irtisanomisilta on vältytty, mutta tästä huolimatta

työntekijät ovat huolissaan oman asemansa puolesta ja pelkäävät mahdollisia irtisanomisia. Työntekijät ovat myös ärsyyntyneitä ja huolissaan jatkuvista henkilöstöpoliittisista ”tarkennusohjelmista”, joita työnantajapuoli on, viimeksi tehtaan johdon vaihduttua, esittänyt ja joiden mukaan henkilöstöä tulee vähentää tehtaalta enemmän kuin aluksi annettiin uskoa.

Työntekijöiden työn epävarmuus -kokemuksiin liittyy myös työntekijöiden huoli tehtaan yleisistä tulevaisuudennäkymistä ja teollisuuden suhdannevaihteluiden vaikutuksista tehtaan toimintaan. Yleisesti ottaen työntekijät arvioivat töiden tehtaalla jatkuvan vielä mahdollisesti seuraavat 10 - 15 vuotta. Pessimistisimpien arvioiden mukaan tehdas joudutaan mahdollisesti sulkemaan kannattamattomana jo paljon aikaisemmin. Työntekijöiden epätietoisuus tehtaan talouden tilasta lisää myös heidän työn epävarmuuttaansa töiden jatkumisen suhteen. Kun työn varmuus vähenee, lisääntyy työttyymättömyys.

Työn epävarmuutta aiheutuu tehtaalla myös työn laadullisista muutoksista johtuen. 1990-luvun alkupuolelta lähtien tehtaassa on alettu madaltaa perinteisiä vakanssihierarkioita ja tuotannossa on siirrytty joustavaan tiimi-ajatteluun. Vakanssijärjestelmä on vahvasti iskostuneena työntekijöiden mieliin ja sen purkaminen on käytännössä aiheuttanut ja aiheuttaa jatkossakin paljon muutosvastarintaa.

Tehtaassa on asteittain siirrytty (esimerkiksi osastoja yhdistämällä) työntekijöiden työnkuvia rikastuttavaan ja työn monotoniana vähentävään tiimityö -malliin, jonka idean ydin on sen lopputuloksena saatavassa, tiimiryhmän erilaisten jäsenten yhdessä yhteisvastuullisesti tuottamassa, ”lisä-arvossa”. Toimiakseen tiimityön jokaisen jäsenen tulisi ymmärtää mistä tiimityöskentelyssä on kyse ja haluta osallistua työn muutokseen.

Tällä hetkellä tiimityö ei kuitenkaan toteudu Paperilassa ideaalisti, koska kaikki työntekijät eivät ole täysin omaksuneet tiimityöskentelyn perimmäisiä tarkoituksia ja toisaalta tehtaassa työskentelee myös paljon sellaisia henkilöitä, jotka pelkäävät

yleisesti organisatorisisten muutosten seurauksia (koska kokevat ne riskeiksi) ja siksi vastustavat tiimityötä.

Kyse on paljolti ikääntyneiden työntekijöiden ” pärjäämisen pakosta ” uusien toimintatapojen ja teknisten laitteiden suhteen. Työntekijät kokevat työn epävarmuutta, kun pelkäävät omaa kyvyttömyyttään ja oman tieto-taitonsa riittämättömyyttä uuden ajan haastavimmissa työtehtävissä. Nykyäänhän työnantajalla on enemmän laadullinen kuin määrällinen tarve työntekijöihin. Henkilöstön uhkakuvissa esiintyy niin sanottu ”nuori tyyppi”, joka peittoaa ikääntyneet ja vähemmän koulutetut työntekijät ”sädekehänsä varjoon”.

Paperilassa toimii useita niin kutsuttuja valetimejä, joissa tiimijattelua kannattavien ja vastustavien työntekijöiden väliset mielipideristiriidat saattavat kärjistyä avoimiksi konflikteiksi. Ihmissuhteiden kitkasta aiheutuu stressiä, valtataistelua ja epävarmuutta henkilöiden välille. Toisaalta osa henkilöstöstä saattaa väheksyä ja vähätellä suhtautumistaan muutoksiin, jolloin epävarmuus pakkautuu yksilöiden mieliin ja purkautuu vihamielisenä kilpailuhenkisyytenä toisia kohtaan ja/tai muiden työntekijöiden kyräilynä.

Vaikka toisaalta Paperilassa on toki tiimityöhön tyytyväisiäkin henkilöitä, joiden kohdalla tiimityön työntekijää motivoivat ja työtyytyväisyyttä lisäävät piirteet ideaalisti konkretisoituvat, ovat organisatoriset muutokset kuitenkin pääsääntöisesti huonontaneet kohdeyrityksen työilmapiiriä. Muutosten läpivieminen ja muutosvastarinnan murtuminen vievät oman aikansa. Tiedotuksella ja henkilöstön mahdollisuuksilla osallistua muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen on yleisesti todettu olevan suurta merkitystä muutosten onnistuneissa läpivienneissä.

Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, miten monimuotoisesta ilmiöstä työn epävarmuudessa on kyse. Olen esittänyt miten työn epävarmuus ilmenee eräässä organisaatiossa, mutta tulokseni ovat mielestäni myös yleistettävissä muihinkin organisaatioihin, joihin kolmas teollinen vallankumous on tehnyt tuloaan. Työn epävarmuus on arkaluontoinen tutkimusaihe ja siksi sitä on tähän mennessä tutkittu sangen vähän. Jatkossa kuitenkin mielestäni olisi hyvä, että sen vaikutuksia yksilön

hyvinvoinnille ja yksilöiden työn epävarmuudesta selviytymiskeinoja kartoitettaisiin entistä syvemmin esimerkiksi syvähaastattelu-tutkimusotteella.

LÄHTEET

Alasoini, Tuomo: Tuotannolliset rationalisoinnit ja teollisuuden työvoiman käyttötapojen muutos. Tutkimus viidestä modernista suomalaisesta konepajateollisuuden, kevyen sähköteknisen teollisuuden ja paperiteollisuuden yksiköstä. Työpoliittinen tutkimus Nro 5, Työministeriö. Helsinki: Valtion painatuskeskus Pasilan Valtimo, 1990

Alasoini, T. & Pekkola, J.: Muuttuva paperiteollisuus. Työn organisoinnin muutos ja uusi työsuhdemalli Kaipolan paperitehtaalla. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 4/1989. Helsinki: Valtion painatuskeskus, Kampin Valtimo, 1989

Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 1995

Amin, Ash: Post-fordism. A reader. Bodmin: Hartnolls limited, 1995

Armstrong-Stassen, Marjorie: Production worker's reactions to a plant closing: the role of transfer, stress, and support. *Anxiety, Stress and Coping*, vol. 6. Pp. 201 - 214, Harwood Academic Publishers GmbH, 1993

Ashford, Susan, J., Lee, Cynthia & Bobko, Philip: Content, causes, and consequences of job insecurity: A Theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 4, 803 - 829, 1989

Asp, E. & Peltonen, M.: Työelämän sosiologia. Keuruu: Kustannusyhtiö Otava, 1991

Asp, E. & Peltonen, M.: Työn sosiologia. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, 1980

Beck, Ulrich: Riskiyhteiskunnan vastamyrryt. Organisoitu vastuuttomuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 1990

Bernoux, Philippe: La Sociologie des Organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques. (quatrième édition revue et augmentée). Paris: Edition du Seuil, octobre 1985

Buchanan, D. & Huczynski, A.: Organizational Behaviour. An Introductory text. Prentice-Hall International (UK) Ltd., 1985

Dunlap, Joanna, C.: Surviving layoffs: a qualitative study of factors affecting retained employees after downsizing. *Performance Improvement Quarterly*, 7(4), 89 - 113, 1994

Grönfors, Martti: Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY, 1982

Happonen, M., Mauno, S., Nätti, J. & Kinnunen, U.: Koettu työn epävarmuus: pitkittäistutkimus kolmessa organisaatiossa. *Janus-lehti, Teema-98*, vol. 6(3), 279 - 298, 1998,

Happonen, M., Mauno, S., Nätti, J. & Kinnunen, U.: Työn epävarmuuden ja hyvinvoinnin muutos - vuoden seuranta. *Sociologia*, 4. numero, 295 - 309, 34. Vuosikerta, Westermarck-seuran julkaisu, 1997

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H.: Teemahaastattelu. (7. Painos) Helsinki: Yliopistopaino, 1995

Hodson, Randy: Group Relations at work. Solidarity, Conflict, and relations with Management. *Work and Occupations*, vol. 24., 426 - 452, november, 1997

Jacobson, Dan: The Conceptual Approach to Job Insecurity. *Job insecurity - Coping with Jobs at Risk*. London: Sage Publications, 23 - 39, 1991

Jacobson D. & Hartley, J.: Mapping the Context. *Job Insecurity - Coping with Jobs at Risk*. London: Sage Publications, 1 - 22, 1991

Juuti, Pauli: Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Kirjapaino R. Lunkka Ky, 1983

Julkunen, Raija: Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Jyväskylä: Gummerus Oy:n Kirjapaino, 1987

Kasvio, Antti: Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 1994

Katzenback, Jon, R. & Smith, Douglas, K.: Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Ekonomia-sarjan julkaisu, 1993

Kauppinen, T. & Kohtanen, J.: Työtaistelut ja neuvottelusuhteet G.A. Serlachius Oy:n Kankaan paperitehtaalla vuosina 1971 - 1984. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 8/1986. Helsinki: Valtion painatuskeskus, 1987

Koistinen, Pertti (toim.): Työn merkitys ja työasenteet. Kirjassa: Kuusinen, Jarmo: Ikääntyminen ja työ.

Komiteamietintö 1990:5: Sapattivapaalle. Sapattivapaatoimikunnan mietintö. Helsinki: Valtion painatuskeskus, VAPK Kampin Valtimo, 1990

Kortteinen, Matti: Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino, 1992

Kortteinen, Matti: Lähiö, tutkimus elämäntapojen muutoksesta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, 1982

Klandermands, B., Van Vuuren, T. & Jacobson, D.: Employees and Job insecurity. Job insecurity - Coping with Jobs at Risk. London: Sage Publications, 40 - 64, 1991

Lahdenpää, Markku: Muutoksen johtaminen, YRS C60-luentosarja: Jyväskylän yliopisto, 23.3. - 28.4.1998

Laurila, Anja: Työ meni - mitä jäi...Vaihtoehtoja elämänhallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 1995

Leevi and the Leavings: Keskiviikko. 40 ensimmäistä hittiä. Elämä ikkunan takana. Johanna-kustannus, 1997

Mannermaa, Mika: Kvanttihyppy tulevaisuuteen. Keuruu: Otavan kirjapaino, 1998

Mauno, S. & Virolainen, M.: Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita Nro 95/1996. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 1996

Mäki-Runsas, Jari: Early Exit! Valinta vai pakko. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, yhteiskuntapolitiikka, 1997

Pearce, Jone L.: Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: the example of contingent workers. Trends in Organizational Behavior, vol. 5., 31 - 46, 1998

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka: Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja, nro. 24. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, 1991

Pirnes, Unto: Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehitysprosessi. Tampere: Tammer-Paino Oy, 1996

Rifkin, Jeremy: Työn loppu - teknologia, työpaikat, tulevaisuus. Porvoo: WSOY, 1997

Rosenblatt Z. & Ruvio, A.: A Test of a Multidimensional model of Job Insecurity: the case of Israeli teachers. Journal of Organizational Behavior, vol. 17, 587 - 605, 1996

Rubenowitz, Sigvard: Organisaatiopsykologia. Espoo: Amer-yhtymä Oy, Weilin+Göös Kirjapaino, 1985

Schein, Edgar, H.: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Amer-yhtymä Oy, Weilin+Göös Kirjapaino, 1987

Takala, Tuomo: Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 1994

Tamminen, Rauno: Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy, 1993

Tebbutt, Melanie & Marchington, Mick: "Look before you speak": Gossip and the Insecure Workplace". Work, Employment & Society, vol. 11, no. 4., 713 - 735, december 1997

Tilastokeskus: Tilastouutisia 1998: 145. [Http://www.stat.fi/tk/tp-tied/leh/v98/1145els.html](http://www.stat.fi/tk/tp-tied/leh/v98/1145els.html)

Timonen, Sakari: Paperiteollisuuden tervehdyttämisohjelmat. Taloudelliseen kriisiin ajautuneiden yritysten tervehdyttämisohjelmien opetus paperiteollisuuden kannattavuuden kohentamiseksi. Työpoliittinen tutkimus Nro 113, Työministeriö: Tampere, 1995

Uusitalo, Hannu: Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY, 1995

Vahtera, J. & Bäckman, G.: Voimavarat, lama ja työntekijän terveys. Työelämän tutkimus 6(3), 1995

Vakkuri, Aaro: Tiimityö. Käytännön opas. Espoo: Lukutoukka Oy, 1995

Vähätalo, Kari: Työttömyys ja suomalainen yhteiskunta. Tampere: Gaudeamus, Tammerpaino, 1998

Wilenius, Reijo: Ihminen ja työ. Esitutkimus. Jyväskylä: K.J. Gummerus Osakeyhtiön kirjapaino, 1981