

Noora Järnefelt – Anna-Maija Lehto

TYÖHULLUJA VAI HULLUJA TÖITÄ?
TUTKIMUS KIIREKOKEMUKSISTA TYÖPAIKOILLA



*Tilastokeskus
Statistikcentralen
Statistics Finland*

Noora Järnefelt – Anna-Maija Lehto

TYÖHULLUJA VAI HULLUJA TÖITÄ?
TUTKIMUS KIIREKOKEMUKSISTA TYÖPAIKOILLA



*Tilastokeskus
Statistikcentralen
Statistics Finland*

Tutkimuksia-sarjan toimituskunta
Tilastokeskuksen tieteellinen neuvottelukunta

Päätoimittaja
Tilastokeskuksen tieteellinen johtaja
Markus Jäntti

Kannen suunnittelu
Maija Sohlman

Taitto
Hilikka Lehikoinen

© Tilastokeskus 2002

ISSN 0355-2071
ISBN 952-467-021-6

Hakapaino Oy

Helsinki 2002

Alkusanat

Tämä raportti on osa *Työpaineet, kiire ja sukupuoli* -projektia, jonka tavoitteena on ollut laadullisen tutkimuksen ja lomaketutkimuksen yhdistäminen sekä erityisesti Tilastokeskuksen työolotutkimusten menetelmällinen kehittäminen. Työolotutkimukset ovat laajoja, koko palkansaajaväestöön suunnattuja haastattelututkimuksia, joita on tähän mennessä tehty vuosina 1977, 1984, 1990 ja 1997.

Tutkimusprojektissa tehdyt laadulliset haastattelut kohdistettiin kahteen suomalaisessa työelämässä keskeiseksi koettuun asiaan 1) kiire ja työpaineet ja 2) tasa-arvon ja syrjinnän ilmeneminen työssä. Jälkimmäisestä, tasa-arvoa koskeneesta osasta on jo ilmestynyt Pia Pulkkinen raportti *"Vähän enemmän arvoinen"*. Tutkimus tasa-arvokokemuksista työpaikoilla. (Tilastokeskus. Tutkimuksia 234). Kiireosuudesta puolestaan on ilmestynyt Hyvinvointikatsauksen (1/2001) artikkelit: Anna-Maija Lehto: *Kiire työssä – omaa syytäkö? Johdolla avaimet jaksamiseen* ja Noora Järnefelt: *Vaatiusten polttopisteessä*.

Tutkimusta on esitelty myös kansainvälisesti. Noora Järnefeltin kiireen syitä käsittelevä luku pohjautuu hänen esitelmäänsä eurooppalaisessa sosiologikonferenssissa (*The 5th ESA Conference*) Helsingissä 2001. Anna-Maija Lehdon työelämän kiirettä ja perhettä koskeva luku puolestaan on esitelty ajankäyttötutkijoiden konferenssissa *Time Pressure and Work-Family Interface* Kanadassa 2002.

Tämä laadullinen tutkimusosuus osoitti, että kiireestä on mahdollista saada monipuolista tietoa ihmisten itsensä kertomana: miten kiire erilaisissa töissä ilmenee, miten sen syitä hahmotetaan, millaisia seurauksia kiireestä on ollut ja miten sitä on pyritty hallitsemaan. Tutkimus vastaa osaltaan myös kysymykseen, miten työelämän kiireongelmaa voidaan lähteä ratkomaan.

Tutkimusprojekti on toteutettu Työsuojelurahaston tuella Tilastokeskuksen elinolotilastojen Työolojen tutkimusyksikössä. Tutkimuksen ohjausryhmään ovat kuuluneet tutkija Ulla Aitta, Akava, professori Raija Kalimo, Työterveyslaitos, erikoissuunnittelija Riitta Martikainen, työministeriön politiikkaosasto, ylitarkastaja Olavi Parvikko, sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto sekä emer. professori Liisa Rantalaiho, Tampereen yliopisto. Projektin vastuuhenkilönä on toiminut Tilastokeskuksessa dosentti Anna-Maija Lehto. Kiirettä koskevassa osassa tutkijana on ollut VTM Noora Järnefelt.

Kiitämme lämpimästi sekä tutkimuksen rahoittajia että kaikkia, jotka ovat osallistuneet tutkimuksen toteuttamiseen ja julkaisemiseen.

Helsingissä 8.4.2002

Noora Järnefelt

Anna-Maija Lehto

Sisältö

Alkusanat	3
<i>Anna-Maija Lehto</i>	
Laadulliset menetelmät kiireen tutkimisen apuna	7
Laadulliselle tutkimukselle asettuneet odotukset	7
Miten haastattelut tehtiin?	9
Ensivaikutelmat haastatteluista	10
Analyysin jälkeinen kuva tuloksista	11
Kuinka syysuhteita voi löytää?	14
Uusien kiiretutkimusten haasteita	15
Viitteet	16
<i>Noora Järnefelt</i>	
Työkiireen syiden jäljillä	17
Johdanto	17
Miten kiireen syitä tutkittiin?	20
Kiireen yleisyys naisten ja miesten töissä	22
Kiirekokemusten syitä	23
Organisaation taso	24
Työyksikön taso ja esimiehen rooli	29
Työtehtävän taso	35
Yksilön taso	47
Yhteenvetoa ja pohdintaa	49
Lähteet	53
<i>Noora Järnefelt</i>	
Kiireen hallinta työn muutoksessa	57
Johdanto	57
Miten kiireen hallinnasta kysyttiin?	59
Kiireen hallinta on kestämistä ja vähentämistä	60
Työpaineiden kestäminen	61
Yksilön keinot kotona	62
Yksilön keinot työssä	64
Esimies voi auttaa kestämaan	73
Työpaineiden vähentäminen	74
Yksilön keinot	76
Työyhteisön keinot	86
Esimiehen roolit	88
Ylemmän johdon rooli	92
Laajempi yhteiskunta	95
Yhteenvetoa ja pohdintaa	97
Lähteet	102

Anna-Maija Lehto

Työelämän kiire ja perhe.....	105
Johdanto	105
Perheet suomalaisessa työelämässä	106
Muutokset perheen ja työn yhteensovittamisessa	107
Kotitöiden jakaminen ratkaisuna jaksamisongelmiin	108
Kiire suomalaisessa työelämässä	110
Kiireen syistä	116
Ratkaisuja	121
Lähteet	122
Liite 1 Laadullisen aineiston keruu	125
Liite 2 Laadullisen analyysin vaiheet	129

Laadulliset menetelmät kiireen tutkimisen apuna

Tilastokeskuksessa on sosiaalilastoinnin alueella jo pitkään tutkittu koko palkansaajaväestön työoloja niin sanotun työolotutkimusjärjestelmän avulla. Näitä laajoja, 3 000 – 6 000 henkeä käsittäneitä haastattelututkimuksia on tehty vuosina 1977, 1984, 1990 ja 1997. Tänä aikana on syntynyt myös tarve kehittää tutkimusjärjestelmää jatkuvasti paremmaksi, työolojen kulloisiinkin muutoksiin reagoivaksi. Kehittämisen teoreettiset pohdinnat tiivistyivät 90-luvun puolivälissä ilmestyneessä väitöskirjassani ”Työolot tutkimuskohteena” (Lehto 1996).

Keskeisin syy työolotutkimusten kehittämistarpeeseen oli siinä, että lomaketutkimusten vastauksia tulkittaessa ja analysoitaessa oli epävarmaa, mitä vastaajat ovat vastauksillaan tarkoittaneet. Samoin monen työoloihin liittyvän ilmiön yhteydessä oli oletettavissa, että vanhat kysymystyypit ja muissa vastaavissa tutkimuksissa kauan käytetyt kysymyspatterit eivät tuokaan esille työelämän ilmiöistä uusia ja keskeisiä piirteitä. Työelämässä alkoivat korostua ilmiöt, kuten kiire, joista ei ollut paljonkaan tutkimuskokemusta eikä myöskään kunnan teoriaa. Näiden tekijöiden huomioon ottamisessa päädyin siihen, että yhdistämällä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta voitaisiin paremmin päästä kiinni uusiin työelämän ilmiöihin ja ylipäänsä lisätä lomaketutkimusten mahdollisuuksia tavoittaa työelämän arkea.

Laadulliselle tutkimukselle asettuneet odotukset

Olen aiemmin työolojen tutkimusmenetelmiä arvioidessani päätenyt laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämiseen eli menetelmälliseen triangulaatioon erittelemällä perinteisen, positivistisesti orientoituneen tutkimuksen puutteita ja laadullisten menetelmien käytön mukanaan tuomia hyötyjä. (Lehto 1996 s. 151 ja 1998.) Seuraavassa on luettelomaisesti esitetynä näitä lomaketutkimuksen puutteita ja laadullisen tutkimuksen hyötyjä.

Positivistisen, perinteisen lomaketutkimuksen ongelmia:

- ei helposti löydä uutta (tutkimusote edellyttää valmiit hypoteesit, joita vain testataan, tiedot kootaan vakiintunein mittarein)
- ei vastaa ihmisten arkea (käsitteet ja niiden operationalisointi aina irti arjesta)
- irrottaa yksilöt ryhmistään (sosiaaliset suhteet vain yksilöiden kautta)
- vaikea tavoittaa ilmiöiden prosessuaalisuutta (useimmiten poikkileikkaustietoa)
- ei näe merkitysten merkitystä (ei koskaan täysin vastaa tutkittavien antamia merkityksiä, merkityserot tulkitaan virheiksi)
- objektiivoi kohteet (tutkija subjekti – kohde objekti, ei aktiivista vuorovaikutusta)

Laadullinen menetelmä parhaimmillaan:

- voi löytää uutta (teoriat, tutkimuskäsitteet ja kysymykset syntyvät tutkimusprosessissa)
- voi päästä lähelle arkea (pyrkii löytämään arjen ilmiöt, käytännöt, tutkittavien kielen)
- voi nähdä yksilöt ryhmissään (sosiaaliset suhteet keskeisiä ilmiöiden ymmärtämisessä)
- mahdollisuus tutkia prosesseja (subjektien toiminta, kokemukset nähdään suhteessa muutoksiin, ajassa eteneviin prosesseihin)
- merkitykset huomioon (merkitysrakenteet ja niiden erot keskeinen tutkimuskohde)
- tutkija ja tutkittava subjekti – subjekti -suhteessa (tutkimusprosessi vuorovaikutusta)

Näiden erittelyjen pohjalta on ollut mahdollista nähdä, millaisia hyötyjä olisi saavutettavissa näiden kahden tutkimustavan yhdistämisestä. Oleellista on, että laadullisia menetelmiä käytetään surveyn ja laadullisen menetelmän yhteyttä etsien, analyttisesti. Pitkällä tähtäimellä työolotutkimuksen laajat haastattelut eli surveyt muodostavat rungon ja laadulliset haastattelut toimivat sen suunnittelun ja tulkinnan apuna. Tällainen oli lähtökohta nyt käsillä olevan kiirettä koskevan raportin laadullisia haastatteluja suunniteltaessa ja aloitettaessa projektia ”Työpainet, kiire ja sukupuoli”.

Miten haastattelut tehtiin?

Laadullisten haastattelujen toteuttamista varten saatiin Työsuojelurahastolta rahoitus 1,5 vuotta kestäneeseen projektiin ”Työpaineet, kiire ja sukupuoli” Projektissa tehdyt laadulliset haastattelut kohdistettiin kahteen suomalaisessa työelämässä keskeiseksi koettuun asiaan 1) kiire ja työpaineet ja 2) tasa-arvon ja syrjinnän ilmeneminen työssä. Jälkimmäisestä, tasa-arvoa koskeneesta osasta on jo ilmestynyt Pia Pulkkinen raportti ”*Vähän enemmän arvoinen*” *Tutkimus tasa-arvokokemuksista työpaikoilla*. Kiireosuudesta puolestaan on jo ilmestynyt Hyvinvointikatsauksen artikkeleita (Lehto 2001, Järnefelt 2001).

Tutkimusprojektissa on haastateltu 23 palkansaajaa kiireeseen liittyvistä kokemuksista ja 15 palkansaajaa tasa-arvoon liittyvistä kokemuksista. Haastateltavat valittiin vuoden 1997 työolotutkimukseen osallistuneista. Tuolloin tehtiin haastateltaville (n. 3000 henkeä) kysymys, haluavatko he osallistua myöhemmin uuteen haastatteluun ja yli 90 prosenttia vastasi myöntävästi.

Kiire-aiheesta haastateltaviksi valittiin miehiä ja naisia, joilla vuoden 1997 työolotutkimuksen mukaan oli korkea pistemäärä kiirettä kuvaavassa summamuuttujassa (Lehto 1998b, 1999). Muut kriteerit olivat: 25–64-vuotias, asuu kohtuullisen haastattelumatkan päässä, kohteet edustavat eri ammattiryhmiä, sektoreita ja eri kokoisia työpaikkoja. Tämän raportin liitteessä 1 on kuvattuna yksityiskohtaisemmin, millaisia kriteerejä haasteltavien joukkoa muodostettaessa käytettiin, keitä haasteltiin taustamuuttujittain ja ammattitehtävinä kuvattuna sekä millaista haastattelutekniikkaa ja kysymysrunkoa käytettiin. Haastattelut tehtiin touko – elokuussa 1999 ja huhti – toukuu-kuussa 2000. Kaikki kiirettä koskeneet haastattelut teki projektin tutkija Noora Järnefelt.

Kussakin haastattelussa sovellettiin kahta haastattelumenetelmää: teema-haastattelua ja ”ääneenajattelu” -menetelmää. Haastattelut aloitettiin teema-haastatteluosuudella, jossa käytiin vapaamuotoisesti läpi erilaisia kiireeseen liittyviä teemoja. Tämän jälkeen käytiin läpi tutkimuskohteeseen (kiire) liittyviä, vuoden 1997 työolotutkimuksessa olleita kysymyksiä ”ääneenajattelun”: haastateltavaa pyydettiin kertomaan, miksi hän vastasi juuri näin, mitä hän kysymyksellä ymmärtää ja miten hän soveltaa kysymyksen työympäristöönsä ja omiin kokemuksiinsa. Näiden kahden haastattelumenetelmän käyttöä samassa haastattelutilanteessa oli testattu kesällä 1999 tehdyissä esi-haastatteluissa.

Ensivaikutelmat haastatteluista

Ehkä kaikkein oleellisin asia laadullisten haastattelujen käytössä on ollut uusien näkökulmien löytämisen tavoite. Tämähän on myös edellä esitetyissä lomaketutkimuksen heikkouksissa ja laadullisen vahvuuksissa aivan ensimmäisenä mainittu. Uuden löytämisessä oli tärkeää kirjata talteen myös ensivaikutelmat sen jälkeen kun haastattelut oli tehty ja keskustelut luettavissa kirjallisessa muodossa. Seuraavassa erittelenkin näitä ensivaikutelmia. Niillä on nähtävissä oma merkityksensä suhteessa myöhempien vaiheiden perusteellisempaan analyysiin. Uusien ja yllättävien näkökulmien löytäminen on toki suhteessa tutkijan tietoon aiemmasta tutkimuksesta ja kaikesta työelämää koskevasta keskustelusta. Kyse on siis omista, subjektiivisista havainnoistani.

Ensimmäisenä voisi mainita yllättävän ikään liittyvän havainnon. Aiempien tulosten perusteella oli kyllä tiedossa, että kiireen haittaavuutta koetaan eniten keski-ikäryhmiin kuuluvissa, 25–45-vuotiaissa ja vähiten tätä nuoremmissa tai vanhemmissa ikäryhmissä. Se on sinänsä oikeastaan ollut yllättävää, kun on paljon puhuttu vanhempien ikäryhmien jaksamisongelmista ja varhaisesta eläkkeelle siirtymisestä. On myös etsitty erityisesti keinoja, joilla nämä ikäryhmät saataisiin pysymään pidempään työelämässä. Miksi he eivät koekaan kiirettä kaikkein haittaavimpana?

Laadulliset haastattelut pystyivät vastaamaan juuri tähän kysymykseen. Pitkään työelämässä olleet ja suhteellisen vakaan aseman saavuttaneet ovatkin oppineet hallitsemaan kiirettään. Ikääntyneiden kiirepuhe kuvasti usein hallinnan helpottumista: oli käyty läpi vaiheita, joissa uupuminen oli ollut hyvin lähellä tai todella tapahtunut. Se oli opettanut sanomaan ”ei” tai kieltäytymään ylitöistä. Ikääntyneiden kohdalla tilannetta oli helpottamassa myös se, että työn ja perheen yhteensovittaminen ei ollut enää yhtä ongelmallista kuin aiemmin ja myöskin se, että asema työssä oli vakaampi. Ei tarvinnut enää pelätä ylitöistä kieltäytymisen seurauksia.

Toinen yllättävänä uutena piirteenä esiin noussut asia oli esimiesten merkitys kiireen lisääjänä tai lieventäjänä. Yleensä työolo tai -ilmapiiritutkimuksissa on tutkittu esimiesten ominaisuuksia monista muista näkökulmista. Yhteyttä työpaineesiin ei ole juuri nähty tai sitä ei ole huomattu kysyä. Tämän seikan havaitsemisella olisi varmasti merkitystä työelämän kehittämisessä ja johtamiskoulutuksessa. Aivan samoin kuin viime aikoina on herätty huomaamaan, miten tärkeää on kouluttaa esimiehiä niin sanotussa ”ikäjohtamisessa”, eli ikääntyneiden huomioon ottamisessa.

Kolmas, ehkä hieman laajempi uusi näkökulma oli asiakastyön erilaisten kiireeseen liittyvien tekijöiden esilletulo. On toki ollut nähtävissä jo työolo-tutkimuksen 80-luvun lomaketta suunniteltaessa, että asiakastyöppinen työ

on voimakkaasti lisääntymässä. Uutta näiden haastattelujen avulla nähtynä oli kuitenkin se, että asiakastyö liittyneenä erilaisiin ammatteihin saa hyvin erilaisia kiirettä lisääviä muotoja. Erityisesti asiantuntijatyön ja asiakastyön uusi yhdistyminen tuli varsin selvästi esiin monen haastateltavan kohdalla.

Analyysin jälkeinen kuva tuloksista

Varsinainen aineiston analyysi tehtiin grounded theoryn tyyppisesti koodaamalla litteroitua aineistoa useassa eri vaiheessa. Apuna käytettiin tietokoneavusteista analyysiohjelmaa. Tämän raportin liitteessä 2 on kuvattuna tarkemmin, millainen analyysiprosessi oli. Näin menetellen oli mahdollista eritellä kiire-ilmion eri osa-alueita, kuten syitä, ilmenemistä, seurauksia ja hallintaa.

Kaikkein yksityiskohtaisimpaan analyysiin jäi lopulta kaksi pääteemaa: kiireen syyt ja kiireen hallinta. Niiden sisällä oli mahdollista eritellä eri tasoja, kuten esimerkiksi kiireen syissä työorganisaation taso, työyhteisötaso tai työtehtävien taso. Kiireen syitä ja aiheuttajia oli mahdollista löytää kaikilta näiltä tasoilta haastateltujen oman kuvauksen perusteella.

Noora Järnefelt on tähän raporttiin koonnut näitä kahta kiireen osa-alueita, syitä ja hallintaa, koskevat analyysit. Kiireen syitä ja hallintaa koskevista luvuista löytyy yksityiskohtaisesti kuvattuna, millaisiin syy- ja hallintakategorioihin analyysissa päädyttiin. Lisäksi näistä luvuista on sitaattien avulla mahdollista nähdä, miten työntekijät itse kertoivat kiirekokemuksistaan, millaisia imaisuja ja merkityksiä he itse käyttivät.

Tässä en käsittele näitä analyysin lopullisia tuloksia juurikaan. Pyrin pikemminkin miettimään, tuottivatko laadulliset haastattelut kiire-ilmioistä jotain sellaisia piirteitä, joita alun perin toivottiin laadullisella aineistolla löytyvän paremmin kuin lomaketutkimuksella. Tällaisia piirteitä oli todella löydettävissä ja niitä voitaisiin eritellä ainakin sellaisissa kysymyksissä kuin: Mitä uutta löytyi? Millaisia käytäntöjä löytyi? Miten kiire liittyy sosiaalisiin suhteisiin? Millaisia prosesseja on nähtävissä työpaineiden alueella? tai Millaisia merkityksiä haastattelujen avulla oli löydettävissä?

Mitä uutta?

Vapaamuotoiset haastattelut toivat esiin sellaisia uusia asioita, jotka voidaan – ainakin osittain – siirtää tulevan työolotutkimuksen strukturoiduksi kysymyksiksi. Tällaisia olivat muun muassa esimiestason merkitys työpaineiden synnyssä ja hallinnassa. Toisaalta myös kiireen eriytyminen ilmiönä työn intensivoitumiseen ja työpäivän pitenemiseen tuli esiin selkeänä uutena

jaotteluna. Naisten ja miesten kiireen erilaisuus tuli myös esiin: miehillä kiire yhdistyy paljolti työelämän tehokkuusvaatimuksiin ja kilpailun kiristymiseen, naisilla työpaikan henkilöstön riittämättömyyteen, mikä on yhteydessä hyvinvointipalvelujen rahoitusongelmiin.

Käytännöt

Ainoastaan vapaamuotoisten haastattelujen avulla on mahdollista saada käsitystä siitä, millaisiin käytäntöihin kiire eri ammateissa liittyy. Kokemus on aina erilainen riippuen lukemattomista arkisista toimista, joita työtehtävät sisältävät. Kun haastatellut ovat kuvanneet näitä arjen tilanteita, on tutkijan paljon helpompi ymmärtää, mitä kiire jossain tietyssä tehtävässä merkitsee.

Analysiprosessissa nämä käytäntöihin liittyvät huomiot on ensin koodattu koko kirjossaan ja sen jälkeen on lähdetty etsimään yhteisiä piirteitä ja yleisempiä kategorioita. Tutkimuksessa oli erittäin mielenkiintoista nähdä, miten jotkin yleiset piirteet – kuten esimerkiksi henkilöstön riittämättömyys tai tulosajattelun tehostuminen – voidaan johtaa erilaisten arkisten käytäntöjen kautta.

Samoin oli mielenkiintoista havaita, miten kiireen hallinta muodostuu tällaisista pienistä arkeen liittyvistä toimista ja käytännöistä. Usein kokemuksen myötä työpaikoilla on opittu jotenkin hallitsemaan tilanteita niin, että työmäärä ei kasva ylivoimaiseksi tai kiireen haittaavuutta on opittu vähentämään erilaisin henkilökohtaisin tai työyhteisöä koskevin ratkaisuin, esimerkiksi liikunnan tai muun virkistäytymien avulla.

Kielteisesti kiireen seuraukset näkyivät sellaisissa arjen ilmiöissä kuin taukojen ja sosiaalisen kanssakäymisen vähenemisenä. Monet olivat havainneet näiden käytäntöjen merkityksen vasta, kun ne olivat hävinneet.

Sosiaaliset suhteet

Myös sosiaaliset suhteet ja niihin liittyvät käytännöt arvioitiin etukäteen tärkeiksi vapaamuotoisilla haastatteluilla tavoiteltaviksi asioiksi. Standardoidut lomaketutkimuksethan ovat varsin ongelmallisia juuri sosiaalisuuden tavoittamisessa. Toisaalta lähes kaikki työyhteisöissä tehtävä työ tapahtuu alati muuttuvissa sosiaalisissa suhteissa ja työntekijöiden riippuvuus näistä inhimillisistä tekijöistä on varsin tuntuva.

Kiire ja työpaineet ilmenevät myös aina näihin suhteisiin kietoutuneina. Erityisen selvästi haastattelut paljastivat, miten tärkeässä asemassa esimiehet ovat tässä suhteessa. Tämä koskee sekä lähiesimiehiä, että organisaatioiden johtoa. Liialliset työpaineet ovat kertomusten mukaan usein seurausta esimiesportaiden erilaisista käsityksistä siitä, miten työtä voidaan tehostaa

ja asettaa uusia vaatimuksia. Ylimmällä johdolla ei ole useinkaan käsitystä työntekijätason mahdollisuuksista toteuttaa tavoitteita, joita on asetettu esimerkiksi asiakaslähtöisesti liian tiukoiksi. Lähiesimiehet toimivat tätä ristiiriitä sovittelevassa asemassa, mutta eivät aina hallitse tilannetta, vaan saattavat vain lisätä työntekijän työkuormaa.

Sosiaalisuuden tärkeys ilmenee haastatteluista myös siten, että kiireen hallinnan kannalta on aivan olennaista pystyä sovittelemaan työmääriä. Suhteet joutuvat sitä enemmän koetukselle, mitä niukempien resurssien kanssa asiaa ratkotaan.

Prosessit

Haastattelut lunastivat varsin hyvin myöskin odotukset erilaisten prosessien esille saamisesta. Tämähän on kvantitatiivisen tutkimuksen eräs heikko kohta. Kiire ja työpaineet ovat tyypillisesti ajassa eteneviä prosesseja. Syyt työtahdin tiivistymiseen ovat monella tasolla ja näiden eri tekijöiden vaikutukset näkyvät vähitellen. Juuri näitä vaikutusketjuja oli mahdollista selvittää tällaisen laadullisen aineiston avulla.

Paitsi kiireen syntyprosessit, myös erilaiset uupumisprosessit tulivat haastatteluissa hyvin esiin. Ne saattoivat olla hyvin eri asteisia ja vaikutuksiltaan erilaisia. Pahimmat jaksamisongelmat olivat johtaneet sairaalomiin tai työpaikan vaihtoihin. Näidenkin prosessien moninaisuudessa oli samalla löydettävissä myös yhteisiä piirteitä, kuten työmäärän ja kiireen hallinnan helpottumista. Oli opittu jotain ikävistä kokemuksista.

Tutkittavat kertoivat työstään hyvin havainnollisesti, jolloin työprosessien kokonaisuutta oli huomattavasti helpompi hahmottaa kuin lomaketutkimuksessa. Kiire näkyy työprosessissa esimerkiksi siten, että erilaiset yllätykset ja uudet tilanteet häiritsevät tehtävien suorittamista. Vaikka olisi kuinka hyvin suunnitellut etukäteen, mitä päivän aikana tekee, tehtäviä ei päästäkään toteuttamaan yllättäen ilmenneiden asioiden vuoksi.

Työprosessin kesto voi luonnollisesti vaihdella suurestikin. Yleensä mitä enemmän koulutusta vaativasta työstä on kyse, sitä pidempi prosessin on. Esimerkiksi aikataulujen pitämättömyyden ongelma on aika erilainen jossain monta vuotta kestävässä projektissa verrattuna päivittäin muuttuviin työtehtäviin. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että myös lyhyet työrupeamat sisältävät prosessiluonteisia piirteitä, juuri suunnitteluvaiheen ja toteutuksen. Siten tässäkin oli löydettävissä erilaisille prosesseille yhteisiä tekijöitä.

Merkityksiä

Laadullisen tutkimusosuuden eräs tavoite oli päästä kiinni ihmisten omiin merkityksiin kiire-ilmiössä. Tässä yhteydessä käytetyn kielen ja puhettavan tavoittamista pidettiin myös tärkeänä. Puhetavasta ja kielestä löytyikin paljon esimerkkejä tässä raportissa, kun haastateltavien puhetta on suoraan lainattu.

Koko tutkimuksella oikeastaan haluttiin selvittää juuri sitä, mitä työntekijät itse kiireellä ymmärtävät ja minkälaisia merkityksiä tuolle käsitteelle annetaan erilaisissa ammateissa ja tehtävissä. Myös sukupuolten eroja kiireen havaitsemisessa pidettiin tärkeänä tutkimuskohteena. Merkityksiin voi lukea oikeastaan suurimman osan siitä materiaalista, mitä tutkimus tuotti. Kiireen ilmeneminen, kiireen syyt, seuraukset ja hallinta ovat kaikki tavallaan merkityksen täsmentämistä.

”Työuupumus” on varsin laajasti omaksuttu ilmaus, jota käytetään työelämän kiirettä ja työpaineita käsittelevissä keskusteluissa. Haastatteluissa haluttiin selvittää, mitä kohteet itse sanalla ymmärtävät, sen lisäksi että he kertoivat itsellään tai lähiympäristössään esiintyneen tällaisia jaksamisongelmia. Tässä oli mielenkiintoista se, että selvästikin tiedotusvälineissä käydyt keskustelut ja henkilöhaastattelut olivat varsin paljon vaikuttaneet. Jotkut muistivat aivan yksittäisiä ohjelmiakin, jotka olivat heille merkinneet hyvin paljon ja auttaneet oman tilanteensa oivaltamisessa.

Kiireen syiden erittelyssä tuli ”itse aiheutettu” kiire kiinnostavalla tavalla esiin. Tätä on tarkemmin analysoitu Nooran Järnefeltin artikkelissa tässä julkaisussa. Tässä oli kiinnostavaa, millaisia merkityksiä löytyi sanonnan takaa. Kyse olikin ehkä enemmän julkisesta puheesta omaksutusta käsityksestä kuin todella kiireestä, joka olisi puhujan itse aiheuttamaa. Tämä yhdistyy myös mielenkiintoisella tavalla ristiriitaan, josta kiirettä, työtä ja perhetä koskevissa keskusteluissa paljolti on kyse: Onko todella vanhempien oma valinta tehdä pitkiä päiviä ja väsyä työstä, niin että perhe ja lapset kärsivät? Vai onko kyse työn liiallisista vaatimuksista?

Kuinka syysuhteita voi löytää?

Kvalitatiivisessa haastattelussa koko tutkimusprosessi on tutkijan ja haastateltavan vuoropuhelua. Tämä toteutuu ennen muuta itse haastattelutilanteessa, jossa kysyttävät aiheet muuttuvat sen mukaan, mitä haastateltava kulloinkin vastaa. Tutkimus on vuorovaikutteista myös analyysivaiheessa, jolloin vastauksia useaan kertaan koodaamalla ja läpikäymällä tutkija etenee johtopäätöksissään.

Tutkijan on siis mentävä analyysissään pidemmälle kuin mitä haastattelut kertovat. Tämä tuli erityisen selvästi esiin tutkittaessa kiireen syytä. Suurin osa vastaajista mainitsi sellaisen syyn kuin henkilöstön riittämättömyys, samoin hyvin moni tulostavoitteiden tiukentumisen. Tutkijan tehtävä on kuitenkin jatkaa näistä syistä vielä eteenpäin kysymällä mistä henkilöstön riittämättömyys tai tulostavoitteiden tiukentuminen puolestaan johtuvat. Sitä kautta tässä onkin päädytty näkemään erilaisia kiireen aiheuttajia julkisella ja yksityisellä sektorilla.

Laadullisessakaan metodologiassa ei siis voi pitäytyä pelkästään siihen puheeseen, mitä nauhalle ja paperille taltioituu. Puheen ylittäminen on tärkeää myös siksi, että työpaikoilla ilmenevän kiireen ja jaksamisongelmien vähentämiseen voi pyrkiä vain etsimällä ilmiön alkuperäisimpiä aiheuttajia. Syy-yhteyksien löytäminen lienee ainoa tapa löytää myös parannuskeinoja. Työpaineissa jaksamista tuskin auttavat pitkällä tähtäimellä keinot, joilla työntekijöitä pyritään vain sopeuttamaan tilanteeseensa.

Uusien kiiretutkimusten haasteita

Kvalitatiivisia menetelmiä käyttänyt tutkimus antoi edellä eritellyn mukaisesti varsin paljon sellaisia tuloksia, joita voidaan myöhemmin käyttää hyväksi kvantitatiivisten tutkimusten suunnittelussa ja tulkinnassa. Melko pian – noin vuoden päästä – onkin suunnitelmissa tehdä uusi valtakunnallinen työolotutkimus. Sen lomakkeen suunnittelussa voidaan kiireen osalta soveltaa ainakin seuraavia uusia näkökulmia.

Kiireen ilmeneminen työssä: Työpäivän piteneminen ja työtahdin tiivistyminen on syytä nähdä erilaisina kiireen ilmenemismuotoina. Työpäivän pitenemistä onkin tutkittu jo aiemmin varsin tarkkaan erilaisia ylityötyyppejä erittelemällä. Samoin kotona tehtävää ylityötä on tutkittu. Nämä ovat osoittautuneet kuitenkin niin tärkeiksi tekijöiksi esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamisessa, että tarvitaan lisätarkennuksia kotona tehtävän ansio-työn määrästä ja sijoittumisesta. Työtahdin tiivistymistä voidaan tutkia paremmin käyttäen hyväksi esimerkiksi sitä tietoa, mitä nyt saatiin erilaisten keskeytysten haitallisuudesta, resurssien riittämättömyydestä ja suunnitellun vaikeutumisesta.

Kiireen syykategorioista kannattaa erityisen huolella paneutua organisaatioiden johdon, esimiesten ja asiakkaiden aikaansaamaan työpaineeseen. Niitä voidaan selvittää aiempaa yksityiskohtaisemmillä kysymyksillä.

Kiireen hallintaa ei aiemmin ole selvitetty kuin siltä osin, millaiset mahdollisuudet työntekijällä on vaikuttaa työtahtiinsa. Tähän tutkimus tuotti pal-

jon uusia näkökulmia erityisesti, kun eritellään kiireeseen sopeutumista tai vähentämistä ja toisaalta itseen tai työyhteisöön kohdistuvia toimenpiteitä.

Tutkimus tuotti myös paljon sellaista tietoa, mitä ei voida suoraan käyttää lomaketutkimuksen kysymysten muotoilussa, mutta joka on auttanut kiire-ilmion ymmärtämisessä. Näihin lukeutuvat ne lukemattomat yksityiskohdat, jotka kuvaavat eri ammateissa ja tehtävissä ilmenevän kiireen arkisia tilanteita. Toisaalta myös erilaisten prosessien kuvaaminen jäänee aina vain laadullisen analyysin mahdollisuudeksi.

Työssä esiintyvän kiireen jatkotutkimuksia ajatellen lienee hyvä korostaa laadullisen ja lomaketutkimuksen yhdistämisen tärkeyttä. Ajatustahan voidaan soveltaa myös muussa kuin Tilastokeskuksen työolojen tutkimuksessa. Työpaikoilla ja ammattialoilla tehdään paljon erilaisia henkilöstö- ja työilmapiiritutkimuksia, joita sitten työyhteisöjen kehittämisessä pyritään hyödyntämään. Näiden kysymyksiä voitaisiin kehittää paitsi käsillä olevan raportin avulla myös uusilla paikallisilla laadullisin menetelmin kootuilla aineistoilla.

Viitteet

- Järnefelt, Noora (2001): *Vaatimusten polttopisteessä*. Tilastokeskus. Hyvinvointikatsaus 1/2001. s. 22–26.
- Järnefelt, Noora (2001): *Work intensification and lengthening of working time: a gender perspective*. Paper presented in the 5th ESA conference, Helsinki 28.8.–1.9.2001, Finland.
- Lehto, Anna-Maija (1996): *Työolot tutkimuskohteena*. Työolotutkimusten sisällöllistä ja menetelmällistä arviointia yhteiskuntatieteen ja naistutkimuksen näkökulmasta. Tilastokeskus, Tutkimuksia 222, Helsinki.
- Lehto, Anna-Maija (1998): *Laatua surveytutkimukseen*. Teoksessa Paananen, Sepo – Juntto, Anneli – Sauli, Hannele (toim.): Faktajuttu. Tilastollisen sosiaalitutkimuksen käytännöt. Osuuskunta Vastapaino, Tampere. s. 207 – 232.
- Lehto, Anna-Maija (1998b): *Kiirettä työpaikoilla. Kuinka työpainet koetaan?* Hyvinvointikatsaus 2/98, 44–49.
- Lehto, Anna-Maija (1999): *Time Pressure as a Stress Factor*. *Loisir et société / Society and Leisure*. Volume 21, Nro 2, 1998, p. 491–511.
- Lehto, Anna-Maija (2001): *Kiire työssä – omaa syytäkö? Johdolla avaimet jakamiseen*. Tilastokeskus. Hyvinvointikatsaus 1/2001, s. 17–22.
- Pulkkinen, Pia (2002): *”Vähän enemmän arvoinen” Tutkimus tasa-arvokokemuksista työpaikoilla*. Tilastokeskus. Tutkimuksia 234.

Työkiireen syiden jäljillä

Johdanto

Kiireen ja työpaineiden lisääntyminen työelämän eri sektoreilla on ollut kestoaihe julkisessa keskustelussa jo usean vuoden ajan. Tiukoista aikatauluista, työmäärien kasvamisesta samoin kuin työtehtävien lisääntymisestä ja vaikeutumisesta valittavat yhtä hyvin bussinkuljettajat, opettajat kuin sairaanhoitajatkin. IT-ala on saanut kyseenalaista julkisuutta työpäivien jatkuvan venymisen vuoksi – jopa siinä määrin, että normaalityöpäivää on käytetty joissakin yrityksissä rekrytointivaltina.

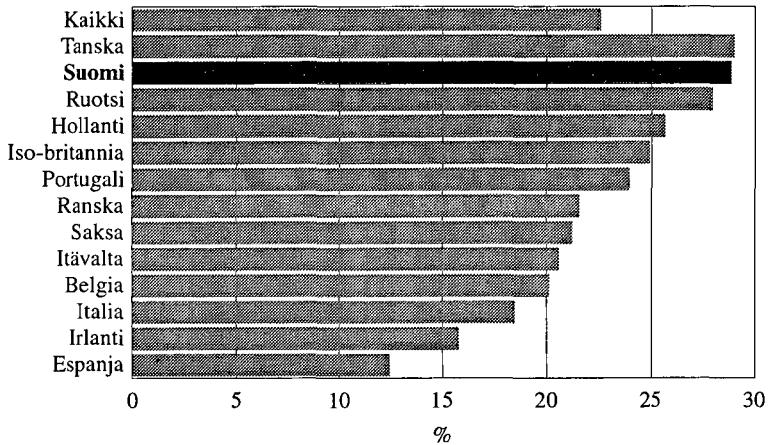
Joidenkin keskustelijoiden mielestä kiire tuntuu olevan enemmän vain puhetta, muotiaihe tai keino tehdä itsensä tärkeäksi työpaikalla. Jos kiire olisi pelkkää puhetta, se tuskin aiheuttaisi stressioireita, kuten lihassärkyä, unettomuutta ja uupumusta, joiden on tutkimuksissa raportoitu liittyvän kovaan kiireeseen ja aikapaineeseen. Kiireen lisääntyminen on ollut systemaattista kaikissa ajallisen vertailun sallivissa tutkimuksissa ja eri ammattiryhmien välillä on myös varsin selviä eroja kiireen kokemisessa. (Lehto 1998a, Lehto 1998b.) Kaikki ovat seikkoja, jotka myös puhuvat sen puolesta, että kiirekokemusten lisääntymisen taustalla on todellisia muutoksia työelämässä.

Useat tutkimukset osoittavat, että kokemukset työn intensivoitumisesta ja työpäivien pitenemisestä ovat lisääntyneet kaikissa Euroopan maissa, joista vertailukelpoisia aikasarjoja on saatavilla. Samanlainen kehityskulku on nähtävissä myös Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Australiassa. (Lehto & Sutela 1999, Zuzanek & Veal 1998, Marllié & Paoli 2001.) Esimerkiksi Euroopan Unionin jäsenmaissa niiden työntekijöiden osuus, joiden työ sisältää työskentelyä kovassa tahdissa vähintään neljäsosan työajasta, oli noussut 48 prosentista 56 prosenttiin vuosien 1990 ja 2000 välillä. Vastavasti niiden osuus, jotka joutuvat työskentelemään tiukkojen aikataulujen puitteissa vähintään neljäsosan työajasta, oli kasvanut samana aikana 50 prosentista 60 prosenttiin. (Marllié & Paoli 2001). Eurooppalaisessa vertailussa Suomi sijoittuu kiirekokemusten suhteen kärkipäähän kuten kuvio 1 osoittaa.

Työpaineiden lisääntyminen ei ole sinänsä uusi ilmiö. Tilastokeskuksen työolotutkimuksia on tehty aina 1970-luvun lopulta lähtien ja ne osoittavat,

Kuvio 1.

Niiden palkansaajien osuus, joilla ei ole tarpeeksi aikaa saada työ tehdyksi, prosenttia palkansaajista. Eurooppalainen työolotutkimus 2000.



että työtahdin kiristymisen kokemukset ovat yleistyneet jo ainakin 1980-luvulta lähtien. Tästä huolimatta kiirettä erityisenä työelämän ilmiönä ja etenkin syitä kiirekokemusten yleistymiselle on tutkittu viime vuosiin saakka melko vähän.

Kiirettä ja työn aikapainetta on tosin tähänkin saakka sivuttu eräillä työelämäntutkimuksen keskeisillä alueilla, nimittäin työstressitutkimuksessa ja työaika- ja organisaatiososiologisessa tutkimuksessa. Työstressitutkimuksen piirissä niin sanottu skandinaavinen suuntaus keskittyy työn organisoinnin ja työstressin välisiin yhteyksiin (Lehto 1998a, Newton et al. 1995). Tunnetuin teoreettinen viitekehys tässä tutkimustraditiossa on työn vaatimukset – työn hallinta -malli, jonka ovat esittäneet ruotsalaiset tutkijat Robert Karasek ja Töres Theorell (Karasek 1979, Karasek & Theorell 1990). Mallissa oletetaan, että stressi on seurausta ristiriidasta työn vaatimusten ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksien välillä. Monissa tapauksissa työn vaatimukset on operationalisoitu nimenomaan työn aikapaineeksi. Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole tavallisesti yritetty selvittää työn aikapainetta aiheuttavia prosesseja ja mekanismeja, vaan sitä kuinka työntekijä voi sopeutua aikapaineeseen. Amerikkalaisessa stressitutkimuksen haarassa puolestaan stressi nähdään etupäässä yksilöllisenä ongelmana ja painotetaan erilaisten selviytymis- eli coping-keinojen löytämistä ja kehittämistä (Lehto

1998a, Newton et al. 1995). Kummassakaan näistä työstressitutkimuksen haaroista ei ole tarkasteltu kiireen lisääntymiseen liittyviä laajempia sosiaalisia ilmiöitä.

Toisin kuin stressitutkimus sosiologinen työaika- ja organisaatiotutkimus on painottanut laajempia sosiaalisia tekijöitä, kuten modernisaatioprosessia, joiden nähdään olevan työn intensivoitumisen ja työaikojen pitene-
misen taustalla (Julkunen & Nätti 1999). Työn aikapaine on yhdistetty prosesseihin kuten ”joustava kapitalismi” (flexible capitalism) tai normaali-työajan eroosio (Garhammer 1999). Näitä yleisen tason selitysmalleja on kritisoitu siitä, että ne harvoin kuvaavat kuinka esimerkiksi taloudellinen kilpailu muuntuu työn intensivoitumiseksi tai pitkiksi työpäiviksi (Lehto 2001). Vaikka työaika sinänsä on tutkimuksen kohteena, työaikatutkimuksessa ei ole juuri tutkittu työn aikapainetta itsenäisenä ilmiönä ja näin ollen myöskään tämä tutkimusperinne ei ole pystynyt tuottamaan kattavaa empiiristä tai teoreettista kuvausta aikapaineesta tai sen syistä.

Miesten ja naisten välisiä eroja työkiirettä aiheuttavien tekijöiden suhteen tunnetaan vieläkin vähemmän. Kiireen yleisyydessä miehet ja naiset eroavat jonkin verran. Vuoden 1997 työolotutkimuksen mukaan haittaavan työkiireen kokeminen oli naisilla hieman yleisempää kuin miehillä (Lehto & Sutela 1999). Tämä kehitys on voimistunut 1970-luvun lopun jälkeen, jolloin miehet vielä kokivat haittaavaa kiirettä enemmän kuin naiset. Tutkimustietoa siitä miten kiirettä tuottavat prosessit ja rakenteet mahdollisesti eroavat miesten ja naisten töissä ei vielä juuri ole.

Kiireen sukupuolierojen tutkimisen kannalta Suomi on mielenkiintoisessa asemassa, sillä palkkatyötä, ja nimenomaan kokoaikatyötä, tekevien naisten osuus on suuri, mutta ammatit ovat melko selvästi jakautuneet miesten ja naisten ammatteihin. Vuonna 1997 niinkin suuri osa kuin 70 prosenttia palkansaajanaisista ilmoitti työolotutkimuksessa, että heidän työpaikallaan samankaltaista työtä tekevät ovat enimmäkseen tai kaikki naisia. Naisten työt löytyvät tyypillisesti koulutuksesta, sairaanhoidosta ja palvelualoilta, kun taas miesten töitä ovat esimerkiksi teolliset, teknis-tieteelliset, hallinnolliset ja lainopilliset tehtävät sekä kuljetusalan työt. Samankaltainen ammattien sukupuolijakauma on yleinen kaikissa teollisuusmaissa (Kolehmainen 1999). On oletettavaa, että erilaisissa työkonteksteissa ja ammateissa kiireen taustalla on hieman erilaisia tekijöitä ja että nämä erot myös heijastuvat miesten ja naisten kiirekokemuksissa.

Tässä luvussa lähdetään siitä, että on työpaineen ja kiireen taustalla olevat prosessit ja mekanismit tulisi tuntea paremmin. Tarkastelen kiireen syitä kahdesta erityisestä näkökulmasta:

1. *Mitkä syyt ja prosessit tuottavat kiirettä työssä, erityisesti työn intensiivisuuden ja työaikojen pitenemisen muodossa?* Millaiset muutokset työssä ovat näiden ilmiöiden taustalla ja miten ne heijastuvat yksittäisten työntekijöiden työhön?
2. *Miten kiirettä aiheuttavat tekijät ja prosessit eroavat miehillä ja naisilla?* Keskityn tarkastelemaan sitä, miten työkiireen syyt eroavat miehille tyypillisten töiden ja naisille tyypillisten töiden välillä. Tuottaako miesten ja naisten erilainen sijoittuminen työelämässä myös erilaisia kokemuksia kiireen syistä?

Miten kiireen syitä tutkittiin?

Aikaisempi työn aikapainetta käsitellyt tutkimus sekä stressitutkimuksen että työaikatutkimuksen piirissä on ollut pääasiassa kvantitatiivista. Kuten toisaalla tässä julkaisussa tarkemmin pohditaan, tutkimusvälineenä tavallisesti käytetty survey-tutkimus on kuitenkin osoittautunut riittämättömäksi mikäli halutaan valaista esimerkiksi prosesseja, joiden kautta taloudellinen kilpailu muuntuu kiireen ja työpaineen kokemuksiksi (ks. myös Lehto 1998a ja b). Jotta voisimme saada paremman kuvan niistä olosuhteista, joissa työtä työpaikoilla tehdään ja aikapainetta koetaan, on tämän luvun tarkasteluissa käytetty hyväksi sekä Työpaineet, kiire ja sukupuoli -hankkeessa kerättyjä laadullisia haastatteluita että vuoden 1997 työolotutkimuksen aineistoa.

Laadullisia ja määrällisiä tarkastelutapoja on käytetty vuorovaikutteisesti ja näin on pyritty saamaan parempi ja kattavampi kuva kiireen syistä. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi ovat vaikuttaneet toisiinsa tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusjoukko eli paljon kiirettä työssään kokevat identifioitiin aluksi vuoden 1997 työolotutkimukseen haastatelluista erityisesti kiirekokemusten yleisyyden kartoittamiseen kehitetyllä indikaattorilla (ks Lehto 1998b). Erityisen paljon kiirettä työssään kokevista osaa haastateltiin seuraavassa vaiheessa tarkemmin laadullisin teemahaastatteluin. Kiireen syitä kuvaavat analyyttiset kategoriat muodostettiin tästä aineistosta noudattaen niin sanotun grounded theory -pohjaisen analyysin periaatteita (Silvonen & Keso 1999, Kalliomäki-Levanto 1998) (laadullisen aineiston keruusta ja analyysin kuvauksesta ks. tarkemmin liitteessä). Tämän jälkeen vuoden 1997 työolotutkimuksesta poimittiin ne kysymykset, jotka vastasivat jotakin laadullisessa analyysissa löydettyistä syy-kategorioista. Niiltä osin kuin laadullisia syy-kategorioita vastaamaan löydettiin soveltuvia kysymyksiä, tarkastelen syy-kategorioiden ja kiirekokemusten yhteyttä ristiintaulukoimalla.

Tilastollisessa analyysissä tarkastelen erityisesti sitä, ovatko laadullisessa analyysissä löydetty kiireen syyt yhteydessä työn intensivoitumisen ja työpäivien venymisen kokemuksiin. Työn intensiivisyyttä mitataan kolmella työolotutkimuksen kysymyksellä. Vuoden 1997 tutkimukseen osallistuneet saivat ”intensiivisyyspisteen”, jos he kokivat pystyvänsä pitämään liian vähän taukoja työssään tai työskentelemään vähintään puolet työajastaan kovan aikapaineen alaisina tai jos he olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteestä ”Minun on kiirehdittävä suoriutuakseni työssäni”. ”Erityisen kireän työtahdin” ryhmään sijoittuivat ne vastaajat, jotka saivat vähintään kaksi pistettä kolmesta (23 prosenttia). ”Normaalin työtahdin” ryhmään puolestaan luokittelin ne, jotka eivät saaneet yhtään pistettä (28 prosenttia). Keskimmäiseen, ”kiristyvän työtahdin” ryhmään (49 prosenttia) tulivat ne, jotka saivat yhden intensiivisyyspisteen.

Työpäivien venymisen indikaattorina käytin ylitöiden tekemistä. Työolotutkimuksessa on kysytty erikseen korvatuista ja korvaamattomista ylitöistä sekä sitä, kuinka usein vastaaja tällaisia ylitöitä keskimääriin tekee. Samoin kuin työpäivien intensivoitumisen kohdalla myös työpäivien venymisen suhteen luokittelin vastaajat kolmeen ryhmään. ”Pitkien työpäivien” ryhmään (30 prosenttia) luokittelin ne, jotka tekivät korvattuja tai korvaamattomia ylitöitä keskimäärin vähintään kerran viikossa, ”satunnaisesti venyvien” ryhmään (27 prosenttia) ne, jotka tekivät ylitöitä harvemmin, mutta kuitenkin vähintään kerran kuussa ja ”normaalin työajan” ryhmään (43 prosenttia) ne, jotka tekivät ylitöitä harvemmin kun kerran kuussa tai eivät lainkaan.

Toinen kysymykseni kiireen syihin liittyen koski sitä, ovatko kiireen syyt erilaisia miestyypillisissä ja naistyyppillisissä töissä. Tähän kysymykseen vastaamiseksi muodostin indikaattori kuvaamaan työolotutkimuksen vastaajien työn sukupuolijakaumaa. Miestyypillistä työtä tekeviksi katsoin miehet, joiden kanssa samaa työtä tekevät työtoverit olivat enimmäkseen tai kaikki miehiä. Vastaavasti naistyyppillistä työtä tekeviksi katsoin naiset, joiden kanssa samaa työtä tekevät työtoverit olivat enimmäkseen tai kaikki naisia. Sukupuolineutraalia työtä tekeviä olivat puolestaan ne, joiden kollegat olivat yhtäläillä miehiä että naisia. Työn sukupuolityypillisyyden määrittä tässä tutkimuksessa siis työntekijän oman työorganisaation sukupuolijakauma niissä työtehtävissä, joita vastaaja teki. Tavallisestihan sukupuolten ammatillista segregatiota on kuvattu siitä näkökulmasta, miten suuri osa ammatissa työskentelevistä valtakunnallisesti katsoen on miehiä tai naisia. Tässä käytetty työn sukupuolityypillisyyden indikaattori ei kuitenkaan käytännössä eroa kovin paljon näistä yleisemmin käytetyistä mittareista.

Vaikka kiirekokemusten sukupuolierityisyyttä olisi mielenkiintoista tarkastella myös siitä näkökulmasta, eroavatko samanlaista työtä tekevien miesten ja naisten kiirekokemukset toisistaan, en seuraavassa tarkastelussa juuri puutu tähän kysymykseen. Osaltaan päädyin tähän sen vuoksi, että tällaisia

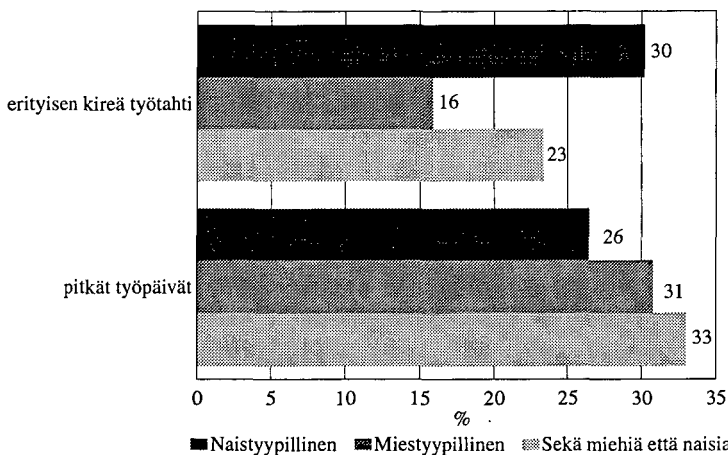
vastakkaiselle sukupuolelle tyypillisissä töissä työskenteleviä miehiä ja naisia on työolotutkimuksen aineistossa liian vähän, jotta luotettavia johtopäätöksiä voisi tehdä. Pyrin seuraavassa kiinnittämään huomiota ensisijaisesti siihen, millaisia eroja kiirettä tuottavissa prosesseissa tai työn luonteessa ja siten myös kiirekokemuksissa mahdollisesti on mies- ja naisalojen välillä.

Kiireen yleisyys naisten ja miesten töissä

Yleisesti ottaen näyttäisi siltä, että naiset kärsivät haittaavasta kiireestä hieman miehiä yleisemmin. Työolotutkimuksessa vuonna 1997 naisista 35 prosenttia ja miehistä 30 prosenttia raportoi kiireen haittaavan työssään ”melko paljon” tai ”erittäin paljon” (Lehto & Sutela 1998.). Työkiireen lisääntymisessä on ero ammattiryhmittäin. Naiset ovat 1980-luvun puolivälin jälkeen kokeneet työpaineen ja kiireen huomattavaa kasvua terveyden- ja sairaanhoitotyössä (Lehto 1998a). Vuonna 1997 jopa 44 prosenttia terveyden- ja sairaanhoidossa työskentelevistä ilmoitti kiireen haittaavan vähintään ”melko paljon”. Kiire on lisääntynyt selvästi myös myyntityötä, kaupallista työtä ja palvelutyötä tekeville naisilla. Miesten kohdalla kiireen lisääntyminen on tapahtunut tasaisemmin eri ammattiryhmissä. Silmiinpistävin muutos 1990-luvulla tapahtui liikennetyössä:

Kuvio 2.

Niiden osuus, joilla on erityisen kiireinen työtahti tai pitkä työpäivä, tehtävien sukupuolijakauman mukaan, prosenttia palkansaajista. Työolotutkimus 1997 (n=2 978).



vuonna 1997 peräti 47 prosenttia tämän alan miestyöntekijöistä kärsi kiireen haittaavuudesta ”melko paljon” tai ”erittäin paljon”.

Mikäli kiireen ilmenemistä tarkastellaan edellä muodostetuilla työn intensiivisyyden ja työpäivien pitkittymisen mittareilla, miesten ja naisten töiden välillä näyttäisi olevan selvä ero (kuvio 2). Työpaineet näyttäisivät ilmenevän työn intensiivisyytenä erityisesti naisten tekemissä töissä, naistyyppillisissä tehtävissä 30 prosenttia kuului ryhmään, jolla oli erityisen kireä työtahti. Työpäivien piteneminen sen sijaan vaikuttaisi olevan naisvaltaisissa töissä harvinaisempaa kuin miesvaltaisilla tai seka-aloilla.

Kiirekokemusten syitä

Laadullisissa haastatteluissa haluttiin päästä käsiksi siihen, mikä työntekijöiden oman kokemuksen ja käsityksen mukaan näyttäisi aiheuttavan kiirettä juuri heidän työssään. Näiden haastatteluiden perusteella identifioitiin 13 laajaa kokonaisuutta, jotka vaikuttavat haastateltavien kiirekokemusten taustalla. Nämä kiireen syy -kategoriat sijoitettiin analyysissä yksilö – työyhteisö – työorganisaatio -akselille (taulukko 1), jotta voitaisiin helpommin

Taulukko 1.

Kiireen syiden luokitus laadullisissa haastatteluissa

Organisaation taso

1. Henkilökunnan riittämättömyys ja töiden lisääntyminen
2. Organisaatio vaatii lisää tehokkuutta
3. Organisaatiomuutokset ja kehittäminen

Työyksikön taso/ esimies

4. Esimies ei pidä alaisten puolia
5. Ongelmat työnjaossa ja töiden organisoinnissa
6. Liian kireät aikataulut

Työtehtävän taso

7. Työ on vaativampaa
8. Työtehtävät ovat monipuolistuneet
9. Keskeytykset, työpäivän sirpaloituminen
10. Asiakastyö
11. ATK lisää tai hankaloittaa työtä
12. Vaikea suunnitella työtään

Yksilön taso

13. Itseaiheutettua
-

tarkastella mahdollisia prosesseja, joiden kautta työpaineet välittyvät organisaation ulkopuolelta ja organisaation eri tasoilta työntekijöiden työhön.

Luonnollisesti suurin osa haastateltavien kuvailemista kiireen syistä oli tavalla tai toisella läheisesti yhteydessä työtehtäviin. Haastateltavien oli ymmärrettävästi helpompi kuvailla omiin työtehtäviin liittyviä kuin etäisempiä tai abstraktimpia tekijöitä. Tällä yksilöä lähellä olevalla tasollakin rajanveto yksilöön ja työtehtävään liittyvien tekijöiden välillä on kuitenkin analyttisesti merkityksellinen. Työtehtävän taso kuvaa niitä tekijöitä, jotka liittyvät nimenomaan työn luonteeseen ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin. Yksilön tasolla kiireen ajatellaan johtuvan nimenomaan yksilöstä ja hänen toiminnastaan.

Kiireen taustalla olevat tekijät liittyvät kiinteästi työprosesseihin, ja työtehtäviin liittyvien tekijöiden taustalla voidaan usein hahmottaa työyksikön tai ylemmän organisaatiotason tekijöitä. Tällaisten prosessien identifioiminen saattaa haastateltavan näkökulmasta olla hankalaa ja niiden konstruointi haastatteluaineiston pohjalta on erityisesti tutkijan tehtävä. Kaikkien haastateltavien puheessa oli kuitenkin myös suoria viittauksia kiirettä aiheuttaviin syihin tai mekanismeihin työyksikön tai organisaatiotason tasolla. Nämä viittaukset olivat säännönmukaisia vaikkakaan niitä koskeva puhe ei ollut luonteeltaan yhtä yksityiskohtaista kuin työtehtävään liittyvä. Haastateltavat viittasivat toisinaan itsekkin laajempiin yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin tekijöihin kuten kilpailun kiristymiseen, rahoitusvaikeuksiin tai teknologiseen tai tieteelliseen kehitykseen.

Organisaation taso

Henkilöstön riittämättömyys suhteessa työmäärään

Liian vähäinen henkilökunta suhteessa työn määrään tuli kiireen aiheuttajana kaikkein tyypillisimmin esiin laadullisissa haastatteluissa, kaiken kaikkiaan 18 haastateltavaa 23:sta toi esiin tämän seikan. Henkilökunnan riittämättömyys oli niin yleinen kokemus, että se mainittiin kaikenlaisten tehtävien ja organisaatioiden yhteydessä. Erityisen vahvasti nämä maininnat tulivat kuitenkin esiin niillä haastateltavilla, jotka työskentelivät sairaanhoidossa, opettajina tai päiväkodeissa, toisin sanoen naisten töissä. Työolotutkimuksen aineisto tukee tulkintaa, että henkilöstön riittämättömyys on heijastunut voimakkaimmin tyypillisiin naisten töihin. Kun työolotutkimuksessa kysyttiin, miksi työtahti on kiristynyt, naiset katsoivat miehiä useammin seuraavien väittämien kuvaavan heidän tilannettaan: ”Henkilöstöä on vähemmän suhteessa työmäärään” ja ”Tilapäisiin poissaoloihin ei oteta sijaisia”.

Kullakin alalla henkilökunnan riittämättömyys johtui hieman erilaisista tekijöistä. Sairaaloissa potilaita oli osastoilla enemmän, usein ylipaikoilla, varahenkilöstö oli 1990-luvulla taloustilanteen kiristyneessä karsittu pois eikä

sijaisia aina palkattu tai ollut saatavilla etenkin lyhytaikaisempiin poissaoloihin. Kouluissa ja päiväkodeissa ryhmäkokoja oli kasvatettu samalla kun henkilökuntaa oli vähennetty. Asiantuntijatehtävissä, mutta myös muissa töissä, henkilökunnan riittämättömyys yhdistyi usein samanaikaisesti kasvaaviin osaamisvaatimuksiin. Pyrkimys leikata organisaation kustannuksia oli yhteinen kaikille aloille.

Usein henkilöstön riittämättömyys johtui siitä, että työ määrä on lisääntynyt, mutta työntekijöiden määrä ei, jolloin kuormitusta on henkilöä kohti aikaisempaa enemmän:

(Toimistosihteeri, nainen, 57): Meidän johtaja on tosi... niinkun ylpeä meistä, että ennen oli meitä yli yhdeksänkymmentä ja nämä samat työt tehdään nytten onko meitä joku seitsemisenkymmentä, onko ihan sitäkään. Et samat työt ja enemmänkin niitä töitä, että tällä pienemmällä porukalla, että hän on niinkun ylpeä, että kyllä meidän tytöt ne hoitaa ja kyllä täällä. Että siellä en ole minä ainut joka venyy, siellä venyy kaikki suurin piirtein.”

(Psykiatrinen sairaanhoitaja, mies, 48): Ei resurssit oo lisääntyny yhtään ja työ määrä, niin... niinku sanoin et jos vertaa vuosien mittaan, niin potilasaines on moniongelmaisempaa ja vaikeempihoidosta, koska sairaalaan pääsyn kynnyks on korkea. Ja siinä mieles kun ei resurssija oo lisää niin, niin ei kiire oo ainakaan vähentyny. Se on mun kokemuksen.... Aikasemmin on ollu niin, että on tiukasti pidetty kiinni, et ylipaikoille ei oo otettu, otettu ihmisiä, mut tänä päivänä se ei, ei toimi, niitä on niinkun sanoin että yhdestä-kolmeen, oikeestaan jatkuvasti ainakin yks, mut useimmiten jopa kolmekin

Viime vuosikymmenen alkupuolella sairaaloissa karsittiin erityisesti varahenkilöstöä, joka aikaisemmin paikkasi päivittäisiä puutteita osastojen miehityksessä. Lyhytaikaisiin poissaoloihin ei myöskään otettu sijaisia. Nykyisin jotkut sairaalat ovat uudelleen rakentamassa vakituista varahenkilöstöjärjestelmää, kun toisaalta sijaisten saaminen lyhytaikaisiin sijaisuuksiin on osoittautunut ongelmaksi. Poissaolot alkoivat aiheuttaa ongelmia, kun henkilöstömitoitukset ovat jo valmiiksi kireät.

(Psykiatrinen sairaanhoitaja, mies, 48): Et, et yhden ihmisen puuttuminen siinä aamuvuorosta niin se lisää työtaakkaa muille, ilman muuta, tai sitten siinä osa asioista jää iltahoitajien, joit on kaks, niitten, ne jatkaa, niitten hoidettavaksi, ja sitte se aika on osaltaan pois potilailta jos ne on jotain paperitöitä tai, jotka on pakko tehdä. Iltavuorosta jos sairastuu, siihen on pakko ottaa sijainen sen takia, että jo potilasturvallisuuden takia ja henkilökunnan turvallisuuden takia ei riitä, että yks vaan on työvuorossa.

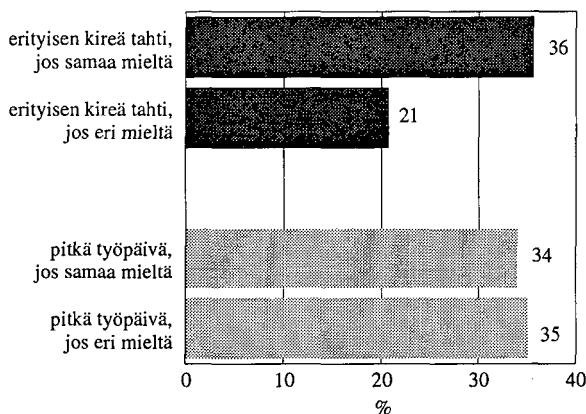
Julkisen sektorin niukan henkilöstöpolitiikan taustalla on nähty muun muassa siirtymä hyvinvointivaltio-ajattelusta ”valtio yrityksenä” -ajatteluun (enterprise state). Stoney (2001) on tutkinut julkisen sektorin johtamista Iso-Britanniassa 1980- ja 1990-luvuilla. Hän katsoo, että poliittisessa ajattelutavassa on tapahtunut painopisteen muutos, johon liittyy pyrkimys nähdä

valtio joustavana, tehokkaana ja itsekannattavana palvelutuottajana, eräänlaisena markkinaehtoisesti toimivana yritysvaltiona kollektiivisten palvelujen tarjoajan roolin sijaan. Suomessa julkisen sektorin menojen leikkaukset heijastuivat kuntien ja valtion henkilöstöpolitiikkaan muun muassa virkojen täyttökierroina, määräaikaisten työsuhteiden yleistymisenä, sijaisten käyttökieltoina sekä jossain määrin myös lomautuksina ja irtisanomisina. Niitä toteutettiin erityisesti 1990-luvun alun laman yhteydessä ja niitä perusteltiin tavallisesti taloudellisella välttämättömyydellä. Suomen hyvinvointivaltiopolitiikan muutosta kansainvälisessä kontekstissa analysoinut Julkunen sitä vastoin katsoo, että globaalit virtaukset ja viiteryhmät ja niistä nousseet pyrkimykset markkinajohtoisen kevyen valtion malliin olivat ensisijaisesti taustana myös Suomessa toteutetuille julkisen sektorin leikkauksille, joita lama vain vauhditti (Julkunen 2001). Julkisen sektorin sopeuttamispaineeat ovat joka tapauksessa raamittaneet vahvasti nimenomaan naisten tavallisesti tekemää hoiva- ja ihmissuhdetyötä.

Työolotutkimuksen mukaan henkilöstön riittämättömyys näyttäisi olevan vahvemmin yhteydessä työtahdin tiivistymisen kuin työpäivien pitene- miseen. Intensiivinen työtahti oli yhteydessä väittämiin ”Henkilöstöä on vä- hemmän suhteessa työmäärään” ja ”Tilapäisiin poissaoloihin ei oteta sijai- sia”, mutta työpäivien piteneminen sen sijaan ei (kuvio 3). Kun asiaa tutkit-

Kuvio 3.

Työn aikapaine ja väittämä ”Henkilöstöä on vähemmän suhteessa työmäärään” (kysymys 135G), prosenttia palkansaajista. Työolotutkimus 1997 (n=1 846)a.



a Kysymyslomakkeella on käytetty filteriä: väittämään ovat ottaneet kantaa vain ne, joiden mielestä työtahti oli edellisinä vuosina kiristynyt huomattavasti tai jonkin verran (kysymys 134). Tästä syystä vastanneiden määrä on pienempi kuin työolotutkimuksessa keskimäärin.

tiin työmäärän lisääntymisen näkökulmasta, samaa mieltä väittämän ”Työtehtävät (esim. asiakkaat) ovat lisääntyneet” kanssa olevilla työtahti oli erityisen intensiivinen ja myös työpäivät pitkiä todennäköisemmin kuin muilla. Henkilöstön riittämättömyyden kokemukset liittyvät vahvemmin työtahtin tiivistymiseen mahdollisesti siitä syystä, että kuntasektorilla tehdään paljon vuorotyötä, jossa työaika voi joustaa vain työtahtin tiivistymisenä – harvemmin työpäivän pitenemisenä.

Organisaatio vaatii lisää tehokkuutta

Kasvaneet tehokkuusvaatimukset ovat läheisesti yhteydessä henkilöstön riittämättömyyden kokemuksiin. Toisaalta erilaiset uudet johtamiskäytännöt muodostavat erityisen keinovalikoiman, joilla työtä pyritään tehostamaan. Haastatteluissa tuli esiin, että kaikki ”löysä” oli karsittu pois ja haastateltavat kokivat, että heidän työaikansa riitti vain välttämättömpiin tehtäviin, mutta ei esimerkiksi yleisiin ylläpitoluonteisiin tehtäviin, sosiaaliseen kanssakäymiseen työkavereiden kanssa tai uusiin asioihin perehtymiseen. Tulosseuranta ja se, kuinka sitä on sovellettu erilaisiin tehtäviin, olivat erityisen tärkeitä.

(Elektroniikka-asentaja, mies, 35): ... tehokkuus on tullu niin hirveen tärkeeks ja se tuloksellisuus ja se että täytyy sitä tulosta saada ja ei oo, ei saa olla semmosta tyhjäkäyntiä. (...) Sitä esimerkiksi meillä seurataan sitä tuloksellisuutta ja tehokkuutta sillai, että kaikki ne työt mitä me tehdään ne kirjataan. Ja sitte nämä esimiehet ottaa sieltä poimintoja ja katotaan se kokonaistuntimäärä, ja sitte yhtä tuotetta kohti paljonko se vie aikaa, se keskiarvo. Ja sit tietenkä, kun se keskiarvo, yhteen työhön menny keskiarvo pienenee, niin se on tietenkä hyvä asia. Toisaalta täytyy myös se kokonaistuntimäärä, se pitää olla myös aina niinku mieluummin siellä maksimissa, vähän yli.

Atk-alan systeempäällikkö näkee tehokkuusajattelun tuoneen kielteisiä piirteitä siinä mielessä, että kaikki yhdessäolo ja sosiaalisuus on karsiutunut. Nyt tehdään vain töitä. Myönteistä tehokkuusajattelussa on hänen mukaansa se, että samalla se lisää suunnitelmallisuutta.

(Systeempäällikkö, nainen 52 v.) ...kyllä tää viime vuosina tää työilmapiiri on siinä mielessä muuttunut että ehkä ihmiset ei enää niin paljon työpaikalla juttele niinku omista asioista tai silla lailla voi niitä kontakteja tai silleesti, että tehdään vaan sitä työtä, tullaan aamulla ja ruvetaan päätteellä tekemään töitä niinkun tämä meidän työ nyt on melkein suurimmaks osaks, että tehdään sillä päätteellä töitä ja eikä hirveesti kommunikoida muista asioista, että ei niinku kovin paljon keskustella niinku kotiasioista ja perheen asioista ja yksityisasiosta. Ehkä se on se, mikä kiireen kanssa tulee ja sitten tämmöisen tehokkuusajattelun kanssa. Et kun ihmisille laitetaan korvien väliin semmoinen ajatus, että me ollaan täällä työtä tekemässä ja meidän pitää saada aikaan, elikä koko ajan seurataan mikä on tulos ja onko tää joku asia kannattavaa ja tämmöistä. Mut se on sitten, se ei ole tässä kahdessa vuodessa tapahtunut, vaan se on kyllä tapahtunut ehkä 20 vuoden aikana..

Tehokkuutta tavoitellaan siis tietoisesti, mutta ovatko organisaatiot myös jonkinlaisessa “pakkoraossa”? Ne pyrkivät pitämään asemansa markkinoilla käytävässä kilpailussa tai selviytymään ulkoisista rajoitteista kuten pääoman tuottovaatimuksista tai julkisella sektorilla keskushallinnon myöntämistä budjeteista. Erityisesti yksityisellä sektorilla taloudellinen kilpailu ja organisaatioiden kiristyvät tehokkuusvaatimukset muodostavat toisiaan ruokkivan prosessin, jossa yksittäiset toimijat, organisaatiot ja ihmiset, yrittävät pysyä mukana. Liikkeenjohdon kirjallisuus tarjoaa runsaasti keinoja, joita yritykset käyttävät pysyäkseen mukana modernisaatioprosessissa, esimerkiksi TQM, ulkoistaminen, tulosjohtaminen (Julkunen & Nätti 1999).

Myös työolotutkimuksessa 1997 tulosjohtaminen ja tulosseuranta osoittautuivat tehokkaiksi keinoiksi intensivoida työtä. Vastaaajista ne, jotka kokivat tulostavoitteiden tiukentuneen ja tulosseurannan lisääntyneen, raportoivat tiiviistä työtahdista todennäköisemmin kuin ne, joilla ei ollut tällaisia kokemuksia. Vaikka tulosjohtamista sovelletaan hyvin laajasti eri aloilla, se vaikuttaa työolotutkimuksen mukaan erityisesti miestyypillisissä töissä. Miehet työskentelevät naisia useammin yksityisellä sektorilla, jossa työvoiman käytön tehostamisvaatimukset ovat olleet selkeän tavoitteellisia.

Organisaatiomuutokset ja kehittäminen

Organisaatiomuutokset ja organisaatioissa harjoitettu kehittämistoiminta ovat laadullisten haastatteluiden perusteella potentiaalinen työpaineen ja kiireen aiheuttaja. Muutoksiin liittyi usein vielä epävarmuuskokemuksia, jotka lisäsivät koettua kuormitusta. Kun henkilökunnan mitoitus on kireä, kehittämishankkeet koetaan stressaaviksi, koska niille ei ole yleensä varattu riittävästi resursseja.

Haastatteluissa erityisesti julkisella sektorilla työskentelevät valittivat, että kehittämistehtäviin ei anneta resursseja, vaikka työntekijöiltä odotetaan jatkuvasti enemmän erilaista kehittämistyötä. Esimerkiksi lastentarhanopettaja kertoo, että työssä edellytetään nykyisin huomattavasti aikaisempaa enemmän lasten yksilöllistä seurantaa ja arviointia ja koko päiväkodin tasolla esimerkiksi oman opetussuunnitelman tekemistä, joka tulee nivoa yhteen alueen koulun kanssa. Myös kouluilta edellytetään koulukohtaisten opetussuunnitelmien tekemistä ja koulukohtaista profiloitumista opetuksessa, oppilaiden kehityksen yksilöllisempää seurantaa ja raportointia jne. Yksityisellä sektorilla puolestaan erilaiset organisaatiomuutokset kuten fuusiot, yhtiöittämiset, prosessien uudelleen järjestämiset ja vastaavat sisäiset organisoinnit ovat lisänneet työ määrää, vaikka resurssien määrä ei ole lisääntynyt.

(Luokanopettaja, nainen, 51): Eli nyt tota ihan selvä trendi on nyt tää tällänen et koko ajan esimeks juuri opetushallitus ja tota opetusvirastosta sieltä tulee kasapäin kaikkia uusia suunnitelmia ja ja sit et koulut suunnittelee nyt

tän opetuksensaki itse ... ja sitte syksyllä alkaa ihan uus siitä että et nyt kaikkia oppilaita arvioidaan niin ku koko ajan ja sitten neljännesvuosittain ni laitetaan oikein seikkaperäinen raportti kotiin plus sen lisäksi sitte vielä joulutodistus ja kevättodistus.

(Pankkineuvoja, nainen, 49): Emmä tiedä. Odottamattomat muutokset. Ne on lähinnä tämmöset nää fuusiot, mistä ei ole tiennyt. Kyllä siinä työtahti on kiristynyt. Sitten kun on sen fuusion takia pitänyt tehdä kaikkia ylimääräisiä töitä samalla porukalla.

Johtamiskirjallisuudessa on kuitenkin tyypillisempää puhua ”muutosvastarinnasta” tai yksilöiden ”muutosvalmiudesta” (esim. Strömmer 1999) kuin siitä, että uudistuksia saatetaan vastustaa, koska koetaan että niiden toteuttaminen kuormittaa jo ennestään niukkoja henkilöresursseja. Aineistomme haastattelujen perusteella voisi jopa kysyä kuinka usein organisaatiossa jatkuvasti toteutettavat muutokset tai uudelleenjärjestelyt tosiasiallisesti heikentävät toiminnallista tehokkuutta, sen vuoksi että kireäksi mitoitettut resurssit eivät tahdo riittää sekä jatkuvaan uudistamiseen että päivittäisiin toimintoihin?

(Lakimies, nainen, 46): Mä huomaan että kun mä aikasemmin olin aina innostunut uusista töistä: ai kun kiva kun tällaista ruvetaan tekeen, niin nyt: voi ei missä välissä mä tänkin teen. Nyt kun tulee jokin uusi tai ruvetaan jostain uudistamaan, niin mulle tulee ajatus, että voi ei, mikä vika siinä entisesä on.

Työolotutkimuksen aineisto osoittaa, että muutokset organisaatiossa ja työkäytännöissä lisäävät sekä työn intensiivisyyden kokemuksia että työpäivän pitenemistä. Vastaajilta kysyttiin ”Onko työpaikkanne organisaatiossa tai työtavoissa tapahtunut kahden viime vuoden aikana muutoksia?”. Työssä tapahtuneet muutokset olivat yhtä todennäköisiä mies- kuin naistyyppillisissä töissä ja yhteensä 40 prosenttia vastaajista raportoi selviä tai erittäin selviä muutoksia. Nämä vastaajat raportoivat myös muita todennäköisemmin tiiviin työtahdin kokemuksista ja työpäivän pitenemisestä.

Työyksikön taso ja esimiehen rooli

Esimies ei pidä alaisten puolia

Esimiehillä oli haastateltavien puheessa rooli sekä kiireen lisääjinä että kiireen vähentäjinä. Vaikka esimiehen vaikutus kiireen lisääntymiseen tuli eksplisiittisesti ilmi vain 7 haastattelussa 23:sta, kaikki, jotka siitä puhuivat, pitivät sitä erittäin tärkeänä. Lähiesimiehen kautta välittyivät yhtäältä asiakkailta ja toisaalta ylempää organisaation johdolta tulevat vaatimukset ja paineet, he toimivat siis eräänlaisina työpaineiden ”portinvartijoina”. Esimiesten toiminta tässä roolissa vaikutti keskeisesti alaisten kokemuksiin työpaineisiin.

Haastateltavat kokivat, että johdolla ei välttämättä ollut realistista käsitystä siitä, kuinka paljon aikaa tietyn työn tekeminen vaatii, ja aikataulut mitoitettiin sen vuoksi liian tiukoiksi. Myös asiakkaista käytävä kilpailu välittyy usein esimiehen kautta sopimuksiin kirjattuina aikatauluina ja kustannusarvioina. Kiirettä aiheutti, jos esimies ei resursoinut oikein ja pyrkinyt kontrolloimaan alaisilleen tulevaa työpainetta, vaan ”vuoti” ulkoa ja organisaation sisältä tulevat vaatimukset alaisilleen. Hierarkioiden madaltaminen on toisaalta vähentänyt niitä pisteitä organisaatioissa, joissa työpaineita voidaan kontrolloida ja paineet välittyvät työntekijöille aikaisempaa suuremmin.

(Atk-suunnittelija, mies, 39): Esimies ei osannut pitää omien alaistensa puolia silleen, että se haali liikaa ja hyväksyi liian paljon niin kun et kyllä me tämä hoidetaan. Ilman, että olis ajatellut sitä, että onks niitä tekijöitä sitten kuitenkaan. Et sit siitä vaan ajautuu sellaiseen kaaokseen, kaikki yrittää tehdä jotain epätoivoisesti.

Haastateltavat kokivat, että jos esimies hyväksyy liian paljon työtä tai vaatii kohtuuttomia suorituksia, alaisen on hyvin vaikea vastustaa näitä vaatimuksia. Alaisten käytettävissä olevien keinojen vähäisyyttä kuvaa sekin, että ”vuotavien” esimiesten alaiset kertoivat väsymis- ja uupumiskokemuksista ja eräs haastateltava oli vaihtanut työpaikkaa. Ääritapauksessa esimies voi olla itse työnarkomaani, joka uuvuttaa myös alaisensa. Esimiehen roolia työpaineiden lisääjänä on pohdittu tarkemmin aikaisemmin julkaistussa artikkelissa ”Johdolla avaimet jaksamiseen” (Lehto 2001).

Työolotutkimuksessa ei ollut kysymyksiä esimiehen kyvystä kontrolloida alaisten työmäärää. Työolotutkimuksen esimiestyötä koskeva kysymyspatteri vastaa kuitenkin hyvin yleisestikin kyselytutkimuksissa käytössä olevia kysymyksiä esimiestyöstä ja esimies-alaisuudesta. Johtamis- ja työpsykologian kirjallisuudessa painotetaan tyypillisesti esimiehen kykyä kannustaa ja innostaa alaisiaan parempiin suorituksiin ja tukea alaisten kehittymistä (Strömmer 1999). Sen sijaan esimiehen rooli työpaineiden ”portinvartijana” ei ole saanut juuri huomiota. Tämä heijastuu myös esimiestyötä koskeviin surveykysymyksiin, joissa korostuvat esimiehen sosiaaliset taidot ja ”valmentajan” ominaisuudet.

Ongelmat työnjaossa ja töiden organisoinnissa

Tyypillisin töiden organisointiin liittyvä ongelma, jonka koettiin aiheuttavan kiirettä, oli epätasaiseksi koettu työnjako. Töiden koetaan tällöin jakautuvan epäoikeudenmukaisesti siten, että toisilla on enemmän työtä kuin toisilla. Tehtävät saattavat kasautua epätasaisesti paitsi samankaltaista työtä tekevien kesken, myös siksi, että tietyissä tehtävissä ja asemissa oleville töitä näyttää kasautuvan helpommin kuin toisille:

(Atk-suunnittelupäällikkö, nainen, 46): Täällä on noin 10 henkilöä, jotka hoitaa suunnilleen samaa työtä ja siellä sitten on niille on jaettu tietyt osuudet. Siellä on selvästi nähtävissä, että jako ei ole oikein, toisilla on hirveän paljon enemmän kuin toisilla. Eli se voi määrällisesti olla sama se, mitä niille on jaettu tätä hoidettavaa osuutta, mutta ne voi olla sitten niin paljon vaikeampia toisella, että sillä lailla jotkut on hirveän kiireisiä. Tai sitten on joku toinen, joka pyörittelee vain peukaloitaan, tai niin kuin omansa paljon nopeammin hoidettua, kun toisella on kaikkia ongelmatapauksia ja työssä menee hirveästi aikaa. Sillai se on, että se lisää kiirettä ja se työnjako ei ole oikeudenmukainen. Esimiehet ei aina välttämättä näe sitä, että miten se homma voi olla jaettu. Ei tarpeeksi tarkkaile sitä tilannetta, että miten ne ihmiset kukin päivänsä viettää.

(Haastattelija): Pystytekö sanomaan sitä että minkälaisiin tehtäviin mielestänne liittyy erityisesti tämmönen...ehkä jonkinlainen (uupumisen) riski?

(Osastonjohtaja, mies, 51): No, kyllähän meillä tietysti on näitä aika moninaisia on tietysti tämmönessä on selvää että tällaset rutiinitehtävissä olevat ihmiset on tietysti yks ryhmä. Toinen ryhmä on kyllä joka meillä ainakin näkyy on tämmönen erikoishenkilökunta joka on tämmöstä pitkälle koulutettua teknisesti ja vastaa tietyistä tuota isoista asioista pitää näpeissään niitä ni kyllä se niissä näkyy jos vähäki kantaa tiettyä vastuuta siitä omasta lohkostaan myöskin ett kyllä se näkyy myöskin näissä esimiehissä ja vastuun kantajissa ja erikoisosaajissa.

Useimmilla työpaikoilla työnjako tapahtuu edelleen, tiimityöstä ja vastaavista opeista huolimatta, lähiesimiehen tai muun johdon toimesta. Tällöin myös työnjaon onnistuminen riippuu olennaisesti esimiehen asiantuntemuksesta ja paneutumisesta asiaan. Samoin esimerkiksi se, että kasvavan organisaation työvoimantarvetta ei ole ennakoitu ajoissa, saattaa johtaa töiden kasautumiseen vanhoille, asiantunteville työntekijöille, ennen kuin uusien työntekijöiden työpanos on täysin käytettävissä.

Työntekijän näkökulmasta kiirettä aiheuttaa vaatimusten ja resurssien epätasapaino tai ristiriitaiset tavoitteet, kuten keskittymistä vaativien kokonaisuuksien ja asiakaspalvelun hoitaminen yhtä aikaa. Töiden parempi organisointi näyttää silloin marginaaliselta ratkaisukeinolta tai mahdottomalta toteuttaa, koska ei ole ketään, jolle töitä voisi esimerkiksi delegoida. Kiireen syy on pohjimmiltaan henkilökunnan puute, joka välittyy työntekijöiden työhön mm. työnjaollisten ongelmien kautta: töitä on vaikea delegoida, ne kasautuvat ja sama työntekijä joutuu jakautumaan hyvin moniin eri tehtäviin.

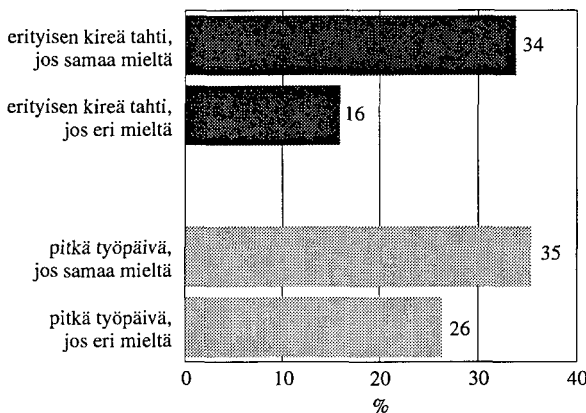
Haastateltavat mainitsivat myös erilaisia muita kiirettä aiheuttavia työnjaon ja organisoinnin ongelmia, jotka eivät liittyneet työmäärän jakautumiseen tai henkilökunnan riittävyteen. Kiirettä koettiin aiheutuvan työohjauksen puutteiden vuoksi, mikäli työnkuva on epäselvä tai ryhmässä ihmisillä on erilainen käsitys työn tavoitteista. Töitä on tällöin vaikea pistää tärkeysjärjestykseen ja resursseja kuluu epäolennaisiin asioihin tärkeimpien kustannuksella. Liiallisena ja turhana pidetty byrokraatia ja raportointi koet-

tiin kiirettä lisäävänä ja stressaavana erilaisissa toimihenkilötyöissä. Rasittavuutta perusteltiin sillä, että ”varsinaisille töille” jää vähemmän aikaa. Yksi haastatelluista mainitsi myös huonon ilmapiirin kiirettä lisäävänä tekijänä. Huono ilmapiiri töissä masentaa ja uuvuttaa, minkä vuoksi työt eivät suju ja tekemättömiä töitä kasautuu. Toisaalta on vaikea sanoa, mikä on syy ja mikä seuraus, ilmapiiri saattaa kiristyä juuri liiallisiksi koettujen paineiden vuoksi. Työt on myös saatettu organisoida niin, että ne kasautuvat säännöllisesti tiettyyn ajankohtaan päivästä, jolloin resurssit tuntuvat riittämättömiltä. Esimerkiksi sairaaloissa on tyypillistä, että työt ruuhkautuvat keskipäivän aikoihin, jolloin potilaat saavat hoitoja ja samanaikaisesti uusia potilaita saapuu osastolle ja vanhoja lähtee.

Työolotutkimuksen surveyaineiston mukaan työnjaon ongelmat liittyvät yhtä hyvin intensiiviseen työtahtiin kuin pitkiin työpäiviin (kuvio 4). Työnjaon tai organisoimisen ongelmia ilmenee kaikenlaisissa töissä. Seka-aloilla, eli töissä, joissa on suunnilleen yhtä paljon miehiä ja naisia, työnjaon ongelmat näyttäisivät kuitenkin olevan hieman harvinaisempia kuin mies- tai naistyypillisillä aloilla.

Kuvio 4.

Työn aikapaine ja väittämä ”Toimimaton työnjako lisää kiirettä” (kysymys 66L), prosenttia palkansaajista. Työolotutkimus 1997 (n=2 978).



Liian kireät aikataulut

Työn sitominen määräaikoihin ja aikatauluihin on tullut yhä yleisemmäksi. Erityisesti toimihenkilötyössä on yleistynyt työn aikatauluttaminen jäsentämällä työ projekteiksi, ja aikatauluttaminen näyttäytyy osana työn tehostamisstrategioita (Liikanen 1997). Aikatauluihin liittyvät maininnat olivat

laadullisissa haastatteluissa tyypillisempiä yksityisellä sektorilla työskenteleville kuin julkisella sektorilla työskenteleville, mikä heijastanee sitä, että erilaiset tehostamisstrategiat omaksutaan ensimmäiseksi yrityksissä.

Haastatteluiden perustella aikatauluihin näyttää liittyvän ainakin kolmenlaisia kokemuksia, jotka aiheuttavat kiirettä ja kiireen tuntua työssä. 1) Kiirettä aiheuttavat yhtäältä liian tiukat ja joustamattomat aikataulut. Tällöin työlle ei alunperinkään varata riittävästi aikaa. 2) Toisaalta aikatauluille on ominaista, että työntekijä on vain ”yksi lenkki ketjussa”, eli hän on riippuvainen prosessin aikaisempien vaiheiden aikataulusta, jonka viivästyminen aiheuttaa kiirettä prosessin loppupäässä. Samoin paineita aiheuttaa se, että joku muu on riippuvainen työntekijän oman aikataulun pitämisestä. 3) Vaikka koetaan, että aikataulut ovat kiristyneet ja aikataulujen käyttö osana työn organisointia on lisääntynyt, määräajat ja aikataulut ovat monesti myös osa normaalia työn jaksottumista, esimerkiksi kirjanpidossa ja kouluissa.

Liian tiukat aikataulut koetaan ongelmaksi hyvin monenlaisissa tehtävissä, muun muassa kuljetustyössä, atk-työssä, lakiasianhoidossa, myyntityössä jne. Ne näyttävät liittyvän joko projektityyppiseen työn organisointiin, asiakassuuntautuneeseen toimintatapaan tai lisääntyneeseen tehokkuuden tavoitteluun organisaatioissa. Työpaineita syntyy erityisesti mikäli tiukkoihin aikatauluihin liittyy aikataulun joustamattomuus eli vaikeus saada muutosta aikatauluun. Samassa työssä saattaa ilmetä useanlaisia kireitä aikatauluja aiheuttavia tekijöitä.

Varsin usein tiukat aikataulut koetaan ulkoapäin annetuiksi, vaikka toisinaan työntekijä saattaa kokea myös itse olleensa optimistinen aikataulun suhteen. Projekteiksi organisoidussa työssä, kuten atk-alalla tyypillisesti, aikataulut saatetaan sopia liian tiukoiksi joko asiakkaan, esimiehen tai työntekijän väärinarviointien vuoksi:

(Systeemipäällikkö, nainen, 52): ... pääasiassa niin ne projektit on sellaisia, että me ollaan mukana siinä suunnittelussa ja siinä vaiheessa kun niitä suunnitellaan, niin arvioidaan työmäärät ja itse annetaan aikataulut ja yksi on tietysti, että me ollaan arvioitu työmäärät väärin tai sitten aikataulu saattaa heittää sen takia, että tulee jotain väliin, tulee just tällaisia yllättäviä virhetilanteita, että kun resurssija on kuitenkin määrällinen määrä, niin joku voi joutua tekemään muita töitä siinä sen projektin lisäksi enemmän kuin oli arvioitu. Että aika pitkästi ne on ne aikataulut tai vaarantuu sen alkuperäisen virhearvion takia. Sellaisia on tietysti, että on joku sovellusalue, jota ei tunne niin hyvin tai niin ei tunne niin hyvin, että osaisi sitä arvioida etukäteen sen työmäärän. (...) No onhan niitä tietysti, asiakkaaltakin saattaa tulla, määrittelyt, niin hatarana tai ylimalkaisena, että sen perusteella ei ole voitu arvioida niitä työmääriä tai sitten tulee sen projektin kuluessa jotakin asiakaspäästä jotain uusia vaatimuksia tai sellaisia, asiakas ei ole osannut määrittellä sitä etukäteen niin tarkkaan sitä työtä tai on sanonut niin ylimalkaisesti että me ollaan ymmärretty se jollakin tavalla ja asiakas toisella tavalla ja sitten huomataan, että nää nyt mennykään, ei se ollukaan näin. Tällaisista saattaa tulla.

Laman ja elämänrytmin kiihtymisen koetaan tehokkuuden tavoittelun muodossa kiristäneen aikatauluja viime vuosina. Tämä näkyy siten, että yleisestikin odotetaan ja edellytetään aikaisempaa nopeampia aikatauluja ja myös päivittäinen ajankäyttö aikataulutetaan aikaisempaa tarkemmin.

(Lakimies, nainen, 46): ...Nyt työn rytmi on muuttunut sillä tavalla, että jos saat jostain asiasta muistion tehtyä. Jos ennen sille annettiin kuukausi aikaa, nyt se on aina kaksi viikkoa, aika on selkeästi lyhentynyt, puoleen. (...) Elämänrytmin kiihtyminen on nähtävissä ihan selvästi. Ei malteta odottaa, että kuukauden kuluttua se asia on selvitetty, vaan pitää olla jos ei nyt ensi viikolla niin viimeistään seuraavalla. Musta se näkyy ihan kauttaaltaan, ihan kaikessa työssä. Myös ihmisten, siis asiakkaitten odotuksissa. Kuukauden toimitusaikaa nyt vaan pidetään liian pitkänä.

Monessa työssä on varsin tyypillistä, että yksittäisen työntekijän työpanos on vain osa tietyistä prosessista. Työprosessi voi kattaa useita eri henkilöitä sekä organisaation sisällä että organisaation rajojen ulkopuolella. Niin sanottu verkostomainen työskentelytapa ja esimerkiksi alihankintaketjut ja yrityskumppanuudet ovat osa ilmiötä. Tällainen työn organisointi edellyttää yleensä aikataulujen varsin saumatonta yhteensovittamista ja aikataulun pitämistä kussakin prosessin tai työn vaiheessa. Kiirettä aiheuttaa, että yksittäinen työntekijä on hyvin riippuvainen edellisistä työvaiheista ja on samalla omalta osaltaan vastuussa aikataulun pitämisestä tai kiinni kuromisesta. Atk-suunnittelija kuvaa tilannetta seuraavasti:

(Atk-suunnittelija, mies, 39): Saattaa olla sellaisia työvaiheita, että ennen kuin mä pääsen tekemään omaani, niin jonkun toisen henkilön on pitänyt tehdä se johonkin tiettyyn pisteeseen asti ja jos ei sitten se henkilö olekaan saanut sitä tehtyä sillä meneekin kaksi päivää enemmän niin saattaa olla, että mä en saa ite neuvoteltua siihen itelleni kahta päivää jatkoa, vaan sitten pitää yrittää kuroo umpeen sitä aikataulua.

Riippuvuus muiden aikatauluista ja velvollisuus pitää oma aikataulu, koska on ”yksi lenkki ketjussa”, aiheuttaa aikatauluihin joustamattomuutta yksilöiden kohdalla ja lisää sitä kautta työpaineita. Sekä omalla että muiden myöhästymisellä saattaa olla kerrannaisvaikutus läpi koko prosessin. Tämän kaltaiset aikapaineet todennäköisesti yleistyvät tulevaisuudessa.

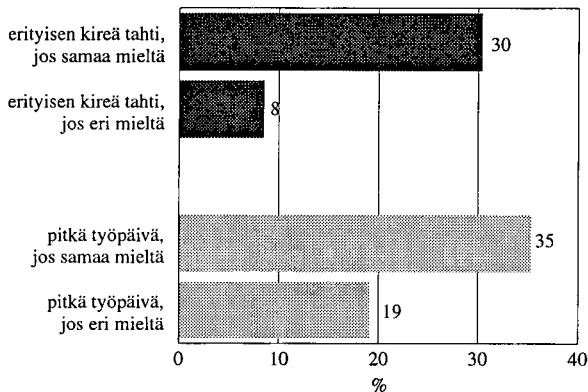
Aikatauluja ja määräaikoja voidaan lähestyä myös ilmiönä, joka on osa normaalia työtä. Esimerkiksi koulujen päivärytmi on tarkkaan ohjelmoitu tai organisaatioiden talousosastolla on kuukausittain ja vuosittain määräajat. ”Normaaliin työhön” liittyvä kiire saattaa kuitenkin korostua kielteisellä tavalla, riippuen organisaation toimintaperiaatteista, työn organisointitavoista tai resurssien riittävydestä. Tutkimuksessa haastattelemamme kuljetus-suunnittelijan työlle esimerkiksi on ominaista, että päivän kuljetukset täytyy valmistella aina edellisen päivän aikana siten, että ne ovat kunnossa ennen

kotiin lähtöä. Organisaation toimintatapa on asiakassuuntautunut siten, että asiakkaat voivat soittaa vielä kuljetusta edeltävänä päivänä ja toivoa muutoksia toimitusjärjestelyihin. Asiakkaiden toivomien muutosten toteutus ja yllättävät ongelmatilanteet pitkittävät kuljetussuunnittelijan työpäivää lähes päivittäin.

Tilastollisesti tarkastellen liian kireät aikataulut näyttävät olevan yksi yleisimmistä syistä, jotka aiheuttavat kiirettä ja aikapainetta työssä. Tiukat aikataulut sekä kiristävät työtahtia että pidentävät työpäiviä (kuvio 5). Aivan erityisesti aikataulujen vaikutus näkyy kuitenkin juuri työtahdin intensivoitumisessa. Havaintomme on yhdenmukainen muun muassa Hanna Liikasen (1997) näkemyksen kanssa, jonka mukaan henkisen työn organisoiminen projekteiksi on osa moderneja tehostamisstrategioita. Kireät aikataulut olivat yhtä tyypillinen työn piirre riippumatta töiden mies- tai naistyyppillisyydestä.

Kuvio 5.

Työn aikapaine ja väittämä ”Työni sisältää tiukkoja aikatauluja” (kysymys 66D), prosenttia palkansaajista. Työolotutkimus 1997 (n= 2 978).



Työtehtävän taso

Työ on vaativampaa

Haastateltavat, jotka sanoivat, että kiirettä aiheuttaa työtehtävien vaikeutuminen ja osaamisvaatimusten lisääntyminen, olivat tyypillisesti jo muutenkin melko hyvin koulutettuja. He kokivat, että työstä selviytyminen vaatii jatkuvasti uusiin asioihin perehtymistä ja uusien taitojen hankkimista, mutta että tähän ei ollut

työssä kuitenkin aikaa. Lisäksi työtehtävien vaikeutuminen ja monimutkaistuminen tarkoitti usein myös sitä, että niihin kului enemmän aikaa.

Esimerkiksi sairaaloissa lääketieteen kehittymisen ja uusien hoitomenetelmien kehittyminen on myös muuttanut tyypillistä potilasainesta. Hoitoajat ovat lyhentyneet ja potilaskierto nopeutunut perinteisten hoitomuotojen kohdalla, jolloin osastoilla on enemmän potilaiden sisään ottamiseen ja kotiuttamiseen liittyvää työtä. Toisaalta osastolle jäävät potilaat ovat usein monisairaita ja vaikeahoitaisia ja saavat entistä vaativampaa ja erikoituneempaa hoitoa. Ongelma ei siis välttämättä ollut se, että henkilökuntaa olisi vähennetty, vaan työn muuttuessa siitä ei enää selviydytä entisillä resursseilla.

(Sairaanhoitaja, nainen, 34): Nekin jotka on jääny eläkkeelle ni sanoo et se on hirveesti muuttunu. Tää meidän osastokin on -75 perustettu (...)Ni siihen aikaan suonikohjupotilaat, sappikivipotilaat ollu semmosia työläitä potilaita jotka on ollu osastohoidossa monta päivää. Ja nykyään semmoset potilaat leikataan ihan päiväkirurgisesti et pääsee samantien kotiin. Ja se tekee sen et vaihtuvuus on kauheen suuri ja sit on paljon isompia leikkauksia nykyään. Ja kumminkin se henkilökuntamäärä on sama ni.

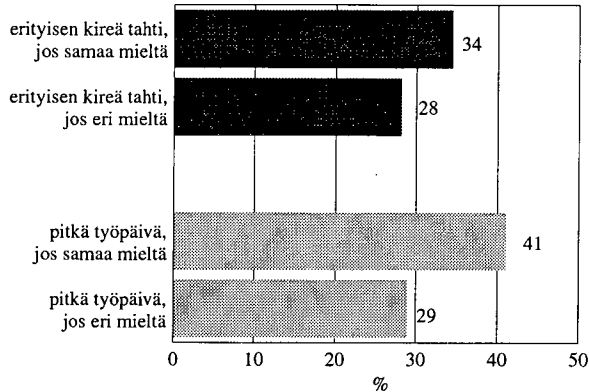
Aivan samanlainen ongelma työn vaativuuden suhteen on ollut nähtävissä myös päiväkodeissa ja kouluissa. Työn kohde on muuttunut vaativammaksi ja samalla koko työ. Näillä sektoreilla työskentelevät haastateltavat kokivat, että lapset ovat tulleet rauhattomammiksi, moniongelmaisuus on lisääntynyt ja lapset vaativat enemmän huomiota ja apua sosiaalisissa taidoissa. Kummassakin organisaatiotyypissä on myös nähtävissä ylhäältä – hallinnon taholta – samanaikaisesti lisävaatimuksia. Kaikki nämä yhdessä lisäävät kiireen tuntua.

Myös miehille tyypillisiä ammatteja edustavat tutkimuksen haastateltavat kertovat eri tavoin lisääntyvästä työn vaativuudesta. Elektroniikka-asentaja, teknisen alan myyntimies ja kuljetussuunnittelija ovat kaikki havainneet vaatimusten kasvua, joka liittyy toisaalta teknisen tason vaativuuteen kuten tietotekniikan lisääntymiseen, toisaalta työtehtävien monimutkaistumiseen sitä kautta, että tuotanto- myynti- ja kuljetustoiminta vaativat yhä yksilöllisempää asiakaspalvelua ja toiminnan ajoitusta ”just on time” eli ”juuri oikeaan tarpeeseen”.

Työn vaatimuksia mitattiin kahdella vuoden 1997 työolotutkimukseen kehitetyllä kysymyksellä: ”Työtehtävät ovat vaikeutuneet” (kuviokuva 6) ja ”Uuden tiedon omaksumisvaatimukset ovat kasvaneet”. Molemmat väittämät olivat tilastollisesti yhteydessä aikapaineen mittareihin, mikä viittaa siihen että työtehtävien vaikeutuminen ja osaamisvaatimukset vaativat yhä intensiivisempää työajan käyttöä ja pidentävät työpäivää.

Kuvio 6.

Työn aikapaine ja väittämä "Työtehtävät ovat vaikeutuneet" (kysymys 135B), prosenttia palkansaajista. Työolotutkimus 1997 (n=1 846)*.



a Kysymyslomakkeella on käytetty filtriä: väittämään ovat ottaneet kantaa vain ne, joiden mielestä työtahti oli edellisinä vuosina kiristynyt huomattavasti tai jonkin verran (kysymys 134). Tästä syystä vastanneiden määrä on pienempi kuin työolotutkimuksessa keskimäärin.

Työtehtävistä on tullut moninaisempia

Näkökulma tässä on hieman enemmän siinä, että työhön on tullut uusia osia, joita on kaikkia vietävä rinnan myös vanhojen tehtävien kanssa. Samalla se on usein merkinnyt myös työn vaikeutumista, keskittymisvaikeuksia ja tarvetta lisäkoulutukseen.

Henkilöstön vähentäminen on johtanut jäljelle jääneiden työntekijöiden työnkuvien laajentumiseen sekä yksityisen että julkisen sektorin töissä. ”Jokainen on joutunut ottamaan lisää posteja”, kuten eräs osastonjohtaja asian ilmaisi. Kouluissa ja päiväkodeissa opettajat ja muu henkilökunta ovat joutuneet ottamaan vastaan lisätehtäviä jotka liittyvät suunnitteluun, arviointiin jne. Asiakastyötä tekevät puolestaan joutuvat tyydyttämään asiakkaiden entistä eriytyneempiä ja erikoistuneempia tarpeita. Työtehtävien monipuolisuutta pidetään sinänsä myönteisenä asiana, mutta samalla päällekkäisyydet, keskeytykset ja moneen asiaan perehtyminen koetaan rasittavaksi.

(Lastentarhanopettaja, nainen, 40): No siihen on just tullut kauhean paljon enemmän tätä vanhempien kanssa tehtävää yhteistyötä ja sitten on tullut näitä kaiken maailman tavoitteellisia vaatimuksia. Et ne teettää hirveen paljon lisätöitä ja sitten jotta sä pystyisit tätä työtä tekemään, niin sun täytyy koko ajan kouluttautua ja olla ajan hermolla, että koko ajan tapahtuu hirveesti.

(Myyntimies, mies, 44): Sinänsä mä oon tehny 19, tai nyt 22 vuotta tätä samaa hommaa eli se laajenee ihan sen takia, että uusia tuotteita tulee, siis uudentyyppisiä tuotteita koko ajan, et se niinkun laajentaa sitä, tuotteitten kanssa.

(Atk-suunnittelija, mies, 39): ...silleen jouduin tällaisiin tilanteisiin, että tosiaan siinä oli vähän liian paljon kaikkee, että puhelinneuvontaa antamaan asiakkaille et sä jouduit tekemään koulutusta antamaan, jouduit koodaamaan, suunnittelemaan, olla myynnin tukitehtävissä ja silleen liian moneen paikkaan jouduin repiin itteensä sitten, että tuntee, että sä et enää hallitse mitään niistä tarpeeksi hyvin.

Työolotutkimus 1997:n mukaan työtehtävien moninaistumista on tapahtunut yhtä hyvin naistyyppillisissä kuin miestyyppillisissäkin töissä. Työtehtävien moninaistuminen lisää jonkin verran tiiviin työtahdin kokemuksia ja myös pidentää työpäiviä. Tässä yhteydessä tiiviin työtahdin kokemukset liittyivät laadullisten haastatteluiden perusteella vaikeuteen saada tehtyä työtehtäviä rauhassa loppuun asti ja tunteeseen, että pitää olla monessa paikassa samanaikaisesti. Työtehtävien moninaistuminen saattaa myös hankaloittaa työajan tehokasta käyttöä ja jakamista ja sitä kautta pidentää työpäivää.

Keskeytykset, työpäivän sirpaloituminen

Jatkuvista keskeytyksistä on tullut tavallisia hyvin monenlaisissa töissä, mutta ne ovat erityisen luonteenomaisia työssä, jossa ollaan tekemisissä asiakkaiden kanssa sekä esimiestyössä, kuten vaikkapa tiimin tai projektin vetäjän tehtävissä. Esimiehen rooliin koetaan liittyvän velvoitteita, jotka aiheuttavat keskeytyksiä; tulee olla alaisten saatavilla tai asiantuntemusta tarvitsevien käytettävissä. Erityisen ongelmallinen tilanne on niillä, joiden työssä yhdistyy sekä asiantuntijan että esimiehen rooli, sillä asiantuntijatyö edellyttäisi häiriötöntä työaika.

Keskeytyksiä aiheuttavat tyypillisesti esimerkiksi puhelut ja kyselyt asiakkaiden, työkavereiden ja alaisten taholta, erilaiset yllätykset tai jos joutui osallistumaan hyvin moniin erilaisiin kokouksiin. Haastateltavat myös kokivat, että yhteydenottoihin odotetaan välitöntä reagointia yleisemmin kuin aikaisemmin. Erityisesti IT-alalla keskeytyksiä aiheuttavat erilaiset ylläpitotehtävät ja järjestelmiin tai laitteisiin tulevat viat, jotka vaativat välitöntä huomiota.

(Elektroniikka-asantaja, mies, 35): ... Ja sitte, kyllä tietenki on huomannu tossa alkuvuosina enemmän pysty niinkö keskittymään siihen yhteen työhön mitä sää alat tekemään, sää pystyit keskittymään siihen paremmin. Nykyäänhäse on menny siihen, että koko ajan tulee niitä keskeytyksiä, vastata puhelimeen ja muuta, et sehän tavallaan rikkoo sitä senhetkistä työtä mitä sää teet. Tulee aina keskeytyksiä.

(Pankkineuvoja, nainen, 49): No, jotkut asiat on levällään pöydällä, esim. luottoesitykset, jotkut on ollut maanantaista asti. Sen joutuu aina keskeyttämään, joskus mä pelkästään pystyn laittamaan koneeseen levykkeen ja saamaan sen auki, mutta en ehdi tekemään koko päivänä mitään, koko ajan tulee jotakin muuta, mikä vie sen ajan. Illalla se on samassa kunnossa kun mitä aamulla aloitin. Elikä sitä keskeytystä tulee koko aika, että ei pääse keskittyyyn siihen työhön minkä on ajatellut tehdä.

Keskeytysten vuoksi ei pysty keskittymään siihen työhön, mitä tekee, vaan joutuu yhä uudestaan ja uudestaan orientoitumaan kesken jääneeseen työhön. Usein keskittymistä vaativat työt saatetaan joutua tekemän illalla varsinaisen työpäivän jälkeen. Töiden valmiiksi saaminen tulee vaikeammaksi ja siihen menee enemmän aikaa. Haastateltavat myös pelkäsivät unohtavansa asioita jatkuvien keskeytysten vuoksi.

(Lakimies, nainen, 46): ... Kun on tätä asiaa käsitelty, pitää pysyä palaamaan takaisin siihen mitä oli tekemässä, niin se on aika stressaava tilanne. Mä en voi tehdä niin, että mä panen ovet kiinni ja summerit punaiselle ja yksinäni kammiossani teen. Vaikka työ vaatisi oikeastaan sen tyyppistä tekemistä, mutta tässä työpaikassa ei voi, kun on sellainen asema. Se aiheuttaa tietysti stressiä, että täytyy käyttää aivoistaan niin hirveätä kapasiteettia, tavallaan tallentaa ja sitten palata siihen takaisin.

(Myyntimies, mies, 44): Päivä on niin rauhaton elikä se katkee niin monta kertaa, et jotain pitkää tarjoustakin on ihan mahdoton tehdä keskellä päivää, vaan se on pakko tehdä sitten hissun kissun tuolla hiljaisuudessa, ni se onnistuu paljo nopeemmin. Siis että jos sen koettaa päiväl tehdä, nin se katkee niin monta kertaa, et se tuntuu kestävän vaik kuin kauan. Mieluummin jää sitten illemmalla tänne ja tekee sen rauhassa, kun ei enää puhelimet soi.

Kiire ilmenee keskeytysten ja päällekkäisyyksien vuoksi myös tunteena, että pitäisi olla monessa paikassa yhtä aikaa. Haastattelemamme sairaanhoitaja kokee kiireeksi sen, että hän ei pysty ”aina menemään heti sinne, kun sua tarvittais”: Keskeytykset ja päällekkäisyydet tuntuvat kiireenä, koska hän ei pysty täyttämään keskenään ristiriidassa olevia työn tavoitteita: paneutumaan hoidon sujumisen kannalta välttämättömään suunnittelu ja taustatyöhön (lääkkeiden jako, potilaiden saapumiset ja lähdöt ja hoidon suunnittelu) ja olemaan potilaan saatavilla ja vastaamaan potilaan akuutteihin tarpeisiin.

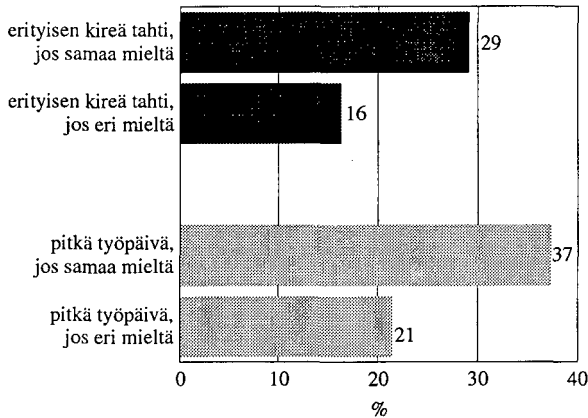
Laajemmin tarkasteltuna keskeytysten taustalla vaikuttavat muun muassa ristiriitaiset työn tavoitteet, liian vähäiset henkilöstöresurssit ja ongelmat työn organisoinnissa. Työn tavoitteet ovat ristiriitaiset esimerkiksi silloin, kun työ sisältää yhtäältä keskittymistä vaativia tehtäviä ja toisaalta edellyttää jatkuvaa asiakkaan tavoitettavissa olemista. Työn huonosta organisoinnista voi olla kyse esimerkiksi silloin, kun sama henkilö joutuu käyttämään hyvin suuren osan työajastaan kokouksiin, työaikaa ei pysty rauhoittamaan keskittymistä vaativien asioiden hoitamiseen, liian monta tehtävää tulee hoidettavaksi samanaikaisesti tai työtä ei pysty tarpeen vaatiessa delegoimaan muille. Liian vähäiset henkilöstöresurssit aiheuttavat helposti tilanteita, joissa yhdelle henkilölle tulee samanaikaisesti useita asioita hoidettavaksi ja työtehtäviä tai esimerkiksi puheluita ei voi delegoida muille. Siten työn katkoksellisuuden ja keskeytystenkin taustalla vaikuttavat pohjimmiltaan ta-

loudellisen kilpailun kiristyminen, hyvinvointivaltion taloudelliset vaikeudet ja työn tehostamisvaatimukset.

Tilastollisesti tarkastellen keskeytykset lisäävät sekä työpäivän intensiivisyyttä että pituutta, kun indikaattorina käytetään surveykysymystä ”Joudun usein keskeyttämään työni kyselyiden, puheluiden ym. vuoksi” (kuvio 7). Miestyypillisissä töissä keskeytyksistä kärsitään vähemmän kuin nais-tyypillisissä töissä tai seka-aloilla. Juuri ihmissuhdetyö, esimerkiksi potilaiden, lasten ja oppilaiden kanssa työskenteleminen sekä asiakaspalvelutyö tekevät naisten töistä alttiita keskeytyksille. Näissä töissä tapahtuneet muutokset ovat lisänneet työpäivien sirpaleisuutta.

Kuvio 7.

Työn aikapaine ja väittämä ”Joudun usein keskeyttämään työni kyselyjen, puheluiden ym. vuoksi” (kysymys 66K), prosenttia palkansaajista. Työolotutkimus 1997 (n=2 978).



Asiakassuuntautuneisuus

Monet organisaatiot korostavat asiakkaan roolia toiminnassaan, ne toimivat asiakasohjautuvasti tai asiakaskeskeisesti. Työntekijät näyttävät sisäistyneen asiakassuuntautuneen toimintatavan ja se näkyy heidän työssään muun muassa siten, että ”asiakkaat antaa aikataulun” tai ”asiakkaan ongelmat ajaa kaikkien muitten asioiden ohi”.

Yksi asiakassuuntautuneen työn osatekijä on tavoitettavuus, saatavilla olo. Palvelun tai avun tulee olla aina asiakkaan saatavilla. Koska asiakkaan tarpeet menevät muiden asioiden edelle, työntekijä joutuu usein tilanteisiin,

jossa hänen on keskeytettävä jokin muu työ voidakseen vastata asiakkaan kyselyyn, tilaukseen tai ongelmaan. Tilanne koetaan ristiriitaisena, sillä työ, joka keskeytyy asiakkaan tarpeen vuoksi, on tärkeä, mutta sen hoitamiselle näyttää olevan vaikea järjestää työaikaa.

(Toimistosihteeri, nainen, 57): No sanotaan niin, että mulla on puhelinpalvelu myöskin siinä, asiakkaat soittaa. Sanotaan niin, että on niin kiire, et kun nekin asiakkaiden puheluihin pitää pystyä vastaamaan, niin sanotaan näin, et kun koko aika panet puhelimen alas, uus puhelu tulee. Sä et pysty niitä omia töitäsi tekemään. Elikkä on pakko jäädä iltaan. Tunti, kaks, niinkun siinä sitä työtä niin sä pystyt niitä vaikka kuinka ison läjän niitä hakemuksia käsittelemään sitten, että.

(Pankkineuvoja, nainen, 49): Se [kiire] ilmenee niin, että mitään asiaa ei saa tehtyä niin kuin loppuun asti. Kun on oikein kiire ja lähtee asiakas pois, niin tulee heti seuraava tai tulee seuraava soitto. Ja koko ajan sä kirjaat itselles vaan lisää työtehtäviä. Nämä pitää jossain vaiheessa tehdä. Aikaa ei aina tahdo tulla ollenkaan elikä sitten pitää jäädä tekemään niitä ylitöihin, purkamaan esimerkiksi luottoesityksiä ja jotakin mitä on tullut asiakkaalle luvanneeksi tehdä. Päivällä ei sitä ehdi tehdä, koska jatkuvasti soi puhelin tai sitten tosiaan ne asiakkaat ottaa yhteyttä puhelimitse aika paljon, plus sitten ne käy henkilökohtaisesti.

Työntekijän kannalta on ongelmallista mikäli organisaatiossa korostetaan liikaa välitöntä asiakaspalvelua eikä huomata, että hyvä palvelu vaatii runsaasti taustatyötä, jolle on varattava oma aikansa. Työntekijät kokevat etteivät he voi esimerkiksi sulkea puhelinta voidakseen käyttää aikaa keskittymistä vaativaan tehtävään, sillä tällainen olisi huonoa palvelua.

(Tuotepäällikkö, nainen, 38): No jos mä oon mitä vaan tekemässä työpöytäni ääressä ja asiakas soittaa ni siihen se työ sitte keskeytyy. Em minä voi sanoa asiakkaalle et sori vaa, mull on tässä just...

Asiakaspalvelutyössä työn aikataulut ovat keskeisesti asiakkaan määrittelemiä ja asiakkaan toiminnasta riippuvia. Asiakkaan odotukset aikataulun suhteen eivät välttämättä ole realistisia ja mikäli myöskään esimies ei kykene arvioimaan resurssien riittävyyttä oikein, seurauksena on liian tiukat aikataulut työlle. Asiakkaan toiveet saattavat myös olla epämääräiset ja muuttua matkan varrella, jolloin työlle on alunperin vaikea määrittellä realistista aikataulua. Asiakasprojektien liian tiukat aikataulut ja niihin liittyvät ongelmat IT-alalla ovat olleet esillä julkisuudessaakin.

Kustannusten karsiminen asiakasorganisaatioissa varastoja pienentämällä on johtanut lyhyisiin toimitusaikoihin. Tehokkuuden lisääminen vaikuttaa siten myös organisaatioiden välisiin yhteyksiin. Kilpailu asiakkaista on yleensäkin lisääntynyt yksityisellä sektorilla ja yritysiltä odotetaan joustavaa palvelua ja lyhyitä toimitusaikoja. Tuote- ja palveluvalikoiman moni-

puolistuminen ja erikoistuminen ovat myös lisänneet kontakteja asiakkaan ja työntekijän välillä ja samalla kontakteista on tullut enemmän aikaa vieviä kuin ennen. Työtahdin intensivoituminen riippuu kuitenkin siitä, minkä verran henkilökuntaa on saatavilla vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Koska henkilöresursseja ei helposti lisätä, asiakkaiden lisääntyneet vaatimukset johtavat työtahdin kiristymiseen.

(Kuljetusuunnittelija, mies, 56): Mul on ainaki sellanen käsitys että yritykset tänä päivänä ja samoin kaikki asiakkaatki, nin ne varastot ovat aika pieniä. Ja et se hyvin toimis niin se perustuu tälläisiin tarkkoihin toimituksiin. Jos se toimitusaika viivästyy, niin silloin he, heiltä loppuu tuote ja... Niinku että yleensäki varastotintimäärät joka paikassa on hirveen pieniä, että silloin ku tilataan ni silloin on yleensä aika kiire jo.

Lisäpainetta syntyy työssä, jossa ihmiskontaktit ovat keskeisiä, koska työntekijät kokevat, että kiirettä ei saa näyttää ulospäin. Kiireen näkyminen ulospäin saattaisi hermostuttaa tai ahdistaa potilaita tai lapsia tai vahingoittaa asiakassuhdetta. Haastatteluissa esimiestyötä tekevät naiset olivat myös huolissaan siitä, että työtoverit tai alaiset eivät uskaltaisi kysyä neuvoa tai ohjausta, jos he vaikuttaisivat liian kiireisiltä. Laadulliset haastattelut toivatkin hyvin esiin sen, että työtahdin tiivistyminen saattaa olla ristiriidassa toisen henkilön tarpeisiin suuntautuvan työorientaation kanssa, ja näin tuoda ristiriitaisia tavoitteita työhön.

(Sairaanhoitaja, nainen, 34):...sairaalassa olo on potilaalle niin ainutlaatusta ja pelottavaakin, niin on kaikist hirveintä mitä on että kun hoitaja käy siellä kiireessä jotain tekemässä. Et pitää kumminkin näyttää et on ihan asiat hoidossa ja sillain. Mut et omassa itessään sen tuntee sen kiireen."

(Psykiatrinen sairaanhoitaja, mies, 48):...Kyllä se meidän niinku henkilökunnan kiire ja varmaan välillä muukin kiireellisyys nostaa sitä potilaan kynnystä hakeutuu juttusille. Ja se on huono asia. Ja jos resurssesj olis enempi, niin varmaan se kiireisyys olis vähempää ja hoidon tasoon se vaikuttaa."

Tilastollinen analyysi vahvistaa käsityksen, että asiakaspalvelu ja intensiivinen työtahti ovat ristiriidassa keskenään. Niistä, joiden työtahti oli erityisen kiireinen, 45 prosenttia ilmoitti kokevansa vaikeuksia paneutua asiakkaiden ongelmiin. Niistä, joiden työtahti oli "normaali" vain 26 prosenttia koki samoin. Samansuuntainen, mutta hieman lievempi vaikutus oli myös työpäivien pitkittymisellä.

Työolotutkimuksessa vaikeudet paneutua asiakkaiden ongelmiin kiireen vuoksi olivat kaikkein yleisimpiä naistyyppillisissä töissä. Miesten kohdalla asiakassuuntautuneisuus aiheutti kiireen tunnetta enemmänkin sitä kautta, että kilpailu asiakkaista lisäsi työpaineita. Kilpailu asiakkaista sekä kiristi työtahtia että pidenä työpäiviä.

Atk lisää tai hankaloittaa työtä

Työvälineiden kehittyminen teknisempään suuntaan on myös yhteydessä kiireen kokemuksiin. Vaikka tietotekninen kehitys on monessa mielessä helpottanut ja nopeuttanut työskentelyä, mahdollistanut uudenlaisia työprosesseja ja työskentelytapoja, siihen liittyy samalla myös ongelmia. ATK- ja informaatiotekniikka voi sinänsä tuoda lisää tehtäviä, koska tekniikka mahdollista monenlaiset tilastot tai dokumentit, joita aikaisemmin ei osattu kaivatakaan. Tämä yhdistyy organisaatioiden lisääntyneisiin pyrkimyksiin jatkuvasti tarkkailla ja kerätä tietoa toiminnastaan. Toisaalta tekniikkaan aina liittyy myös riski siitä, että laitteet eivät toimikaan ja toimivat huonosti ja hitaasti. Nykyään työelämässä on hyvin paljon atk- ja informaatiotekniikan käyttäjiä, jo kaksi kolmesta palkansaajasta Työolotutkimuksen tulosten mukaan (Lehto 1999, 145). Tämä tekee tietotekniikasta varsin potentiaalisen työpaineiden aiheuttajan.

(Toimistos sihteeri, nainen, 57): Ja, että ei se niinkun oo helpottanut, päinvastoin, must tuntuu että määrättyjä ATK-asioita on tullu lisää. Et, jos sanotaan että sillon riitti yks paperi aina jotakin... mun mielestä sillon ei pyydetty niin paljon kaikkia asioita. Nykysin kysytään aivan kuinka paljon [vain], kyllähän toki tästä ohjelmasta saa ulos mitä vaan, jollain lailla nyt halutaan hirveen tarkasti tietää (...) Vaikka ATK helpottaa niin mun mielestä se myöskin lisää hirveästi tätä tietojen [keräämistä], ihanaa kun tietoja saa ulos sieltä, mutta kaikki vie aikansa. Et hirveästi tahdotaan kaikkea tietää. Elikkä mun mielestä myöskin ATK lisää työtä.

(Pankkineuvoja, nainen, 49):...Sitten työ on myöskin nykyään niin monipuolista, että pitäisi niin kuin hallita niin hirveä määrä asioita. Sitten sen tiedon hakeminen, koska ei voi kaikkea pitää päässänsä. Meilläkin on yleensä nyt jo kaikki tieto päätteellä. Sen etsiminen sieltä vie oman aikansa. Ei saakaan oikeastaan enää pitää mitään papereita missään, ne on kaikki etsittävä päätteeltä. Sitten päätteet on aika hitaita, tosi hitaita, sitten aika usein myöskin epäkunnossa. Se kaikki sitten vielä tekee, kun asiat ei luonnistu siinä taihdisa, kun mitä ajatus kulkee, tää tekniikka peittää monessa paikassa.

Haastateltujen joukossa on myös kolme atk-alan ammattilaista, joiden työssä tietotekniikka on luonnollisesti hyvin hallitseva asia. Häiriöt, kuten järjestelmien ja laitteiden ”kaatumiset” tai ongelmat järjestelmien toiminnassa ovat siten oleellinen osa työkokonaisuutta, tavallaan ”normaalia työtä”, mutta silti vaikuttamassa juuri kiirekokemuksiin.

(Atk-suunnittelija, mies, 39.): ...No, ainahan niitä sattuu sitten sellaisia yllättäviä tilanteita, just tällaiset tekniset ongelmat että verkko kaatuu tai kone hajoo ja sulla menee siinä kaksi päivää ja sitten sun on taas kurottava se aika umpeen. Näitä sattuu kyllä usein ja sitten saattaa olla sellaista, että tulee joku kiireellinen ylläpitotehtävä johonkin tehtäväksi...

Hieman alle puolet laadullisiin haastatteluihin osallistuneista kertoi tietotekniikkaan liittyvistä ongelmista, miehet olivat hieman naisia kerkeämpiä syyttämään tietotekniikkaa kiireen ja työpaineiden aiheuttajaksi. Tietotekniikan ongelmat näyttäisivät surveyaineiston mukaan tuottavan työtahdin kiristymistä, mutta ei niinkään työpäivien pitenemistä, sillä väittämän ”Tietokoneet ovat lisänneet työtahtia” kanssa samaa mieltä olevilla oli muita yleisemmin intensiivinen työtahti, mutta ylitöitä yhtä usein kuin muillakin.

Vaikea suunnitella

Lähes kaikille moderneille johtamisopeille on yhteistä, että ne korostavat työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien merkitystä (Alasoini 2000). Yhtäältä siten, että työntekijöille annetaan mahdollisuus ja suorastaan edellytetään entistä autonomisempaa ja refleksiivisempää toimintatapaa, ja toisaalta sidotaan autonomisen työntekijän toiminta organisaation asettamiin (tulos)tavoitteisiin. Henkilöstön osaaminen ja tuotannollinen toiminta pyritään näin kytkemään toisiinsa uudella, aktiivisella tavalla. (Antila & Ylöstalo 2000.) Myös luvun johdannossa esitellyssä Karasekin mallissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omassa työssään on keskeinen työn kuormittavuuteen vaikuttava tekijä.

Laadullisissa haastatteluissamme tuli kuitenkin esiin, että hyvin erityyppisissä töissä kiirekokemusten taustalla olivat vaikeudet suunnitella ja ennakoida omaa työtään. Nämä vaikeudet liittyivät olennaisesti muutoksiin, joita näiden ihmisten työtehtävien luonteessa oli tapahtunut viime vuosina. Eriytyisen merkillepantavaa näissä kokemuksissa oli se, että myös töissä, joiden on perinteisesti ajateltu sisältävän paljon vaikutusmahdollisuuksia, oli paljon elementtejä, jotka vaikuttivat aivan päinvastaiseen suuntaan.

Töiden ennakointia ja suunnittelua vaikeuttivat muun muassa ulkoapäin tulevat tiukat aikataulut. Jopa erittäin vaativissa asiantuntijatehtävissä työntekijä saattaa olla riippuvainen esimieheltä tai asiakkaalta tulevista töistä ja niille annetuista aikatauluista. Työtehtävät tulevat hyvin lyhyellä varoitusaikalla ja kireät aikataulut aiheuttavat sen, että töitä on vaikea järjestellä uudelleen, jos tulee jotakin yllättäviä ongelmia tai töitä.

(Lakimies, nainen, 46): Jos mulla on jokin tehtävä, se jo sinällään aiheuttaa kiirettä. Mä tiedän että se työ on niin lyhyeen aikaan saatava. Sitten mulla on se ennakoimattomuus. En voi ajatella, että teen tämän keskiviikkona tai torstaina, jos työ pitää olla ensi viikolla valmis. Mulle voi tulla joku uusi työ, joka pitää saada perjantaiamuksi. Pitää yrittää tehdä mahdollisimman pian, jotta sitten pystyy käyttämään yllättäviin töihin aikaa. Mulla ei varata aikaa sen työn tekemiseen, vaan mun pitää itse tehdä se. Olen oppinut, että parasta tehdä heti, koska uutta tulee sitä mukaan.

Erityisesti asiakkaiden kanssa työskentelyyn liittyi haastateltavien mukaan ennakoimattomuutta. Asiakassuuntautuneisuuden korostuminen yritysten toiminnassa ja myös julkisella sektorilla välittyy työntekijöiden päivittäiseen työhön siten, että työt määräytyvät asiakkaan toiminnasta ja tarpeista käsin ja niihin täytyy vastata mahdollisimman joustavasti. Saattaa olla, että työpäivän ajankäyttö jää lähes kokonaisuudessaan työntekijän päätäntävalan ulkopuolelle.

(Reskontrahoitaja, nainen, 59): Tyypillinen työpäivä on se, että aamulla tullessani bussissa ajattelen, että no nyt teen ensimmäiseksi sen ja sen asian ja kun pääsen työpaikalle tuskin vielä työpaikalleni puhelin soi ja siellä on joku joka kertoo omista tarpeistaan. Se voi olla talon henkilökuntaa tai se voi olla meidän asiakkaita ja näin romuttuu, mä huomaan illalla kun työpäivä päättyy, että enhän mä ole edes aloittanut sitä työtä mitä mä bussissa suunnittelin.

Yleensäkin ihmissuhdetyössä on paljon elementtejä, jotka tekevät työpäivän ennakkoinnin vaikeaksi. Ihmissuhdetyön olennainen piirre on, että siinä edellytetään reaktiivisuutta työn kohteen (asiakkaan, potilaan, oppilaan, lapsen) tarpeisiin, työn tekemisessä ei siis voi lähteä tai tiukasti pitäytyä ennakkosuunnitelmissa. Viime vuosina asiakassuuntautuneisuuden lisäksi myös yksilöllisyyden korostaminen esimerkiksi opetus- ja hoitotyössä on muuttanut työn luonnetta siten, että työ edellyttää yhä joustavampaa reagoimista yhä yksilöllisempiin tarpeisiin. Tällaiset hyviksi koetut arvot, jotka työntekijätkin usein ovat sisäistäneet työnsä keskeiseksi sisällöksi voivat kuitenkin aiheuttaa myös uusia ongelmia, mihin ei organisaatioissa ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Esimerkiksi seuraavasta haastattelupätkästä käy hyvin ilmi, kuinka päiväkodeissa tapahtuneiden muutosten yksi seuraus on työn suunnittelun vaikeutuminen:

(Lastentarhanopettaja, nainen, 40): "...Mutta ihan varmaan yksi perimmäinen syy on se, että meidän työ on muuttunut aika paljon tässä. Että jos mä vertaan 10 vuotta sitten että mitä tehtiin, niin tavallaan silloin oli ihan itses-tään selvää, että ehti työpaikalla jonkun verran suunnittelemaan ja valmistelemaan seuraavaa päivää, mutta nyt sä oot tavallaan kiinni siinä lapsiryhmässä ihan koko sen ajan. Eli tota se, mitä lapset tekee päivällä, se on erilaista. Joskus 10 vuotta sitten niin sanotaan, että kaikki 6-vuotiaatkin lepäs joka päivä, jolloinka ne sitoi vaan yhden aikuisen se koko ryhmä silloin, sanotaan vaikka tuosta vähän yli kahdestatoista reiluun yhteen. Eli se riitti, että siellä oli yksi aikuinen. No, nyt meillä osa lepää ja osa on sitten toimintaa, se sitoo ne molemmat aikuiset ja sitten se kolmas aikuinen yleensä vielä odottelee niitä viimeisiä syöjiä eli sekin on kiinni koko sen ajan. Eli periaatteessa päivän mittaan ei ole yhtään sellaista aikaa, että voisit rauhassa keskittyä johonkin muuhun, ettei sun tartsis huolehtia niistä lapsista. Eli se on niin ihan totaalaisesti muuttunut."

Suunnittelun vaikeus liittyi haastattelupätkässä myös henkilöstön riittämättömyyteen, koska työn luonne on muuttunut eikä samalla henkilökuntamäärällä enää kyetäkään vastaamaan kaikkiin työn nykyisiin vaatimuksiin. Liian vähäinen henkilökunta vaikeuttaa töiden suunnittelua ja lisää kiirettä myös muilla tavoilla. Henkilökuntaa saattaa olla niin naftisti, että kun joku puutuu, suunniteltuja asioita ei voi toteuttaa, vaan töitä kasautuu. Kiireen tuntu tulee siitä, että töiden suunnittelu menee jatkuvasti uusiksi, kun henkilökunnan puutteen vuoksi suunniteltuja töitä ei ehditä toteuttaa.

Atk-työlle näyttäisi olevan erityisen tyypillistä, että siinä yhdistyvät yhtäältä kireät aikataulut ja toisaalta yllättävät kiireelliset työtehtävät kuten erilaiset ylläpitotehtävät. Nämä yhdessä johtavat siihen, että työntekijän liikkumavara ajan käytön suunnittelussa saattaa todellisuudessa jäädä melko pieneksi.

(Atk-suunnittelupäällikkö, nainen, 46): ...monet töistä on semmoisia, että niitä ei voi ennakoida. Ne vaan yht'äkkiä tulee. Silloinhan ne ruuhkautuu, kun joutuu koko päivän selvittämään jotakin ihan muuta asiaa, niin se normaali työ ruuhkautuu.

Työntekijän autonomiaa on perinteisesti työelämän tutkimuksissa tutkittu kysymyssarjalla, jossa vastaajalta kysytään hänen mahdollisuuksistaan vaikuttaa erilaisiin asioihin työssään, kuten työtehtävien sisältöön, työmenetelmiin, siihen miten työt jaetaan ihmisten kesken, työtahtiin jne. Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa kysymyssarja on ollut käytössä ensimmäisenä, vuodesta 1984 lähtien. Perinteinen tapa kysyä vaikutusmahdollisuuksista tavoittaa kuitenkin huonosti niitä ongelmia työn suunnittelussa ja työntekijän autonomiassa, joita laadullisissa haastatteluissa tuli esille. Esimerkiksi perinteinen kysymysmuoto ”Voitteko vaikuttaa paljon, melko paljon, jonkin verran vai ette lainkaan työtahtiinne” on liian yleisellä tasolla eikä tavoita työn kontekstia, joka vaikuttaa suunnitteluvaikeuksiin. Esimerkkinä vaikkapa se, että atk-alan ammattilaisilla on usein periaatteessa itsenäinen työ, mutta käytännössä työn aikataulu ja tulostavoitteet antavat tiukat raamit, jossa ei ole juurikaan liikkumavaraa (vrt. myös Blom ym. 2001). Onkin ilmeistä, että kysymys työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista erityisesti työtahtiin ja työajan käyttöön on muuttunut aikaisempaa moni-ilmeisemmäksi ja muutokset ovat osaltaan vaikuttaneet juuri kiirekokemuksiin.

Laadullisen aineistomme perusteella näyttää siltä, että vaikeudet suunnitella omaa työtä ja siitä johtuva kiire koskee erityisesti naistyypillisiä töitä. Näissä yhdistyvät monet työntekijän ”aika-autonomiaan” vaikuttavat seikat kuten asiakastyö, ihmissuhdetyö ja henkilöstöresurssien kiristyminen. Ainoa mies, joka viittasi vaikeuksiin suunnitella ja ennakoida työpäiväänsä, toimi atk-suunnittelijana. Atk-työssä onkin monia naisammateille tyypillisiä

piirteitä, jotka tulevat erityisesti asiakasorientaatiosta: tiukkoja aikatauluja, asiakkaiden ongelmien ratkaisua ja käyttäjätukea jne.

Yksilön taso

Itseaiheutettua

Vajaa puolet laadulliseen haastatteluun osallistuneista katsoi, että kiire saattaa olla myös itseaiheutettua. Sitä, että kiire johtuu yksilöstä itsestään argumentoitiin haastatteluissa kolmella eri tavalla: 1) kiire johtuu siitä, ettei ole organisoitunut ja suunnitellut töitään ja aikatauluja riittävän hyvin, 2) kiire johtuu korkeasta työetiikasta tai kunnianhimesta ja 3) kiire työssä heijastaa yksilöllisiä eroja stressinsietokyvyssä.

Kaikkein yleisin kategoria oli ensin mainittu, eli kiireen katsottiin johtuvan omista virheistä, lähinnä suunnittelun puutteesta. Monet tämän näkemyksen esittäjistä olivat hieman vanhempia työntekijöitä. Laadullisten haastatteluiden perusteella ei varsinaisesti voi arvioida ilmiöiden yleisyyttä, mutta näissä haastatteluissa edellä mainittu näkemys oli hieman yleisempi esimiesasemassa olevilla kuin muilla. Näkemyksissä korostetaan yksilön mahdollisuuksia ("se on itsestä kiinni") ja velvollisuuttakin hallita ja suunnitella omaa työtään ja työympäristöään.

(Haastattelija): Ymm, eli, mitä sanoisitte pidätkö omaa työtänne kiireisenä tai katsotteko että se on kiireistä, tai työpäivät on kiireisiä?

(Osastonjohtaja, mies, 51): No, totta kai ne on täyteen ohjelmoitu, hyvin pitkälle, että eihän siellä sellasia aikoja jää että, tarttis ruveta miettiin mitä tekis. Mut em mä sillä, kiire-sana on niin moni-ilmeinen, että jos sillä nyt tarkoitetaa että aina on päällekkäisyyksiä ja niin edelleen mut sehän taas johtuu siitä itsestä että on aikataulut sopinu huonosti. Sillähän kiire tehdään monta kertaa.

Henkilöt, jotka itse vaikuttivat hyvin suunnitelmallisilta omassa työnteossaan – jopa huippusuunnittelijoilta – saattoivat katsoa työkiireiden johtuvan huonosta suunnittelusta. Osittain tämä johtunee siitä, että haastateltavat eivät välttämättä aina puhuneet omasta kiireestään vaan siitä, että kiire työssä yleisesti johtuu huonosta suunnittelusta. "Johtuu itsestä" –puhe on siis myös moraalinen kannanotto. Sen mukaan työtä pitää pyrkiä ja pystyä hallitsemaan ja kiirettä aiheuttaa oma epätäydellinen työn hallinta.

Kiireen koetaan johtuvan itsestä myös korkean työmoraalin tai oman kunnianhimon vuoksi. Kummassakin tapauksessa kyse on ammattiyllpeydestä, "työn sankaruudesta", joka voi tosin saada vähän erilaisia vivahteita. Esimerkiksi haastateltu sairaala-apulainen syytti itseään siitä, että pyrki tekemään työnsä vielä paremmin kuin jo sinänsä raskaat vaatimukset edellyttävät. Hän ei halua tinkiä työn laadusta eikä tehdä huonoa jälkeä, mutta kokee, että joutuu sitten syyttämään väsymyksestä itseään.

(Haastattelija): Joo. Eli sä mainitsit nyt sen remontin ja sitten tän sijaisasian. Tulisko sulle mieleen jotain muuta mikä on osallisena tässä kiireen synnyssä? (Sairaala-apulainen, nainen, 36): No siinäkin tulee esimerkiksi kiirettä et jos kesken päivän pyydetään toiselle alueelle. Periaatteesahan ei tarviis sitten tehdä omalla alueella muuta kun sen mitä jää, ne tärkeimmät hommat siis. Mut kun sitä on vähän tällainen pöhelö et on tota ammattiylpeyttä niin sitä yrittää sitten viimeeseen painaa omatkin hommansa ja vielä sitten muuallakin.

Toisaalta ammattiylpeys tai ”työkunto” ilmenee myös innostuksena ja kiinnostuksena omaan työhön liittyviin asioihin ja haluna kehittyä työssä. Tämä saattaa johtaa työntekijän kannalta ristiriitaiseen tilanteeseen, sillä tehtävät, joihin on lupauduttu innostuksesta tai halusta pysytellä ajan tasalla ja kehittyä työssä saattavat muiden työpaineiden ohella muodostuakin rasitteeksi.

(Kielenkääntäjä, mies, 32): Joo, elikkä mä olin tämmöisten kansainvälisten asioiden sihteeri, jossa olennaista on varmaan se, että mun toimenkuva oli hyvin määrittelämätön ja sit mä ehkä olen sen luontoinen ihminen, että mä sitten haalin niitä töitä sieltä ja täältä ja haluan näyttää, että mä osaan ja se kansainvälinen toiminta sitten sinäkin aikana laajeni aika paljon ja mä pyrin hoitamaan ne samat hommat kuin ennenkin. Etten välttämättä osannut pyytää apua, jos tuntuu, että mun oma aika ei riitä. Se oli ehkä semmosta kokemattoman ihmisen puuhastelua, että kun ei ole työelämästä hirveästi kokemusta niin koetti selviytyä itse kaikesta ja vähän huonoin seurauksin sitten välillä oman itsensä kannalta, että. Mä varmaan hoidin hommat ihan hyvin, mutten aina välttämättä ajatellut itseäni ihan riittävästi.

Samalla edellä olevasta lainauksesta käy ilmi, että töiden haaliminen ei ollut pelkästään yksilölähtöistä. Toiminta laajeni, ja jonkun oli hoidettava työt. Silti haastateltava näkee syyn työpaineisiin lähinnä itsessään.

Ristiriita piilee myös siinä, esimiehet ja organisaation johto saattavat kannustaa itsensä kehittämiseen ja ammattitaidon ajan tasalla pitämiseen, kunhan se tapahtuu työntekijän omalla ajalla eikä ole pois muilta töiltä. Työssä kehittämiseen käytettyä ylimääräistä työpanosta ei tunnusteta varsinaisesti osaksi työtä. Lakimiehen tilanteessa tämä käy ilmi seuraavalla tavalla:

(Haastattelija): Joo. Kertoisitko vähän siitä että miksi joudut tekemään ylitöitä?

(Lakimies, mies, 40): Siks et aika ei riitä, tässä o osa sellasii hommii joissa on määräaika, ne on pakko tehdä. Ja sitte ku mä oon edelleenki ikään kuin lainvalmisteluissa mukana, ei mua kukaan siihen määränny, mutta se on ikään kuin, mä oon ottanu sen osaks työtehtäviä itse. Eikä tietysti niinkun, talon johto katto vaan hyvällä ni mä oon erilaisissa työryhmissä ja mä teen siellä hommia.

Kolmas haastatteluissa ilmennyt tapa hahmottaa kiireen alkuperää yksilölähtöisesti oli viitata siihen, että stressinsietokyky on yksilöllä erilainen tai että kiire voi olla myös pelkkää puhetta, ei todellista.

(Osastonjohtaja, mies, 51): ...Kyl se näkyy niissä, tietyissä henkilöissä ei tietysti kaikissa siellähän on paljon ihmisillä on tällöisen stressin sietokyky hyvin erilainen, toisilla se ei näy missään eikä vaikuta vaan tuota toisilla se näkyy taas sitten hyvin nopeestikin.

(Systeemipäällikkö, nainen, 52): Ei mun mielestä semmoisia keskusteluja [kiireestä] ollenkaan. Paitsi tietysti, no, joillakin ihmisillä on semmoinen kun on niin kiire, kun on niin kiire, mutta se nyt on henkilökohtaista asioihin suhtautumista, että jollakin on niin kiire, ettei se kerkiä mitään tehdä.

Kaikki kolme kiireen syyn yksilölähtöistä hahmotustapaa vastaavat hyvin tiedotusvälineissä ja arkikeskusteluissa esillä olleita selityksiä. Tämä näkökulma on vahvasti läsnä myös työstressiä koskevassa kirjallisuudessa (Cartwright & Cooper 1997, Brehm 1998). Työntekijät ovat vastaavasti sisäistäneet ajattelutavan, että jokaisella on suorastaan velvollisuus hallita työpaineita ja stressiä omalta kohdaltaan (vrt. Newton ym. 1995). Viimevuosina ladullisessa tutkimusperinteessä vahvasti jalansijaa saaneen post-strukturalistisen näkemyksen mukaan oman toiminnan ja kokemuksen tulkintaa ohjaavat erilaiset kulttuuriset koodit ja selitysmallit. Julkisuudessa ja tutkimuskirjallisuudessa vahvasti esillä oleva yksilökeskeinen, psykologispainotteinen tapa tulkita työpaineita ja stressiä saattaakin osaltaan ylläpitää työntekijöiden yksilöllistävää tapaa selittää ja ymmärtää kiireeseen ja aikapaineeseen liittyviä kokemuksiaan (vrt. Charpentier & Järnefelt 2002). Toisaalta kaikki haastateltavat nimesivät myös muita kiireen syitä.

Kiirettä itseaiheutettuna ilmiönä ei juuri ole tutkittu surveykysymyksin. Laadulliset haastattelumme osoittivat, että ”itseaiheutettu kiire” on erittäin moniulotteinen käsitteellinen kokonaisuus, minkä vuoksi sen tutkiminen surveykysymyksin ei ehkä jatkossakaan ole luontevaa. On kuitenkin jossain määrin ongelmallista, että kiireen yksilölähtöisyyttä ei ole voitu tutkia empiirisesti, sillä tieto siitä, mitkä tekijät kiirekokemusten taustalla vaikuttavat, on luonnollisesti tärkeä kiireen ehkäisyn ja hillitsemisen kannalta.

Yhteenvetoa ja pohdintaa

Työelämän tutkimuksen piirissä aikapaine on tavallisesti ollut vain yhtenä työolosuhteita kuvaavana elementtinä, ei varsinaisesti analyysin kohteena. Tästä syystä sekä teoreettinen että empiirinen käsitys kiireen ja aikapaineen taustalla olevista tekijöistä on jäänyt vaillinaiseksi. Työelämän muutoksia ja työolosuhteita koskeva analyysi on usein myös liian yleisellä tasolla ja kaukana niistä olosuhteista, joissa itse työtä tehdään. Tässä luvussa olen pyrkinyt tarkastelemaan kiireen syitä työntekijöiden subjektiivisesta näkökulmas-

ta, mitkä asiat työntekijä työssään kokee aikapainetta aiheuttaviksi. Toisin sanoen olen tarkastellut, mitä ovat ne erityiset työn piirteet ja organisatoriset käytännöt, jotka heijastuvat työntekijöille aikapaineen kokemuksina.

Ladullisten haastatteluiden pohjalta muodostetut kiireen syy-kategoriat kuvaavat työntekijöiden kokemuksia ja tulkintoja siitä, mikä heidän työssään aiheuttaa kiirettä. Kaikkein yksityiskohtaisimmin haastateltavat kuvasivat asioita, jotka olivat heitä itseään lähellä, kuten muutoksia työn kohteessa tai työn tekemisen tavoissa. Työntekijät havainnoivat kiireen taustalla myös erilaisia organisaation ylemmillä tasoilla toimivia prosesseja ja tarkastelivat omassa työssään tapahtuneita muutoksia osana laajempaa kokonaisuutta. Haastattelut antavatkin tukea käsitykselle, että työntekijöiden subjektiiviset kokemukset ovat tärkeä informaation lähde työelämän kehittämässä, kun yritetään arvioida, miten erilaiset muutokset heijastuvat työn tekemiseen (Lehto 1998a).

Kaikki ne laadullisissa haastatteluissa esiin nousseet syy-kategoriat, joita voitiin kuvata kvantitatiivisesti työolotutkimuksessa käytetyillä kysymyksillä, olivat tilastollisesti yhteydessä työtahdin intensiivisyyteen tai säännölliseen työpäivien pitenemiseen (ks. yhteenveto taulukossa 2, liitteenä). Tämäkin osaltaan osoittaa sen, että työntekijöiden kokemukset ovat pätevää tietoa työelämän tutkimusta ja kehittämistä ajatellen. Samoin se osoittaa, että surveytutkimuksella voidaan tavoittaa pätevää tietoa työntekijöiden kokemuksista. Työtahdin intensiivisyys ja työpäivien venyminen eivät sulje toisiaan pois, vaan eri tekijöiden aiheuttama aikapaine ilmenee usein molemmilla tavoilla. Henkilöstön riittämättömyys ja tehokkuuden seuranta olivat kuitenkin tilastollisessa tarkastelussa erityisen selvästi yhteydessä intensiiviseen työtahtiin.

Laadulliset haastattelut toivat esiin myös sellaisia kiireen syitä, joihin perinteisessä, puhtaasti kvantitatiivisessa työolojen tutkimuksessa ei ole kiinnitetty huomiota. Tällaisia olivat muun muassa *asiakastyön tietyt piirteet, vaikeudet suunnitella omaa työtään ja esimiehen rooli* aikapaineen luomisessa ja kontrolloinnissa organisaation eri tasoilla. Aikapainetta aiheuttaa esimerkiksi lähiesimies, joka päästää ylempää organisaatiosta tai asiakkailta tulevat vaatimukset ”läpi” suoraan alaisilleen tai joka itse vaatii epärealistisiä tuloksia. Myös asiakassuuntautuneeseen työhön liittyy selvästi ongelmia, joita ei ole ehkä tarpeeksi huomioitu ja jotka voivat vahingoittaa sinänsä myönteistä ja työntekijöidenkin tärkeäksi kokemaa työorientaatiota.

Kiirekokemusten taustalla olivat erityisesti erilaiset muutokset työn luonteessa ja työorganisaatioiden käytännöissä. *Henkilöstön riittämättömyys* kiristää etenkin naisten työtahtia. Yleisesti ottaen henkilöstöresurssien riittämättömyys naisten töissä liittyy kuntien ja yleensäkin julkisen sektorin rahoitusvaikeuksiin. Kuitenkin myös yksityissektorilla naiset usein työsken-

televät työvoimavaltaisilla palvelualoilla, joilla työnantajilla on vahva intressi pitää työvoimakustannukset mahdollisimman alhaisina, tai toimistotyössä, joka yritysten näkökulmasta on kustannuserä. Myös *asiakaslähtöinen työtahti, jatkuvat keskeytykset, työpäivän pirstaleisuus ja vaikeudet suunnitella työpäivää* olivat tyypillisempiä kiireen syitä naisten työlle kuin miesten työlle. Tällaiset piirteet ovat erityisen ominaisia ihmissuhdetyölle kuten potilaiden, lasten ja oppilaiden kanssa työskenneltäessä sekä etulinjan asiakaspalvelutyössä.

Miesten kokemuksille puolestaan oli leimallista *kiristyneet tulostavoitteet ja koventunut kilpailu* asiakkaista ja sopimuksista. Laadullisissa haastatteluissa kuvastui, että tulosajattelu on ilmiönä hyvin ristiriitainen. Yhtäältä tuloksellisuusajattelu voi kehittää työoloja, lisätä aktiivisuutta ja suunnittelua, jos henkilöstölle turvataan riittävät resurssit ja mahdollisuus suunnitella ja vaikuttaa työhön. Toisaalta tulosajattelun soveltamiseen liittyy uusia ongelmia ja se voi kääntyä myös itseään vastaan, esimerkiksi supistaen työntekijöiden liikkumavaraa ajankäytössä ja töiden suunnittelussa tai vahingoittaen työn laatuun suuntautuvaa orientaatiota. (Ks. lisää Lehto 2001).

Sekä laadullisten haastatteluiden että työolotutkimuksen surveyaineiston perusteella sukupuolten erot kiirekokemuksissa johtuvat ainakin osittain siitä, että naiset ja miehet työskentelevät erityyppisissä töissä ja organisaatioissa (yhteenveto kiireen syistä työn sukupuolijakauman mukaan on taulukossa 2, liitteenä). Sen sijaan on paljon vaikeampi arvioida sitä, voivatko erot kiirekokemuksissa johtua esimerkiksi sukupuolispesifistä orientaatiosta työhön. Naiset esimerkiksi ilmaisivat laadullisissa haastatteluissa huolta siitä, että kiire ei saisi näkyä ulospäin, mutta näiden aineistojen perusteella ei voida sanoa, onko syynä nimenomaan naisille ominainen tapa orientoitua työssä. Sen sijaan on aivan ilmeistä, että tämänkaltaiset erot johtuvat vähintään osittain siitä, että työhön liittyvät vaatimukset ovat erilaisia naisille tyypillisissä ja miehille tyypillisissä töissä. Toisin sanoen, sukupuolen merkitys kiirekokemuksissa ”tehdään” sukupuolityypillisen työn organisointikäytännöissä ja ehdoissa. (Korvajärvi 1998).

Analyysi osoitti myös, että ”itseaiheutettu” kiire on käsitteenä ja kokemuksena erittäin moniulotteinen. Useissa tapauksissa haastateltavien kanta, että kiire on itseaiheutettua, voitiin tulkita eräänlaiseksi moraaliväittämäksi, jonka mukaan yksilöiden velvollisuus on huolehtia omasta ajankäytöstään ja stressinsietokyvystään ja näin torjua kiire ongelmana. Työstressitutkimuksen puolella on laajasti keskusteltu ”stressin hallinnasta” (stress management) ja aiheesta on julkaistu runsaasti opaskirjallisuutta (esim. Cartwright et al. 1997, Brehm 1998). Haastatteluissa esiintynyt moraalinen puhe kiireestä itseaiheutettuna ongelmana on tulkittavissa osaksi tätä stressin hallinta -diskurssia, jossa hallinta näyttäytyy yksilön kykyinä organisoida ai-

kaansa ja torjua tai sietää stressiä. Kaikki haastateltavat, jotka puhuivat kiireestä itseaiheutettuna ongelmana, kuvailivat myös työssä ja organisaation käytännöissä tapahtuneita muutoksia, jotka ovat lisänneet työn vaatimuksia ja paineita. Laadullinen luokittelu paljastaa, että kiireen koetaan yleensäkin johtuvan merkittävässä määrin ulkoisista tekijöistä kuten asiakkaista tai ylempää organisaatiosta tulevista paineista.

Erityisesti eräät työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia tarkastelleet tutkijat ovat tuoneet esiin näkemyksen, että työpäivien piteneminen ja perheen kanssa käytetyn ajan väheneminen johtuisi työelämän perhettä suuremmasta vetovoimasta ja palkitsevuudesta. Työelämä tarjoaa haasteita ja palkitsee suorituksista sekä taloudellisesti että sosiaalisesti, minkä rinnalla perheen arki velvollisuuksineen ei tunnu tarjoavan vastaavia onnistumisen tunteita ja virikkeitä. Tästä syystä työntekijät etenkin korkeaa koulutusta ja osaamista vaativissa tehtävissä allokoivat aikaansa entistä enemmän työlle ja kärsivät samanaikaisesti perheeseen liittyvien velvollisuudentunteiden aiheuttamasta huonosta omastatunnosta. (Esim. Hochschild 1997, Jallinoja 2000.) Tutkimuksemme valossa on kuitenkin ilmeistä, että työpäivien piteneminen on enemmän seurausta työelämän lisääntyneistä vaatimuksista ja kilpailusta kuin yksilöiden halusta tai vapaaehtoisesta valinnasta. Kyetäkseen kilpailemaan ja turvatakseen asemansa työmarkkinoilla, työntekijöiden on yritettävä selviytyä tiukkenevista vaatimuksista – ja työpäivän pidentäminen näyttäytyy tässä yhtenä ratkaisuna.

Viimeisten kymmenen, viidentoista vuoden aikana kiireestä on tullut leimallinen piirre työelämässä. Työkiireen sosiaaliset seuraukset ovat huomattavat: sen on osoitettu olevan yhteydessä stressiin, uupumukseen ja jaksamisongelmiin (Kalimo & Toppinen 1997). Tämä tutkimus, samoin kuin muukin viimeaikainen tutkimus työkiireestä (esim. Campbell 1999, Garhammer 1999), on tuonut esiin, että työkiire on erittäin monitahoinen ilmiö ja yhteydessä perustaviin muutoksiin työorganisaatioissa ja yhteiskunnassa laajemminkin. On ilmeistä, että tarvitaan uusia teoreettisia viitekehyksiä ja lisää empiiristä tutkimusta kiireen taustalla olevista syistä, samoin kuin kiireen hallinnan ja vastustamisen keinoista, jotta kiire-ilmiötä ymmärrettäisiin paremmin ja löydettäisiin toimivia keinoja työkiireen saamiseksi kestävämmälle tasolle.

Lähteet

- Alasoini, Tuomo (2000): *Suomalaisen työelämän kehittämiskokeilu 1996–99. Kokeimuksia, näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämissohjelmasta*. Kansallinen työelämän kehittämissohjelma. Raportteja 11. Helsinki.
- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka (2000): *Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta*. Julkaisussa Anna-Maija Lehto ja Noora Järnefelt (toim.): Jaksaa ja joutaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus, Tutkimuksia 230. Helsinki.
- Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001): *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki, Gaudeamus.
- Brehm, Barbara (1998): *Stress Management. Increasing Your Stress Resistance*. Longman.
- Campbell, Ian (1999): *Full-Time Employees and the Expansion of Unpaid Overtime in Australia*. Paper presented at 4th ESA conference: Will Europe Work? 18–21 elokuuta 1999, Amsterdam.
- Cartwright, Susan & Cooper, Gary L. (1997): *Managing Workplace Stress*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Charpentier, Sari & Järnefelt, Noora (2002): *Kiire ja vanheneminen työelämässä. Huomioita vanhemmille työntekijöille tarjoutuvista kokemisen mahdollisuuksista*. Artikkelikäsitelmäkirjoitus.
- Finnish Labour Force Statistics 2000: *Annual review, preliminary data*. Statistics Finland, Labour Market 2001:16.
- Garhammer, Manfred (1999): *Working times, time pressure and time prosperity*. Paperi 4th ESA conference: Will Europe Work? 18–21 elokuuta 1999, Amsterdam.
- Hochschild, Arlie (1997): *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Metropolitan Books, New York.
- Jallinoja, Riitta (2000). *Perheen aika*. Otava, Keuruu.
- Julkunen, Raija (2001): *Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa*. Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko (1999): *The Modernization of Working times. Flexibility and Work Sharing in Finland*. SoPhi, Jyväskylä.
- Kalimo, Raija & Toppinen Salla (1997): *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Työterveyslaitos, Helsinki
- Kalliomäki-Levanto, Tiina (1998): *Päiväkodin työ ja määräaikaiset työsuhteet*. Työ ja ihminen, vol. 12:4, s. 339–354.
- Karasek, Robert (1979): *Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly 24.

- Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990): *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life.* Basic Books, New York.
- Kolehmainen, Sirpa (1999): *Naisten ja miesten työt. Työmarkkinoiden segregoituminen Suomessa 1970–1990.* Tilastokeskus, Tutkimuksia 227, Helsinki.
- Korvajärvi, Päivi (1998): *Gendering Dynamics in White Collar Work Organizations.* Acta Universitatis Tamperensis 600. Taju, Tampere.
- Lehto, Anna-Maija (2001): *Küire työssä- omaa syytäkö?* Tilastokeskus, Hyvinvointikatsaus 1/2001.
- Lehto, Anna-Maija (1999): *Tuoko tietotekniikka tasa-arvoa työelämään?* Julkaisussa Anna-Maija Lehto ja Hanna Sutela: Tasa-arvo työoloissa. Tilastokeskus, Työmarkkinat 1999:19, Helsinki.
- Lehto, Anna-Maija (1998a): *Kiirettä työpaikoilla.* Tilastokeskus, Hyvinvointikatsaus 2/1998, s. 44–49.
- Lehto, Anna-Maija (1998b): *Time pressure as a stress factor.* Society and Leisure, Vol. 21, No 2, 1998: 491–511.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (1998): *Tehokas tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimusten tuloksia 1977–1997.* Tilastokeskus, Työmarkkinat 1998:12, Helsinki.
- Liikanen, Hanna (1997): *Strategisia selviytymissopimuksia? Tutkimus neljän yrityksen työaikajärjestelyistä 1990-luvun puolivälissä.* Helsinki, Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 170.
- Living Conditions in Europe.* Statistical Pocketbook. European Communities, 2000.
- Merllié, Damien & Paoli, Pascal (2001): *Ten years of working conditions in the European Union.* European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions, Dublin.
- Newton, Tim & Handy, Jocelyn & Fineman, Stephen (1995): *Managing stress. Emotions and power at work.* London, Sage Publications Ltd.
- Silvonen, Jussi & Keso, Pirjo (1999): *Grounded theory aineistolähtöisen analyysin mallina.* Psykologia vol. 34, s. 88–96.
- Stoney, Christopher (2001): *Strategic management: Implications for work intensification and stress.* Paper presented in Work, Employment and Society conference 2001: "Winning and losing in the new economy", 11–13 September 2001, Nottingham.
- Strömmer, Rita (1999): *Henkilöstöjohtaminen.* Helsinki, Edita.
- Zuzanek, Jiri & Veal, Anthony (1998): *Trends in time pressure: two ends against the middle?* Society and Leisure, Vol. 21, No 2, 1998: 319–324.

Taulukko 2.

(a) kiireen syyt työlahdin intensiivisyyden ja työpäivän pitenemisen mukaan ja (b) kiireen syyt töiden sukupuolityyppillisyyden mukaan. Työolo tutkimus 1997.

	(a) (n= 2, 978)		(b) (n= 2, 809)		
	erityisen kireä työtahti/normaali	pitkä työpäi- vä/normaali	naistyyppinen	miestyyppinen	sekä miehiä että naisia
Organisaation taso					
1. Henkilökunnan riittämättömyys ja töiden lisääntyminen	sig.	ns./sig.	h	l	l
2. Organisaatio vaatii lisää tehokkuutta	sig.	ns.	l	h	l
3. Organisaatiomuutokset ja kehittäminen	sig.	sig.	e	e	h
Työyksikön taso/ esimies					
4. Esimies ei pidä alaisten puolia	-	-	-	-	-
5. Ongelmat työnjaossa ja töiden organisoinnissa	sig.	sig.	h	h	l
6. Liian kireät aikataulut	sig.	sig.	e	e	e
Työtehtävien taso					
7. Työ on vaativampaa	sig.	sig.	e	e	e
8. Työtehtävät ovat monipuolistuneet	sig.	sig.	e	e	e
9. Keskeytykset, työpäivän sirpaloituminen	sig.	sig.	h	l	h
10. Asiakastyö	sig.	sig.	h	h	l
11. ATK lisää tai hankaloittaa työtä	sig.	ns.	e	e	e
12. Vainkeaa suunnitella työtään	-	-	-	-	-
Yksilön taso					
13. Itseaiheutettua	-	-	-	-	-

sig. = yhteys on tilastollisesti merkitsevä, max 5 %:n riski χ^2 -testissä

ns. = yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä

- = ei soveltuvaan surveykysymystä

h = alituminen (syyllä) korkeampi kuin keskimäärin, max 5 %:n riski χ^2 -testissä

i = alituminen (syyllä) vähäisempi kuin keskimäärin, max 5 %:n riski in χ^2 -testissä

e = alituminen ei eroa keskimääräisestä

Kiireen hallinta työn muutoksessa

Johdanto

Kiireen ja aikapaineen seuraukset yksilöille ja työyhteisöissä ovat monita-
hoiset. Kiire voidaan toisinaan mieltää myönteisenäkin asiana; ”sopivan”
kiireen voidaan kokea parantavan vireyttä ja toimintakykyä ja tuovan ai-
kaansaamisen tunnetta. Tämä tuli esiin myös tutkimushankkeemme laadul-
lisissa haastatteluisissa. Organisaatioiden näkökulmasta kiire saatetaan nähdä
merkinä resurssien mahdollisimman tehokkaasta käytöstä (Maslach & Lei-
ter 1997).

Työn liiallisen aikapaineen tiedetään toisaalta olevan merkittävä osateki-
jä erilaisten stressioireiden, jaksamisongelmien ja työuupumuksen synnys-
sä. Näitä ongelmia on tutkittu runsaasti viime vuosikymmeninä. Jonkin ver-
ran on tutkimusta myös kiireen haitallisista seurauksista työyhteisöissä,
vaikka tällä alueella tutkimuksessa on vielä selviä aukkoja. Haittaavaksi
koetun kiireen on esimerkiksi havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden vä-
lisiin ristiriitoihin, poissaoloihin, virheiden lisääntymiseen ja vahingoittavan
erityisesti vastuurationaalista työorientaatiota (Lehto 1998a). Ylikuormite-
tut työntekijät pyrkivät myös etäännyttämään itsensä työstä, mikä heikentää
sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin (Maslach & Leiter 1997).
Edelleen kiireen aiheuttama työpäivien piteneminen ja väsymys aiheuttavat
vaikeuksia työelämän ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittamisessa
(ks. Anna-Maija Lehdon artikkeli toisaalla tässä julkaisussa).

Aikapaineen ja siitä aiheutuvan ylikuormituksen vähentämiseksi ja kes-
tämiseksi on siis perusteltua hakea ratkaisuja. Näistä ratkaisuista, toiminta-
malleista ja keinoista käytän jäljempänä nimitystä kiireen hallinta. Tarkoi-
tan kiireen hallinnalla toisin sanoen erilaisia tekniikoita, joilla yksilöt, työ-
yhteisöt ja organisaatiot pyrkivät sopeutumaan aikapaineeseen sekä kontrol-
loimaan ja toisinaan myös vähentämään sitä.

Työpaineiden ja kiireen hallinnan keinoja on pitkään tutkittu ja kehitetty
työstressitutkimuksen piirissä. Erityisesti amerikkalaisen stressitutkimuksen
piirissä on kehitetty lukuisia keinoja, joiden tarkoituksena on auttaa yksilöä
sopeutumaan työn paineeseen ja lievittää kiireen aiheuttamaa stressireak-
tiota. Esimerkiksi ajankäytön hallinnan parantaminen, fyysisen kunnon yllä-
pitäminen, itsetunnon kehittäminen ja rentoutusharjoitukset ovat tyyppillisiä

keinoja, joilla pyritään kehittämään yksilön kykyä toimia mahdollisimman tehokkaasti aikapaineessa ja hallita omaa reaktiotaan stressaavaan tilanteeseen (esim. Brehm 1998, Cartwright & Cooper 1997, Suhonen 1996). Tämä tutkimusperinne on synnyttänyt kokonaisen kiireen hallinta -kirjallisuuden erilaisia, usein käytännönläheisiä, opaskirjoja.

Skandinaavisessa stressitutkimuksessa työn aikapaineen kielteisten seurausten, kuten stressin, nähdään pohjimmiltaan johtuvan työn vaatimusten ja työn hallinnan (kontrollin) epätasapainosta (Karasek&Theorell 1990). Työn hallinnan käsite on laaja. Esimerkiksi Vahtera ja Pentti (1995, 20) sisällyttävät siihen työn sisällön monipuolisuuden, osallistumismahdollisuudet ja ennustettavuuden. Usein työn hallintaa on mitattu erityisesti työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhönsä (esim. Nakari 2000). Hyvien vaikutusmahdollisuuksien ajatellaan parantavan työntekijän mahdollisuuksia sopeutua työn asettamiin vaatimuksiin kuten aikapaineeseen. Kun vaatimukset lisääntyvät, myös hallinnan mahdollisuuksia pitäisi lisätä, jotta ylikuormituksen vaara ei kasvaisi (Vahtera & Pentti 1995, 7).

Amerikkalaisen ja skandinaavisen suuntauksen eroa voisi kuvata siten, että amerikkalainen näkemys painottaa yksilöllisiä, vaihteleviin konteksteihin sopivia keinoja, kun taas skandinaavinen suuntaus on ”tehtäväkeskeinen” ja painottaa tietyn yksilön ja työtehtävän yhteensovittamista. Viime vuosina jalansijaa on saanut myös näkemys, jonka mukaan kiirettä ja työpaineita tulisi tarkastella laajemmin, koko työorganisaation tasolla ja pyrkiä vaikuttamaan niihin syihin, jotka tuottavat liiallista aikapainetta työssä (Lehto 2001, Maslach & Leiter 1997).

Huolimatta mittavista panostuksista kehittämistyöhön ja työssä jaksamisen edistämiseen työpaikoilla, kiirekokemukset ja uupuminen eivät näyttäisi olevan olennaisesti vähenemään päin. Esimerkiksi vuoden 2001 valtakunnallisen työolobarometrin mukaan kiireen ei koettu lainkaan vähentyneen edellisvuosiin verraten. Jonkinlaista tasaantumista kiirekokemuksissa kuitenkin lienee tapahtunut, sillä kiireen lisääntymistä raportoitiin hieman vähemmän kuin aikaisemmin. (Ylöstalo 2001, 12.) Tämä on varsin ymmärrettävää siinä valossa, että suomalaiset ovat jo nyt olleet kiirekokemusten suhteen korkealla tasolla ja kansainvälisesti vertaillen aivan kärjen joukossa (ks. toisaalla tässä julkaisussa). Myös Euroopan Unionin tasolla yleisesti kiireen kokeminen on mieluummin lisääntynyt kuin vähentynyt (Paoli & Merllié 2001, 14).

Mistä tällainen kehitys voisi johtua? Jotta voisimme paremmin ymmärtää, miksi kiireen hallinta on niin ongelmallista, tarkastelen seuraavassa sitä, kuinka työntekijät itse hahmottavat keinoja hallita työkiirettä. Olen kiinnostunut siitä,

- missä määrin työntekijät tukeutuvat ”perinteisiin”, yksilökeskeisiin kiireen hallinnan keinoihin ja millaisia ongelmia tässä ilmenee,
- millaisena työntekijät näkevät yhtäältä organisaation ja toisaalta omat mahdollisuutensa selviytyä työkiireestä ja kontrolloida sitä, sekä
- millaisia kiireen hallinnan ja vastustamisen keinoja työssä tapahtuneet muutokset näyttäisivät edellyttävän.

Miten kiireen hallinnasta kysyttiin?

Tarkastelen kiireen hallintaa työntekijöiden kokemusten kautta. Aineistona ovat Työpaineet, kiire ja sukupuoli -tutkimuksessa kerätyt 23 työntekijän laadulliset haastattelut.

Haastatteluissa haluttiin tietää, miten työntekijät pystyvät ja pyrkivät hallitsemaan kiirettä. Kysyin tätä yleensä seuraavankaltaisilla kysymyksillä ”miten yleensä selviydyt kiireestä työssä tai kiireisistä tilanteista?” tai ”miten tällaiset kiireiset tilanteet yleensä selviää tai mitä niissä voi tehdä?”. Usein kuitenkin kysymykset nivoutuivat tiiviisti haastattelun kulkuun, esimerkiksi: ”Mainitsitte että koette, että pystytte hallitsemaan sitä kiirettä. Minkälaisia keinoja on?” tai seuraavalla tavalla: ”Liittykö tämän tilanteen selviämiseen jotain sellaista, että täällä työssä olisi joku asia muuttunut tai täällä työssä jotenkin otettu huomioon tätä...”. Jotkut haastateltavat puhuivat kiireen hallinnasta aivan spontaanisti, silloin yleensä esitin vain täydentäviä kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys tuntui yleensä johdattelevan miettimään lähinnä henkilökohtaisia selviytymiskeinoja. Sen vuoksi kysyin lisäksi esimiehen ja organisaation merkityksestä kiireen hallinnalle, esimerkiksi, ”mitä esimies voisi tehdä”, ”voitaisiinko työyksikössä jotenkin vaikuttaa kiireeseen” ja ”onko työpaikalla keskusteltu kiireestä”, mikäli tällaiset seikat eivät tulleet haastattelussa muuten esille. Haastattelujen kulku saattoi siis vaihdella aika paljonkin, mutta pyrin jokaisessa haastattelussa kysymään kiireen hallinnasta useammilla kysymyksillä ja keskustelemaan kiireen hallintaan liittyvistä asioista niin kauan kuin haastateltavalla tuntui olevan sanottavaa siitä.

Kiireen hallinta on kestämistä ja vähentämistä

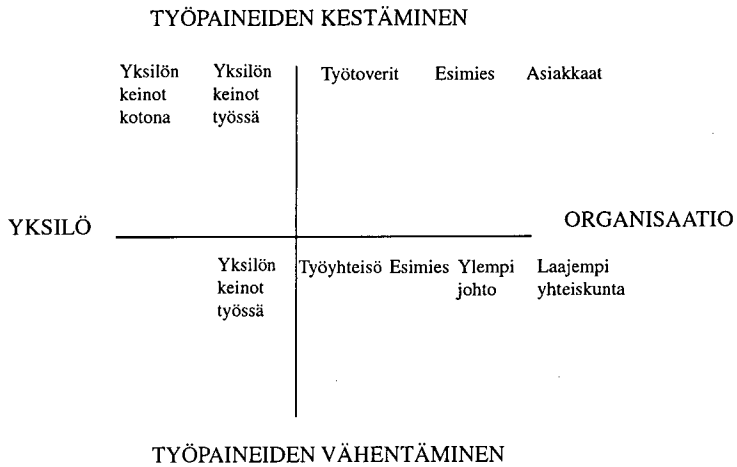
Aineiston analyysissä mukailin niin sanotun grounded theory -pohjaisen analyysin periaatteita (esim. (Silvonen & Keso 1999, Kalliomäki-Levanto 1998). Tämä merkitsee, että analyysi on aineistolähtöinen: etsin haastateltujen puheesta keskenään samantyyppisiä mainintoja kiireen hallinnan keinoista, joille annoin yhteisen nimen. Nämä kategoriat kuvaavat erilaisia haastateltujen puheessa esiin tulleita hallinnan keinoja ja muotoja. Ne eivät perustu mihinkään tiettyyn ennalta tunnettuun teoreettiseen viitekehykseen, vaan muodostin kategoriat sen mukaan kuin ne tuntuivat aineistosta ”luontevasti” muodostuvan. Kategorioiden tulkinnassa ja taustoittamisessa sen sijaan olen tuonempana tekstissä käyttänyt alan tutkimuskirjallisuutta.

Kiireen hallinnan kategorioiden jäsentämiseksi olen käyttänyt kahta käsitteellistä ulottuvuutta. Ensinnäkin olen ryhmitellyt kategoriat yksilö – organisaatio -ulottuvuudelle. Samalla ulottuvuudella jäsenin myös kiireen syiden analyysia, joten kiireen syitä ja hallintaa ja niiden sijoittumista tälle ulottuvuudelle voidaan jossain määrin vertailla. Tämän ulottuvuuden tarkastelu on perusteltua myös siksi, että toimenpiteiden ja vaikuttamisen kohde muuttuu riippuen siitä kummassa päässä ulottuvuutta liikutaan. Lisäksi, kuten edellä todettiin, aikapaineen hallintaa sivuavien tutkimusperinteiden painotukset tällä ulottuvuudella ovat erilaiset. Eniten haastateltavat puhuivat erilaisista yksilöllisistä keinoista; keinoista ja asioista, joita he itse saattoivat toteuttaa tai soveltaa. Näitä omakohtaisia keinoja ja toimintatapoja on luonnollisesti helpointa tunnistaa ja kertoa. Useimmissa haastatteluissa tuli esiin myös työorganisaation muiden toimijoiden, työkavereiden, työyhteisön, esimiehen ja ylemmän johdon, rooli.

Toinen käsitteellinen ulottuvuus kategorioiden jäsentämiseksi kuvaa sitä, pyritäänkö työpaineiden kestämiseen ja niihin sopeutumiseen vai työpaineiden vähentämiseen ja vastustamiseen. Edellisessä tapauksessa hallinnan kohteena on yksilö ja tavoitteena on esimerkiksi yksilöllisen paineensietokyvyn parantaminen tai työtilanteesta suoriutuminen; jälkimmäisessä pyritään vaikuttamaan työn tekemisen ehtoihin ja olosuhteisiin. Periaatteessa keinot voidaan kummasakin tapauksessa suunnata joko akuuttiin tilanteeseen tai pitkäjänteisesti. Oheisessa kuviossa (kuvio 1) olen kuvannut kummatkin ulottuvuudet nelikentän muodossa. Erityyppiset hallinnan kategoriat sijoittuvat kentän eri lohkoille.

Haastateltavien puheessa kiireen hallinnan keinoihin liittyi usein jokin ristiriita tai este, joka hankaloitti tai esti kiireen ja työpaineiden hallitsemista. Haastateltavat pohdiskelivat, että kiireen hallitsemiseen auttaisi tämä tai tuo keino, mutta sen mukaisesti oli kuitenkin vaikea tai mahdoton toimia. Hallinnan keinot ovat siis ”ideaalikeinoja”, käytännössä niiden toteuttamiseen liittyi erilaisia ristiriitoja. Käsittelen seuraavassa kiireen hallinnan keinojen yhteydessä myös näitä ristiriitoja tai rajoitteita.

Kuvio 1.
Kiireen hallinnan ulottuvuudet.



Työpaineiden kestäminen

Työpaineiden kestämisessä on kyse siitä, miten ja millä keinoilla työntekijä kokee suoriutuvansa työssä hänelle asetetuista vaatimuksista. Yhtäältä kyse on pyrkimyksestä parantaa yksilöllistä jaksamista ja hyvinvointia työelämän tarjoamissa puitteissa. Tähän prosessiin voivat osallistua niin työntekijät itse kuin työnantaja tai esimerkiksi työterveyshuolto. Osittain kyse on myös sopeutumisprosessista, jonka seurauksena asioihin osataan suhtautua rennommin, joten työpaineen ei koeta aiheuttavan yhtä suurta henkistä stressiä kuin aikaisemmin.

Työelämän modernisaatiokeskustelua mukaillen keinot työpaineiden kestämiseksi voi ymmärtää myös yksilön keinoiksi ylläpitää itseään suoriutuvana ja kilpailukykyisenä työntekijänä. Yksilöllistyvässä ja kilpailussa modernissa yksilön täytyy itseohjautuvuuden ja itsetarkkailun keinoin muovata itsestään työntekijä, joka on ”work fit” – joka sopeutuu vaadittavaan työpaineeseen. (vrt. Julkunen 2000, Casey 1995.) Hän voi käyttää tässä erilaisia tekniikoita. Yhtäältä kyse on erilaisista oman työvoiman uusintamistekniikoista, eli siitä miten pyritään palautumaan työn rasituksesta ja pitämään yllä työkykyä, jotta kestäisi työpaineen. Toisaalta kyse on keinoista, joilla yksilöllistä työskentelytehoa pyritään turvaamaan ja parantamaan akuuteissa tilanteissa. Työnantaja voi osallistua työpaineiden kestämiseen liittyvään muokkaustyöhön esimerkiksi tarjoamalla henkilöstölleen hyvät puitteet työkyvyn ylläpitämiseen.

Yksilön keinot kotona

Haastateltavat mainitsivat erilaisia yksilöllisiä keinoja, joilla he pyrkivät edistämään työpaineiden kestämistä omalla kohdallaan. Vapaa-aika näytettiin erässä mielessä areenana, jolla saattoi parantaa omaa työkykyään ja jota saattoi aktiivisesti käyttää työn rasituksesta palautumiseen. Oheinen kuvio 2 osoittaa, miten yksilölliset keinot vapaa-ajalla sijoittuvat suhteessa kiireen hallinnan ulottuvuuksiin.

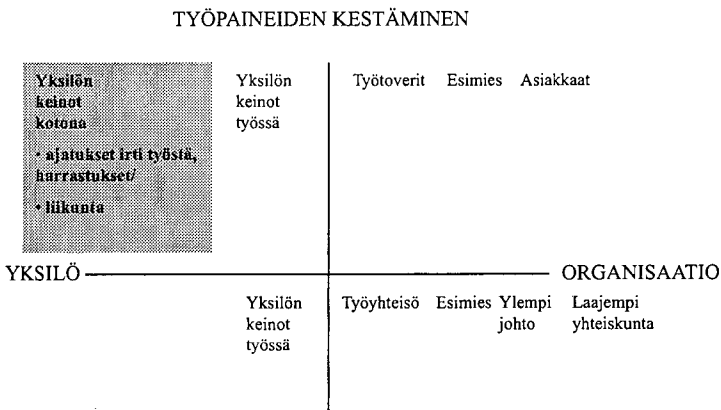
Harrastukset, teatterissa ja konserteissa käyminen auttoivat haastateltavia saamaan *ajatukset irti työstä*. Arkiympyröistä irtautumiseksi lähdettiin myös mökille tai matkalle. Vapaa-ajan aktiviteettejä käytetään aivan tietoisestikin työasioista irrottautumiseen. Tulkitsen tätä niin, että vapaa-aika ei ole silloin pelkästään itseisarvo sinänsä, vaan se on (myös) vastapaino työlle, tila, jossa ”ladataan akkuja” työtä varten. Jotkut haastateltavat myös mainitsivat, että he ovat *oppineet* irrottautumaan työstä ja että tällaisia konsteja *pitää yrittää löytää*. Työstä irrottautuminenkin on siis taito, jonka hallitsemista työelämä edellyttää. Seuraavassa atk-suunnittelupäällikkö kertoo keinoista, joilla hän latautuu vapaa-ajalla:

(Haastattelija): Osaisitko sanoa minkälaisia keinoja sulla on selviytyä tästä kiireestä tai kiireisistä ajoista.

(Atk-suunnittelupäällikkö, nainen, 46): Ainakin mä nukun aika paljon. Mä olen siis sellainen ihminen että mä tarvin paljon unta. Ja se auttaa. Mä voin mennä hirveän aikasin nukkuun, sanotaan 9–10 välillä, joka on monelle muulle käsittämätön aika että joku menee nukkuun niin aikasin. Mä niin kuin

Kuvio 2.

Kiireen kestäminen keinot: yksilön keinot kotona.



TYÖPAINEIDEN VÄHENTÄMINEN

sillä saan kerättyä itselleni voimia. Sitten tietysti harrastamalla jotain sellaista, me käydään konserteissa, oopperassa tän tyypistä, joka on ihan eri kun tää. Mä en ole niinkään liikunnallinen ihminen että mä sellaiseen. Ainut liikunta tavallaan on käveleminen ja tämmönen. Sitten se on tärkeä että lomat viettää sillä lailla jos on mahdollista, että pois kotiympyröistä. Että voi unohtaa sen ympäristön. Sitten on taas ihan reipas kun tulee takaisin, ja jak-saa pitkän aikaa.

Aineiston opettajat sanovat opettajan työn olevan niin kokonaisvaltaista, että työasiat jäävät helposti pyörimään mieleen työn jälkeenkin, esimerkiksi päivän tapahtumat ja oppilaiden asiat. Tämä on varmasti osittain opettajan työn erityispiirre, opettaja on opettaja vapaa-aikanakin. Toisaalta nykyisin yhä useampi työ lienee sellaista, että työtä on vaikea jättää vain työpaikalle. Nuori miesopettaja kertoo seuraavaa:

(Haastattelija): Koetko sä sillä tavalla, että se kiire töistä jotenkin vaikuttaa myös sun vapaa-aikaan?

(Luokanopettaja, mies, 33): No ei sillä lailla, tai kyl se niinku, mä tiedän paljon opettajia et jotka, niinku esimerkiks tää kesäloma, ne alkaa tos heinäkuun lopulla vasta niinku pääseen siit koulusta eroon. Ja sit kun ne pääsee siit eroon, niin sitten jo rupee niinku alkaa kahen viikon pääst se koulu. Et tavallaan, et se niinku on niin siellä mielessä, et se on niinku niin kokonaisvaltasta. Mut mä oon kyllä pyrkiny siihen ihan oman mielenterveyden kannalta, et sit kun koulu loppuu niin sit mä teen ne hommat ja sit lähden ja sit ei oo koulua, et se on niinku mun mielest ihan pakko. Et se, mä oon kehittäny sen ja sitä harrastaa muutkin opettajat. Et muuten se on aika raskasta työtä.

Työ saattaa kuitenkin **väsyttää ja viedä voimat** niin, että vapaa-ajanvietto ja samalla myös latautuminen kärsii. **Työajan venyminen** saattaa myös hankaloittaa säännöllisten harrastusten pitämistä.

(Reskontrahoitaja, nainen, 59): Mitä se sitten taas tekee mulle yksilönä siellä kodissa ja siellä vapaa-ajan puolella, niin se on mun vapaa-ajasta pois kun mä oon täällä 8 tuntia tai 9 tuntia ja mä olen jo sen ikäinen, että mä olen jo vähän väsynyt. Mun täytyy ihan jo aika ajoin pakottaa itseni tekemään harrastukset ja mä oon päälimmäiseksi ottanut sen, että mä teen istumatyötä ja sisätyötä, niin mun täytyy ulkoilla, lenkkeillä vuodenajasta riippuen olkoon se sitten pyörä tai, suksilla en juuri liiku, mutta sitten kävelen ja ulkoilen paljon, niin sitten se on sieltä pois ja se on niinku semmoinen, jota ei aina kaikin ajoin mielellään hyväksyisi. Että ajattelis, että kesäloman aikana "ihanaa kello on neljä ja mä saan olla tässä vaan".

Edellä lainatun haastattelun kuluessa on käynyt ilmi, että työ on erittäin intensiivistä ja työtä on tullut yrityksen laajenemisen myötä paljon lisää. Haastateltavan on vaikea hyväksyä, että työ vie voimat niin täysin, että vapaa-ajanvietto kärsii siitä. Muualla haastattelun aikana hän korostaa, että väsyminen ei näy kuitenkaan työssä, työteho tai laatu ei ole huonontunut. Tulkitseen haastattelua siten, että haastateltava kokee joutuvansa jakamaan re-

surssinsa itselleen epäoikeudenmukaisella tavalla: työ vie suurimman osan voimista ja vapaa-aika kuluu työstä palautumiseen, jolloin ei jaksakaan tehdä juuri muuta kuin yrittää pitää yllä terveyttä ja työkykyä liikkumalla.

Sen lisäksi, että haastateltavien puheessa vapaa-ajan tuli olla vastapainona työlle, erityisesti **liikunta** mainittiin tärkeänä työpaineiden kestämisen kannalta (7 haastateltavaa 23:sta). Liikunnalla ja ulkoilulla oli kaksi tavoitetta, toisaalta fyysisen kunnan ylläpitäminen ja toisaalta liikunta oli yksi keino saada ajatukset pois työstä. Liikunta ja ulkoilu nähtiin itsensä hoitamisenä. Esimerkiksi pankkivirkailija sanoi, että hänen keinonsa selviytyä kiireestä on hoitaa itseään hyvin, että jaksaisi töissä. Hän esimerkiksi ulkoili aamulla säännöllisesti ennen töihin tuloa. Osastonjohtaja puolestaan esitti, että jaksaminen on itsestä kiinni, siitä miten käyttää vapaa-aikaa. Vapaa-aikana tulee huolehtia oman peruskunnan ylläpitämisestä ja siten ehkäistä tai ainakin jarruttaa uupumuksen tuleamista.

(Pankkineuvoja, nainen, 49): Mulla yleensä keino se, tota noin niin, ulkoilla. Hoitaa itseäni hyvin, että mä jaksasin töissä hyvin. Mä aamulla noin tunnin ulkoilen ennen töihin tuloa. Se auttaa jo paljon, niin kuin positiivinen olo on kun tulee tänne.

(Atk-suunnittelija, mies, 39): Fyysisestä kunnosta kun yrittää pitää huolta, että sitten huomattavasti jaksaa paremmin kun olet jonkin sortin kunnossa. Koska sitten jos sen kuntonsa päästää rapistumaan, niin eihän sitä sitten kestä oikein paineitakaan. Kyllä se on ihan suorassa suhteessa, sekin. Taisi liittyä jo tuohon aikaisempaan. Tuli vasta nyt mieleen. Kyllä mä sen oon huomannu, et jos tosi rapakunnossa on ollu, ettei sitä tahdo jaksaa kyllä edes tehdä sitä normaalia työpäivää.

Fyysisestä kunnosta huolehtiminen (liikkumalla, ruokavaliolla jne.) on siis keino pysyä suorituskykyisenä työntekijänä ja vastustuskykyisenä kiireen kielteisille seurauksille. Toisaalta haastatteluista käy myös ilmi, että haastateltavat kokevat itse saavansa hyötyä liikunnasta: hyvää oloa, mielialaa kohottaa, istumatyön jumiuttamat lihakset vertyvät – liikkuminen parantaa siis myös heidän vapaa-aikansa laatua. Tätä voisi tulkita niin, että kyseessä on kaksitahoinen motiivi: liikkumista harrastetaan omaksi iloksi ja hyvän olon vuoksi mutta myös siksi, että kyettäisiin vastaamaan työelämän vaatimuksiin suorituskykyisenä työntekijänä.

Yksilön keinot työssä

Haastateltavat kertoivat yhtäältä keinoista, joita he käyttävät työssä kestääkseen paineista tilannetta tai selviytyäkseen työn vaatimuksista. Työpaineiden kestämiseksi haastateltavat mainitsivat monenlaisia työpaikalla sovellettavia

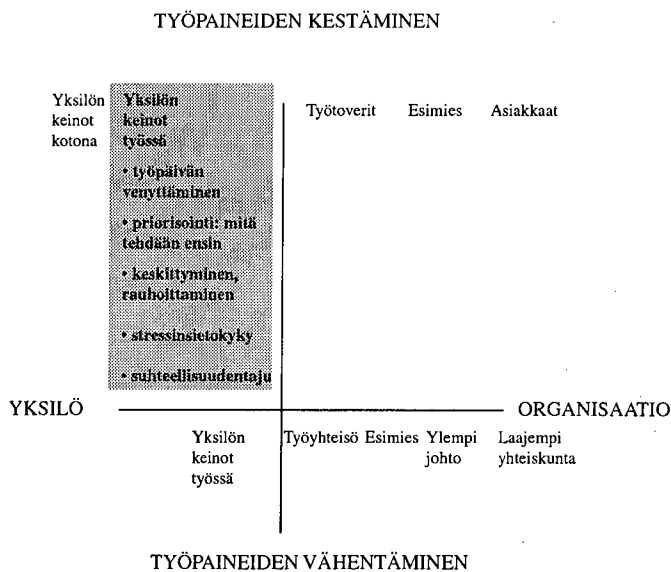
keinoja. Näistäkin kiireen ja työpaineen hallinnan keinoista valtaosa oli yksilöllisiä, työntekijän omaa toimintaa tai asennoitumista koskevia keinoja.

Työpäivän venyttäminen näyttäytyi haastatteluissa keinona selviytyä työtehtävistä. Työpäivää venyttämällä hankittiin lisää aikaresursseja, kun työn määrä ja resurssit olivat epätasapainossa. Toisilla työpäivän venyttäminen oli satunnaisempaa, toisilla työpäivän jatkamisesta illalla tai viikonloppuisin oli muodostunut säännöllisempi työn vaatimusten ja resurssien tasapainottamisen keino.

Työn vaatimusten ja aikaresurssien tasapainottaminen työpäivää venyttämällä ei ylipäänsä ole mahdollista missä tahansa työssä. Esimerkiksi sairaanhoitotyössä työaika on jaettu tiettyihin vuoroihin ja työtehtävistä vastaavat kerrallaan kussakin vuorossa työskentelevät, jonka jälkeen työt siirtyvät työtehtävien keskeytymättömän virran mukana seuraavaksi vuoroon tuleville työntekijöille. Seuraavalle vuorolle on kuitenkin mahdotonta loputtomasti siirtää tekemättömiä tehtäviä ja usein hoitotoimenpiteet myös edellyttävät tiettyä aikataulua. Kun työaika ei veny eikä työn tekemistä voi siirtää, ainoaksi mahdollisuudeksi tämän tyyppisessä työssä jää tavallisesti työtahdin tiivistäminen. Tämä koskee nimenomaan naisille tyypillistä hoiva- ja palvelutyötä, joissa työaika ei siis veny, vaan työmäärän hallitsemiseen on pyrittävä työtahtia tiivistämällä.

Kuvio 3.

Kiireen kestämisen keinot: yksilön keinot työssä.



Paitsi että työpäivän venyttäminen on keino hankkia lisää aikaresursseja, se on myös (yksilöllinen) keino organisoida työtä. Tämä tarkoittaa keskittymistä ja keskeytymätöntä työrauhaa vaativien töiden organisoimista ”normaalityöpäivän” jälkeen tehtäväksi. Normaalityöpäivää leimaavat tällöin toistuvat keskeytykset ja työpäivän pirstaleisuus. Haastattelujen valossa tällainen on tyypillistä muun muassa tehtävissä, joihin liittyy suoria asiakaspalvelukontakteja tai esimiestyötä. Asiakastyölle ja esimiestyölle on ominaista, että on oltava jatkuvasti toisten käytettävissä ja töiden määrä ja aikataulu määräytyvät asiakkaiden ja alaisten tai muiden sidosryhmien tarpeista käsin. Keskittymistä vaativien työtehtävien hoitaminen, kuten asiakastoimeksiantojen toteuttaminen, valmistelutyö, raporttien kirjoittaminen tai muu sellainen saattaa osoittautua mahdottomaksi. Työpäivän jatkaminen illasta näytetään tällöin yrityksenä ratkaista erilaista työskentelyä edellyttävien työtehtävien välinen ristiriita: työpäivä jaetaan luonteeltaan fragmentaariseen ”normaalityöpäivään” ja rauhalliseen, keskeytymättömään iltatyöhön. Seuraavassa esimerkki pankkivirkailijan työstä:

(Haastattelija): Millä tavalla se [kiire] ilmenee?

(Pankkineuvoja, nainen, 49): Se ilmenee niin, että mitään asiaa ei saa tehtyä niin kuin loppuun asti. Kun on oikein kiire ja lähtee asiakas pois, niin tulee heti seuraava tai tulee seuraava soitto. Ja koko ajan sä kirjaat itselles vaan lisää työtehtäviä. Nämä pitää jossain vaiheessa tehdä. Aikaa ei aina tahdo tulla ollenkaan elikä sitten pitää jäädä tekemään niitä ylitöihin, purkamaan esimerkiksi luottoesityksiä ja jotakin mitä tullut asiakkaalle luvanneeksi tehdä.

Samaten julkisella sektorilla työntekijät sovittavat asiakastyön ristiriitaisia vaatimuksia yhteen työpäivää pidentämällä. Seuraavassa esimerkki kuntasektorin toimistotyöstä, jossa ilmenee asiakastyön ja valmistelutyön yhteensovittamisen ongelmallisuus ja pyrkimys hallita tilannetta työpäivää pidentämällä:

(Toimistos sihteeri, nainen, 57): Niin, et illalla jään tekemään sitä ja mä aion selviytyä näistä. Et mä niinkun mittaan illalla matkoja ja yritän päivällä niitten puheluiden lomassa valmistella niitä päätöksiä, ja et puhelut tälle toiselle rouvalle, mut sille tulee yhtä paljon puheluita. Ettei me kumpikaan pystytä silleen tekemään sitä, et. Et kun kuitenkin meillon niin spesiaali tämä työ että muut työkaaverit eivät pysty siihen, meidän tähän työhön, että pitäis niinkun, sekin olis yks asia että joku saatas koulutettua meidän lisäksi tätä työtä tekemään. Mut että minä en nyt muuta keksi, kun sitä että vaan jään tekemään ne iltasin ja tehdään niitä siinä lomassa päivällä. Et en mä muuta oikeen.

Esimiestyötä koskevassa kirjallisuudessa tulee usein esiin, että uudet työn organisointi- ja johtamisparadigmat kuten verkostoituminen, tiimityö tai sitouttava johtaminen, edellyttävät esimieheltä entistä vuorovaikutteisempaa roolia (esim. Järvinen 2000, Mäkipenska & Niemelä 1999). Työajan allokointi muuttuu: en-

tistä suurempi osa työajasta käytetään kommunikointiin ja vuorovaikutukseen. Tällaisen kehityksen voi ajatella heijastuvan erityisesti keskijohdon ja lähiesimiesten työssä, joilla on usein vastuu monensuuntaisesta viestinnästä, organisaatioissa sekä ylös- että alaspäin (Aaltonen ym. 2001).

(Haastattelija): *Voisitteko vielä vähän kertoa siitä, että miks teette tällaista pidempää päivää.*

(Systeemipäällikkö, nainen, 52): *No se taas liittyy tähän, et mun päivät aika usein menee sitten näitten ryhmän töitten hoitamiseen tähän tämmöiseen kommunikointiin ja sitten jos on jotain tutkimista, pitäisi tehdä joku kirjallinen työ tai joku semmoinen mikä vaatii keskittymistä, niin se kyllä usein jää sitten sinne neljän viiden jälkeen tehtäväksi, et se on kyllä semmoinen. Et semmoista työtä, mikä vaatii keskittymistä, sitä on vaikea tehdä oikeestaan päivän aikana.*

Työn ja ammattitaidon kehittämistä koskeviin vaatimuksiin vastataan osittain vapaa-ajalla. Seuraavassa erään yrityksen tuotepäällikkö toteaa itseltään selvästi ammattikirjallisuuden lukemisen tapahtuvan omalla ajalla, itse asiassa hän ei pidä siihen käytettyä aikaa ylityönä lainkaan:

(Haastattelija): *Joo. Teetko niitä [ylitöitä] täällä töissä vai kotona myös?*

(Tuotepäällikkö, nainen, 38): *Siis mitä nyt katotaan sitte ylitöiks että tota, täällä töissä on semmosia asioita joita ei välttämättä pysty sitte tekemäänkää, just et jos on koko päivän kuluttanu jonkun ongelmajutun selvittelemiseks ni sen jälkeen sitte täytyy jäähä täyttämää jotai juttuja ja tekemää sitte niin ku taas tietokoneella jotai asioita. Mutta sitte esim. semmoset lukemisetmitä täytyy lukee ja näin ikkää ni otan mukaan kotii ja voin sitte illalla lukee niitä. Ettei ne niin varsinaisia ylitöitä oo.*

Lastentarhanopettaja puolestaan joutuu käyttämään omaa aikaansa työnantajan edellyttämään koulutukseen ja toiminnan suunnitteluun ja yhteistoimintaan:

(Haastattelija): *Joudutko sä tekemään ylitöitä?*

(Lastentarhanopettaja, nainen, 40): *Mä joudun tekemään sillai ylitöitä, että jos mä käyn jotain koulutusta tai jos mulla on jotakin sanotaan vaikka jonkun opetussuunnitelman tekoa, jotain alueellista yhteistyötä tai tämän tyyppistä... Ja se saattaa sitten venyä johonkin neljään viiteen se koulutus ja sä oot saattanu todella mennä aamulla 6.15 töihin, että jokainen ymmärtää, että se on silloin ylipitkä päivä. Mutta että tavallaan meidän kohdalla niin niist ei sitten välttämättä tule niitä ylitöitä, koska katsotaan että meillä on se 3 tuntia 15 minuuttia viikossa mikä voi siten sisältää sen, että ei ollenkaan ajatella, että se menee kyllä ihan siihen normaaliin viikottaiseen suunnitteluun ja valmisteluun, että ne on kaikki sitten ylimääräisiä.*

Haastattelupätkien voi tulkita kertovan siitä, että työtehtävät on mitoitettu niin, että työaika riittää vain normaalin juoksevan toiminnan pyörittämiseen, mutta kehittämistoimintaan ei resursoida riittävästi työaikaa siihen

nähdessä, mitä työntekijöiltä odotetaan. Mahdollisesti myös ajatellaan aikaisempaa enemmän niin, että yksilöllä on vastuu oman työmarkkinatavaransa arvon ylläpitämisestä ja näin ollen voidaan edellyttää häneltä yhä suurempaa panosta vapaa-aikana ammattitaidon ylläpitämiseen.

Työpäivä ei muutenkaan jatku pelkästään työpaikalla, vaan ajatukset ja alitajunta askartelevat työasioiden parissa vapaa-ajallakin. Vuosien 1990 ja 1997 työolotutkimukset osoittavat, että työasiat ovat kotonakin mielessä yhä useammalla palkansaajalla. Tämä lienee erityisesti sitoutumista ja vastuuta edellyttävissä töissä olevien keino varmistautua siitä, että työtehtävät tulevat hoidetuksi odotusten mukaisella tavalla. Työolotutkimuksen mukaan työasiat vaivaavat kotonakin etenkin opettajia ja hallinnollisen ja johtotyön ammateissa toimivia. (Sutela 1999, 68.)

(Haastattelija): Työstä on vaikea irrottautua edes vapaa-aikana? (Aik-suunnittelupäällikkö, nainen, 46): Pitää paikkansa. Niin kun mä jo puhuin tosta lomien viettämisestä jossakin muussa ympäristössä. Se on se tapa, jolla pääse irti töistä. Mulla on ainakin, että sunnuntaina alkaa jo ainakin miettimään viikonlopun aikana, että mitäs sitten taas huomenna. Sillai niinku ei osaa täysin irtaantua. Mä oon semmoinen, mikä ihan turhaa huolehtii etukäteen asioista, semmoisista, joista ei kannattais paljon huolehtia, kun se ei kuitenkaan auta. Silti vaan, että jos nyt käy niin ja onko mä nyt muistanut kaikki jutut. Mitä, jos mä olen unohtanut, kauheata, mä olen unohtanut sen. Sitten sellaista että täytyy kirjata kotona paperille, että kun tuut töihin, muista nää ja nää tarkistaa. Vaan niin kuin alitajunta työskentelee, että onko nyt varmasti hoidettu, että kyllä se on aika vaikea. Kyllä se vaatii ihan poikkeavaa toimintaa. Pitää täysin paikkansa.

Muutama haastateltava sanoi tietoisesti käyttävänsä alitajuntaa työasioiden ratkaisemisessa, ”laittavansa alitajunnan töihin”. Tämä tuli esiin haastatteluiden ääneenajattelu -osuudessa, jossa käytiin lävitse työolotutkimuksen väittämää ”Työstä on vaikea irtautua edes vapaa-aikana.” Valtaosin haastateltavat ymmärsivät kysymyksen samansuuntaisesti, eli tunkeutuuko työ häiritsevästi ajatuksiin vapaa-ajallakin. Seuraavassa haastattelupätkässä haastateltava vastasi ”ei pidä paikkaansa”, koska koki ajattelevansa kotona töitä vapaaehtoisesti.

(Haastattelija): Joo mennään sitte eteen päin. (”Työstä on vaikea irtautua edes vapaa-aikana.”)

(Lakimies, mies 40): Toi pitää ihan paikkansa kyl mä mietiskelen kotona näitä työasioita. Mut se ei o niin kun... mä teen sen vapaaehtoisesti. Että tässä on semmonen kuva että, täs kysymyksessä annetaan semmonen kuvat, että se on niin ku negatiivinen asia. Ei mä mietin niitä joko ikään kuin tietoisesti mä haluan niit miettiä tai sit tiedostamatta. Se on vaan mun tapa tehdä tätä duunii että emmä niitä niin kun ei se vaikuta, siellä mä, jos mullon ikään ku himassa itselleni hetki aikaa mä voin miettiä et miten kähän mä huomenna laitan sen. Se ei niin ku vaivaa mua, se ei niin ku stressaa mua yhtään.

Edellä olevien neljän lainauksen voi tulkita kertovan tietynlaisesta työajan ja oman ajan rajojen hämärtymisestä tai ”työminän” ja ”siviiliminän” rajojen hämärtymisestä. Työasioita mietitään vapaa-ajalla, mietitäänkö kotiasioita työpäivän aikana? Työolotutkimuksen mukaan ei juurikaan. Vain harva palkansaaja kokee, että on vaikea keskittyä työhön kotiasioiden vuoksi (Sutela 1999, 69).

Työpäivien venymisilmiöön liittyvät myös muutaman haastatellun maininnat siitä, että töistä ei olla mielellään sairaanakaan pois. Haastateltavat kokevat tai argumentoivat, että töistä ei yksinkertaisesti voi jäädä pois, koska ei ole aikaa jäädä. Aikaa allokoidaan erilaisiin toimintoihin, mutta yksilöiden ja organisaatioiden aikabudjetti ei näytä kestävänsä sairastumista? Vastuu aikabudjetin pitämisestä jää tässä viimekädessä yksilöiden harteille. Toisaalta ajatellaan myös, että on ”opittava” olemaan pois työstä, kun on sairas.

Työasioiden ajattelu on vapaa-ajalla on yhtäältä yritys parantaa työtehtävien hallintaa, toisaalta työntekijän on myös *hallittava työstä irrottautuminen*. Tämä liittyy edelliseen alalukuun, jossa käsiteltiin keinoja saada ajatukset irti työstä. Ristiriitaa saattaa olla myös työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimuksissa. Pienten lasten vanhemmilla, erityisesti äideillä, saattaa olla *rajoittuneet mahdollisuudet* hallita työkiirettä työpäivää pidentämällä. Mikäli he tekevät pitkiä työpäiviä, perheen kanssa käytetty aika väistämättä lyhenee. Hochschildin (1997) mukaan lapsiperheissä tehdään jatkuvasti ”aikavelkaa” ja tunnetaan syllisyttä perheen kanssa käytetyn ajan riittämättömyydestä. Haastattelussa tämä tuli ilmi lähinnä, kun muutamat haastateltavat analysoivat omaa tilannettaan siten, että heillä on mahdollisuus tehdä ”joustavaa” työpäivää, kun kotona ei ole lapsia odottamassa.

Työpaineiden kestämisessä ja kiireestä selviytymisessä auttoi myös se, että *priorisoi työtehtävien järjestystä*: mitä tehdään ensin ja mikä on vähemmän kiireellistä. Esimerkiksi osastajohtaja korosti asioiden organisoinnin ja priorisoinnin tärkeyttä:

(Haastateltava): Joo, no mä kysysin vielä tästä aikataulusta, sanoitte että se on aika lailla ohjelmoitua niin, suunnitteletko kuitenkin itse sen työpäivän aikataulun vai saatteko esimerkiksi sihteeriltä tai joltain vastaavalta.

(Osastonjohtaja, mies, 51): Sekä että, tietysti tietyt kokoukset ja aikataulut ne tulee tuonne kalenteriin ja ne täytyy ottaa huomioon sitten tietysti mahdollisuuksien mukaan että mut se on selvä että tietyt matkoihin liittyvät asiat ja asiakaskäynteihin liittyvät asiat ne mä sovin itse, hyvin pitkälle, tai sitte meidän joku myyntihenkilö tuolla kentällä on sopinu et nyt tämmönen ja tämmönen ja onk sulla mahdollisuus olla paikalla sillon, ja sillon yleensä ollaan, riippuu asian tärkeydestä. Yleensä ollaan paikalla. Siirretään jottain muita asioita. Täytyy laittaa tärkeysjärjestykseen.

Käytännössä tällainen priorisointi tarkoittaa sitä, että tehdään kulloinkin niitä töitä, jotka parhaiten auttavat aikatauluissa pysymistä. Ensinnäkin tehdään ne

työt, joiden määräaika on lähempänä ja vähemmän kiireellisten töiden aika on myöhemmin. Kyse ei siis ole siitä, että työtehtävistä osa olisi tarkoitus jättää tekemättä ja vain tärkeimmät tehtäisiin. Seuraavassa systeempipäällikkö kommentoi väitteeseen ”tekemättömiä töitä on aina jonossa”:

(Systeempipäällikkö, nainen, 52): "...tekemättömiä töitä on, mutta se, että on tekemättömiä töitä, niin ei välttämättä ole mikään negatiivinen asia. Mulla on aina työlista, missä mulla on tekemättömiä töitä ja sitten ne on vaan suunniteltava, että milloin ne tehdään. Sitä tää työ on koko ajan. Pistetään töitä aikajanelle, ja eiköhän se ole yleispätevä niksi millä niitä töitä saa johon ja millä sen kiireen saa jotenkin hallintaan. Minun mielestäni."

Töiden järjestyksen miettiminen tarkoittaa myös sitä, että keskitytään kerrallaan yhden asian tekemiseen:

(Elektroniikka-asentaja, mies, 35): "... se sotkee sitä työntekoa se kiire, että sä et pysty keskittyy johonki asiaan vaan sun täytyy poukkoilla sinne tänne. Et joskus täytyy sitte tehdä se stoppi että nyt (huokaus), nyt joku homma täytyy tehdä loppuun ja sitte siirtyä vasta seuraavaan, et sit on niinku pakko jotenki yrittää saaha se kierre loppumaan (naurahtaa)."

(Psykiatrinen sairaanhoitaja, mies, 48): No työpaikalla ainakii joskus ittelleen sanoo, että nyt on pysähdyttävä, ja osastosihteerin huone on se, minne mä meen sitten kun on oikeen, oikeen kiire. Ja se ei tarvi olla kun joku viiden minuutin istahtaminen sinne ja siin niinkun pysäyttää itensä ja pistää asioita tärkeysjärjestykseen, ja sitte menee jatkaan ja alkaa siitä tärkeimmästä päästä. Ja, ja kyllä mä varmaan kuulun siihen sarjaan joka, joka huu-, räkäksen itelleni ja ehkä kollegoilleki, että oisko aika pysähtyy. Koska ei, mun mielestä ei pysty pistään asioita tärkeysjärjestykseen jos ei ensin pysähdy.

Keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan, tilanteen ja **työympäristön rauhoittaminen** mainittiin muutenkin keinoksi helpottaa kiireistä tilannetta. Koettiin, että kiireestä huolimatta on tärkeä yrittää keskittyä rauhassa – ikään kuin kiireettömästi – siihen mitä tekee:

(Haastattelija): "Minkälaisia keinoja sulla on selviytyä täällä työssä silloin kun tulee kiiretilanne."

(Aik-suunnittelupäällikkö, nainen, 46): "Mun pitää istua hetki, huokasta ja laskea kymmeneen ja ajatella mistä päästä mä alotan tän homman purkamisen. Sanon, jos siinä on joku ihminen, että voitko sä mennä pois niin mä keskityn tähän asiaan tässä itekseni ja sitten kun mä saan tän keksittyä mä tuun sulle kertomaan että miten sä toimit. Selvitään tästä tilanteesta. Että ei yritäkään siinä sählätä, vaan yrittää saada rauhallisen tilanteen itselleen mieltii ratkaisua. Yksi on se, että hakee kupin kahvia ja istuu ja mieltii."

(Lakimies, nainen, 46): "Sitten kun on "kerta kaikkiaan saatava" tilanne, mä menen vaikka toiseen huoneeseen tekemään töitä. Se on semmoinen viimeinen vetäytyminen. Varaan vaikka kokoushuoneen, ja menen sinne pois. Yleensä kun mä tarviin tota päätettä niin sitä ei ole siellä käytettävissä. Mutta kyllä teen niinkin että sanon, että nyt mulla on tasan tunti aikaa tehdä tää

juttu. Mä pistän oven kiinni ja pistän punaiset palamaan, puhelimen pois ja tehty. Mutta sitten heti kun saan, mä avaan oven ja no niin, nyt voi tulla kysymään, kun olen saanut tehtyä.”

Ongelmaksi muodostui se, että rauhoittumiseen ja yhteen asiaan keskittymiseen ei välttämättä ollut mahdollisuutta. Työlle asetetut tavoitteet esimerkiksi asiakaspalvelussa tai esimiestyössä saattavat olla sellaiset, että työajan rauhoittaminen ei ole mahdollista. Rauhallista työskentelyaikaa pyrittiin järjestämään muun muassa jäämällä illalla töihin.

(Atk-suunnittelija, mies, 39): No siellä oli aika paljon sellaistaakin, että se oli puhelinneuvontaakin ihan asiakkaille annettiin käyttöneuvontaa, niin sitä et pysty yhtään rajoittamaan ellet lyö sitä puhelinta kiinni. Mut kun ei sitäkään oikeen voi tehdä. Niin siellä aiheutu aika paljon sellaista, että saattoi päivässä tulla yhtäkkiä 10 puhelua ja kaikki asiakkaat oli niin solmussa, että sun piti niitä heti auttaa. Ja ne kaikki muut kehitystehtävät sitten auttamatta siirtyi. Et se oli aika paljon se ongelma, että tässä nykyisessä hommassa on hyvin vähän tuota asiakasneuvontaa, että kyllä sekin kuuluu, mutta ei ole niin paljon tarvetta siihen.

(Toimistosihteerin, nainen, 57): Meillä ei ole täällä myöskään semmosta et sä otat yhdeksästä kahteen tai yhdeksästä kahteentoista puheluita ja iltapäivän teet, että me emme saa niin tehdä, et meidän virastossa on sanottu, että sun on pystyttävä palvelemaan aivan, vaikka kuinka kiire olis. Niin mitä muuta mahdollisuutta on sitten siinä kiireessä, kun jäää iltaan.

Haastateltavat viittasivat myös siihen, että **stressinsietokyky** on yksilöllinen ja siten toiset kestävät työpaineita paremmin kuin toiset. Tällä tavoin selitettiin sitä, miksi haastateltava itse ei kokenut kiirettä stressaavana. Esimerkiksi eräs haastateltava viittaa siihen, että joku muu saattaisi kärsiä työpaineesta, jonka alaisena hän on, mutta hän itse kokee olevansa ”karaistunut”, kestää paineen. Työpaineet ja kiire nähdään myös väistämättömänä osana työelämää. Merkitykselliseksi tulee tällöin nimenomaan se, kuka selviytyy näistä paineista. Seuraavan haastateltavan mukaan tähän tarvitaan tietynlaista asennetta:

(Luokanopettaja, nainen, 51): Siis se on mulla on semmoinen käsitys, että tämä kiire on, et se ei ole pelkästään opettajan työssä, vaan se on useimpien ihmisten töissä tällä hetkellä. Se kiire ja paineen tuntu, kun henkilökuntaa vähennetään, mutta tota et mun mielestä tämä on niin kuin osa työelämää, et mä otan siihen sellaisen filosofisen otteen ja et se kiire kuuluu elämään..

Osastonjohtaja puolestaan havainnoi omia alaisiaan:

(Osastonjohtaja, mies, 51): Kyl se [työuupumus] näkyy niissä, tietyissä henkilöissä ei tietysti kaikissa siellähän on paljon ihmisillä on tämmösen stressin sietokyky hyvin erilainen, toisilla se ei näy missään eikä vaikuta vaan tuota toisilla se näkyy taas sitten hyvin nopeestikin.

Stressinsietokykyyn rinnastettava yksilöllinen ominaisuus kiireen hallinnassa on *suhteellisuudentaju*, molemmat ilmenevät haastateltavien puheessa ominaisuuksina, jotka auttavat kestäämään vallitsevia työpaineita. Suhteellisuudentaju nähtiin haastatteluisa toisaalta persoonallisena ominaisuutena, toisaalta iän mainittiin tuovan mukanaan suhteellisuudentajua ja siten rennompaa suhtautumista työpaineisiin. Suhteellisuudentajun liitettiin haastateluisa muun muassa sellaisia seikkoja kuin kyky hahmotta työkokonaisuus tai prosessin eri vaiheet; ajattelutapa, että täydelliseen suoritukseen ei tarvitse päästä vaan kohtuus riittää; että tietää osaavansa ja että jokainen tekee kapasiteettinsa rajoissa; että keskittyy kiireisessä tilanteessa asioihin, joihin todella voi vaikuttaa jne.

(Toimistosihiteeri, nainen, 57): Että mikään sellanen, mikään sellanen hätä sillä laskulla ei oo kuitenkaan, et aina siinä on viikko tai silleen aikaa ja. Olkoot siten mikä hyvänsä, et ei mikään oo sellanen et, tietysti jo ois jostain tunneista kysymys tai joku tällöinen kauhee hässäkkä olis niin tottakai vois olla, tulla sitten joku paine, mutta ei oo semmosta kuitenkaan.

(Lastentarhanopettaja, nainen, 40): Et millä sit kuitenkin jaksaa tehdä tätä työtä, niin on se, että yrität todella etsiä sieltä jokaisesta päivästä kuitenkin ne onnistumiset mitkä siellä on ja sitten yrität realistisesti suhtautua siihen, että sä et kykene kaikkeen ja että parhaani olen yrittänyt tehdä ja sen on nyt vaan pakko riittää ja siihen on pakko yrittää olla tyytyväinen, mutta kyllä se joskus on hirveen vaikeeta.

(Vienti-insinööri, mies, 51): Mutta eihän se aina onnistu, et jos on joku isompi määrä ni mitäs se sitte pyllistää, että sittehän sille ei voi mitään sille asialle. Sitte vaan koetetaan järjestellä ja ilmoitellaan asiakkaalle ja koetetaan sitte jotain kuljetusta järjestellä taas vaikka nopeemmin tai jotain.

(Myyntimies, mies, 44): On paljon asioita mille ei voi tehdä kun on vaan kiire ja niille ei voi tehdä täältä mitään, elikkä täytyy ottaa semmoset työt esiin mitä pystyy viemään eteenpäin eikä hakkaa päätä seinään taas semmosilla mille ei voi tehdä yhtään mitään. Ja ku meillekin tulee, ulkomailta tulee tuotteita ja jos ne on myöhässä niin ei niille voi tehdä yhtään mitään, et se on ihan turha surra sellasia.

Suhteellisuudentajuun liitettiin useasti jonkinlainen oppimisprosessi ja sitä kautta suhteellisuudentaju määrittyi haastateltavien puheessa myös iän tai kokemuksen mukanaan tuomana kykynä. Vaikka suhteellisuudentajun katsottiin kehittyvän iän myötä, se ei tarkoita sitä, että vain vanhimmat haastateltavat olisivat sanoneet oppineensa suhteellisuudentajua. Jopa nuorimmat, hieman yli kolmekymmentävuotiaat saattoivat viitata vastaavaan oppimisprosessiin ja myös tarpeeseen tietoisesti kehittää itseään tässä suhteessa. Kuitenkin oppimisprosessikuvaukset tuntuivat olevan tavallisempia vanhemmilla työntekijöillä kuin nuorilla.

(Systemipäällikkö, nainen, 52): Ehkä mä oon tässä suhteessa sitten jotenkin osaan, mä en stressaannu siitä, että mulla on tekemättömiä töitä, koska niitä on aina ollut ja niitä tulee aina olemaan. 30 vuotta vai miten kauan mä olen töitä tehnyt niin et sitä jo osaa suhtautua siihen. Nuorempana ehkä ei osannutkaan. Mä tiedän sellaisen tai siis mulla on ollut sellainen aikajakso, jolloin mä oon saanut itseni paniikkiin sillä, että mulla on ollut kauheasti tekemättömiä töitä.

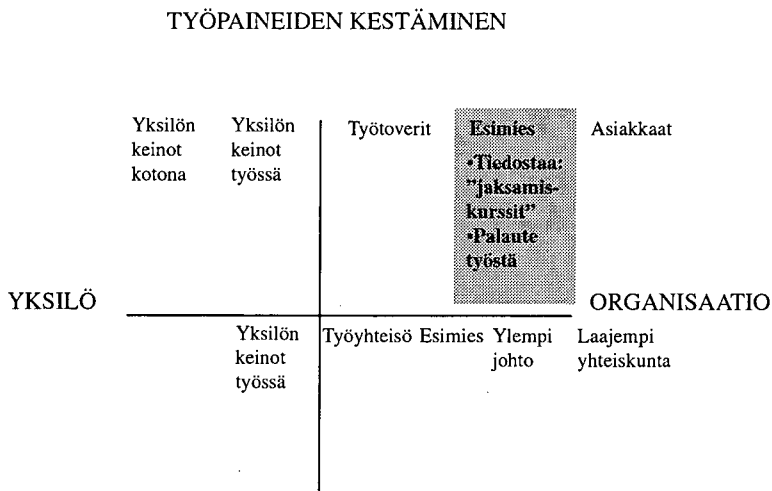
Esimies voi auttaa kestäämään

Työpaineiden kestämisessä auttoivat myös työyhteisön muut toimijat – työtoverit ja esimies – sekä asiakkailta saatu myönteinen palaute ja kiitos. Sosiaalinen tuki on todettu tärkeäksi jaksamista ja terveyttä edistäväksi tekijäksi työssä (esim. Kalimo ym. 2001, Vahtera & Pentti 1995, 81). Karasekin työn vaatimusten – työn hallinnan –mallissa sosiaalisella tuella on tärkeä osuus, erityisesti esimieheltä saatu tuki on siinä tärkeä työtyytyväisyyden ja alhaisen psyykkisen rasittuneisuuden selittäjä (Karasek & Theorell 1990). Työntekijöiden keskinäinen sosiaalinen tuki voi merkitä käytännön apua, tietotukea tai henkistä tukea ja tuen laatua luonnehtivat muun muassa yhteenkuuluvuus, sitoutuneisuus, rohkaiseminen ja konfliktien vähäisyys (Vahtera & Pentti 1995).

Työtovereiden tuki on epäilemättä tärkeä aikapaineessa jaksamisen kannalta. Haastatteluissa tuli esiin, että yhteishenkeä oli yritetty pitää yllä ja oli

Kuvio 4.

Kiiheen kestämissä keinot: esimiehen keinot.



TYÖPAINEIDEN VÄHENTÄMINEN

opittu puhaltamaan yhteen hiileen. Tarkastelen kuitenkin hieman tarkemmin esimiehen tuen merkitystä kiireen kestämisessä, se mainittiin joko myönteisessä tai kielteisessä muodossa kahdeksassa haastattelussa.

Haastatteluissa tuli esiin, että esimies saattoi esimerkiksi laittaa jaksamiskurssille tai ajankäytön hallinnan kurssille. Myönteisen palautteen ja kiitoksen saaminen esimieheltä auttaa kestämaan akuuttia painetta työssä. Se osoittaa, että esimies seuraa, on ”läsnä” ja arvostaa ponnisteluja. Nämä toimintamallit kertovat siitä, että esimies huomioi ja on kiinnostunut alaisten tilanteesta, minkä haastateltavat kokivatkin tärkeäksi. Ne eivät kuitenkaan vaikuta itse työpaineisiin.

(Sairaanhoitaja, nainen, 42): No mun mielestä palautteen antaminen on hirveen tärkeitä. Et sit kun hän tietää et on ollu tosi rankka päivä, et hän voi sit antaa palautetta siitä. Meillähän on osastonhoitaja näin et hän ei oo kentällä. Hän ei osallistu kun silloin tällöin potilashoittoon. Mut et hän voi sit niinkun antaa palautetta siitä et miten päivä on mennä. Vaikkei hän oookaan kentällä, mut hänellä on koko ajan huoneen ovia auki ja kyllä hänellä on silmät ja korvat auki. Et tavallaan se palautteen antaminen on mun mielestä yks keino. Ja tärkeä keino onkin.

(Kuljetussuunnittelija, mies, 56): Meillähän on nyt, noin pyöreesti kaks vai kolme vuotta ihan uus esimies ja silloin tää työskentelyilmapiiri on muuttunu sellaseks välittömämmäks, että siellä voi keskustella eikä siel oo sellasia, on niinkun välittömät, avoimet suhteet, et voi hyvin keskustella, puhutaan paljon muustaki ku työasioista.

(Haastattelija): Joo. Ja ymmärsinks mä oikein et teidän mielestä tää helpottaa sitten asioiden järjestelyä myös näissä yllättävissä...

(Kuljetussuunnittelija): Kyllä, joo, kyl se helpottaa, koska voidaan keskustella. Jos jotain nyt sellasii ongelmia on tai jotain tälläsii ongelmatilanteita että mitä tehdä ja miten ja miten tässä menetellään, voidaan keskustella ja, mitä mieltä hän on esimerkiks. Sitä voi häneltä kysyä, että käykö näin jos tehdään.

Toisaalta kerrottiin myös toisenlaisista tilanteista. Jos esimies kiireen keskellä tai aikataulujen venyessä syyttää esimerkiksi ammattitaidon puutteesta, se vie motivaatiota ponnistella raskaassa ja stressaavassa tilanteessa. Näin koettiin riippumatta siitä, oliko sellaisessa tilanteessa ollut joku työtoveri tai haastateltava itse.

Työpaineiden vähentäminen

Kun kiireen kestäminen keinojen tavoitteena on ensisijassa aikapaineeseen sopeutuminen, olon helpottaminen paineen alla ja työtehtävistä selviytyminen, niin työpaineiden vähentämisen keinot puolestaan tähtäävät kiireen ja

aikapaineen rajoittamiseen. Nämä voivat olla lyhyen tähtäimen keinoja, joilla tavoitellaan aikapaineen vähentämistä akuutissa työtilanteessa, tai pitkän tähtäimen keinoja, joilla pyritään keventämään aikapainetta pysyvämmiin ja vaikuttamaan aikapainetta luoviin tekijöihin. Kuten työpaineiden kestämissä keinoissa myös työpaineiden vähentämisen keinoissa on yhtäältä yksilön tason keinoja ja toisaalta organisaation tason keinoja.

Julkusen ja Nätin (1999) näkemyksen mukaan työelämän modernisointissa on kyse oppimisprosessista, jossa työntekijät mukautuvat työelämän uudenlaista joustavuutta, dynaamisuutta, itseohjautuvuutta ja sitoutumista edellyttäviin sääntöihin ja aikanormeihin. Prosessi merkitsee sopeutumista ja suostumusta jälkiteollisen työelämän normeihin vastaavalla tavalla kuin teollinen aika sopeutti työntekijät tarkkuuden ja täsmällisyyden normeihin. Julkusen sanoin jälkiteollinen työelämä tuottaa itselleen ”antautuneita mieliä ja niihin sopivia dynaamisia ruumiita” (Julkunen 2000, 233). Haastatteluiden perusteella prosessissa ei kuitenkaan ole ainakaan pelkästään kyse suostumuksesta tai antautumisesta työorganisaatioiden (uusille) aikanormeille vaan tutkimuksen haastatteluissa tuli esiin erilaisia (kiireen) vastustamisen tekniikoita, joilla työntekijä pyrkii kontrolloimaan itseensä kohdistuvaa aikapainetta ja määrittämään oman työpanoksensa käyttöä. Näissä kiireen yksilöllisissä vähentämisen ja vastustamisen tekniikoissa on kyse jatkuvasta neuvottelusta työntekijän ja organisaation välillä. Erityisesti työpäivän pidentäminen kietoutuu kaksitahoisella tavalla kiireen hallintaan: toisaalta työntekijät käyttävät sitä selviytyäkseen työpaineistaan, toisaalta työpäivän pitenemistä täytyy opetella vastustamaan.

Maslach ja Leiter (1997) katsovat, että organisaation näkökulma työpaineisiin on hyvin erilainen kuin työntekijän. Organisaation näkökulmasta mitä enemmän työkuormaa (workload) työntekijälle voi antaa sitä tehokkaampi organisaatio. Toisaalta merkittävä määrä tutkimuksia osoittaa, että työntekijöiden ylikuormittuminen heikentää organisaatioiden tehokkuutta esimerkiksi sairauspoissaolojen, alentuneen työtehon tai motivaation heikentymisen muodossa (Kompier & Cooper 1999, Vahtera & Pentti 1995). Suomessa monet työorganisaatiot myöskin panostavat työntekijöiden parempaan jaksamiseen esimerkiksi työkyky-toiminnan puitteissa. Käytännön tietoa siitä, kuinka työorganisaation eri tasoilla voitaisiin toimia liiallisen aikapaineen vähentämiseksi tai ehkäisemiseksi on kuitenkin erittäin vähän. Tämän tutkimuksen haastatteluista saadaan työntekijöiden kokemuksen kautta joitakin näkökulmia siihen, miten toiminta organisaation eri tasoilla voi vaikuttaa kiireen vähentämiseen.

Yksilön keinot

Useissa tutkimuksissa on viime vuosina esitetty, että pyrkiessään sopeuttamaan organisaatioitaan talouden ja rakenteiden muutoksiin yritykset ovat erityisesti 1990-luvulta lähtien ottaneet käyttöön johtamiskäytäntöjä, jotka korostavat valtuuttavaa johtamista, henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista sekä työntekijöiden itseohjautuvuutta ja autonomista ajankäytön hallintaa (Antila & Ylöstalo 2000, Alasoini 2000, Voss-Dahm 2000, Maslach & Leiter 1997). Parhaimmillaan tämä merkitsee, että työntekijöillä on todellisia vaikutusmahdollisuuksia työssään, ”työt on yleensä ottaen organisoitu hyvin, työilmapiiri on kannustava ja myönteinen, lisäksi kiireen haittaavuus on vähäisempi kuin traditionaalisilla työpaikoilla” (Antila & Ylöstalo 2000, 41). Kriittisten arvioitsijoiden mielestä vallan hajauttaminen merkitsee usein myös sitä että ongelmat delegoidaan, mutta mahdollisuuksia niiden ratkaisemiseen ei (Maslach & Leiter 1997, 7). Työntekijöillä saattaa olla periaatteessa paljon autonomiaa oman työnsä suhteen, mutta esimerkiksi asiakkaiden odotukset ja organisaatiossa asetetut tehokkuustavoitteet muodostavat toiminnalle niin tiukat raamit, että todelliset vaikutusmahdolli-

Kuvio 5.

Kiireen vähentämisen keinot: yksilön keinot työssä.

		TYÖPAINAIDEN KESTÄMINEN				
YKSIÖ	Yksilön keinot kotona	Yksilön keinot työssä	Työtoverit	Esimies	Asiakkaat	
			ORGANISAATIO			
		Yksilön keinot työssä <ul style="list-style-type: none"> • alkataulun muuttaminen • delegointi • huolellinen, realistinen suunnittelu • priorisointi: osa tekemättä • ”ei” uusille tehtäville • oppimisprosessi • työpaikan vaihtaminen, osa-aikaeläke 	Työyhteisö	Esimies johto	Ylempi johto	Laajempi yhteiskunta
			TYÖPAINAIDEN VÄHENTÄMINEN			

suudet erityisesti työajan käyttöön jäävät pieniksi (Voss-Dahm 2000). Sekä optimististen että pessimististen näkemysten mukaan kehitys näyttäisi joka tapauksessa kulkevan siihen suuntaan, että yksilöistä tulee enenevässä määrin vastuullisia työhönsä liittyvistä aspekteista, myös työpaineiden ja kiireen kontrolloinnista. Seuraavassa tarkastelen haastattelujemme valossa, millaisia keinoja työntekijöillä on tähän käytettävissään.

Aikataulujen muuttaminen ja niistä neuvottelemineen olivat yksi keino saada kiirettä vähennetyksi. Työntekijät yrittivät viestittää liian kireistä aikatauluista esimiehilleen. Joskus aikatauluja arvioitiinkin uudelleen tämän seurauksena. Jos asiakastyössä näyttää siltä, että aikataulua on mahdoton pitää, siitä pyritään neuvottelemaan asiakkaan kanssa tai tilanne yritetään ratkaista esimerkiksi ylitoilla. Jos kyseessä on tuttu asiakas, niin aikataulun muuttamisesta voi paremmin neuvotella.

(Systeempipäällikkö, nainen, 52): Tämmöisiä [yllättäviä tilanteita] on mutta meillä on nää meidän nykyiset, nää mun ryhmän asiakkaat on siinä mielessä monen vuoden tuttuja, et heidän kanssa yleensä on voinut sopia näistä et heiltä riittää ymmärrystä et jos me nähdään, et joku työ ei valmistu aikataulussa, niin sitten katsotaan uudestaan. Suunnitellaan se uudestaan. Et semmoisia, niin kun sanoin jotain semmosia paniikitilanteita ei mun mielestä oo nyt tässä. Pientä kiirettä on aina, mutta ei semmoista paniikkia, että pitäis yötä myöten vuorokausia pidentää.

Yksityissektorilla kilpailu kiristää toimitusaikoja, kun varastot pyritään pitämään mahdollisimman pieninä. Pienet varastot ja nopeat toimitusajat aiheuttavat aikataulujen kiristymistä koko alihankintaketjussa. Hyvin menestyvillä yrityksillä on paremmat edellytykset ennakoida kysyntää, tehdä tilaukset ajoissa ja pitää esimerkiksi jonkin verran tuotteita varastossa.

(Myyntimies, mies, 44): Elikkä sanotaan näin että tämmönen kasvu [yritys], joka tällä hetkellä kasvaa, niin niillä on vanhanajan kunnan varastointijärjestelmä elikkä ne ottaa sinne puskurivarastoon. Sitten tämmöset yritykset jotka nippa nappa selvis tästä lamasta, niin ne ei ota yhtään mitään ylimäärästä sinne ja ne on just niitä jotka aiheuttaa 90 prosenttia tästä paniikista. Elikkä he ei oo varautunu siihen kasvuun vielä. Sitten nää kasvuyritykset, nehän ajattelee koko ajan että tää ei oo hetkittäistä vaan tää on ylöspäin menoa, niin ne myös on valmiita satsaan siihen et omaan organisaatioonsa, elikkä pistään rahaa kiinni heidän varastoon, ja se auttaa taas meitäkin paljon.

Katkelma sairaanhoitajan haastattelusta kuvastaa ihmissuhdetyön edellyttämää orientaatiota, jossa työntekijä pyrkii huomioimaan asiakkaan, tässä potilaan, tarpeet, vaikka hoitajan saapuminen vähän lykkääntyisi.

(Sairaanhoitaja, nainen, 42): Tai sitten mä delegoin ja kerron niille potilaille että nyt tulee joku toinen että tavallaan kuitenkin sillä tavalla etten jätä potilasta soittamaan sitä kelloa. Vaan mä voin sitten kansliasta sille vastata kun hän soittaa että myt mä en pääse että nyt tulee joku muu. Tai että mikä

sulla on hätänä että voiksä odottaa. Et mulla kestää nyt täs vähän aikaa. Että mä en jätä sitä tilannetta niin että soittaa ja soittaa ja soittaa ja kukaan ei tuu pitkään aikaan.

Aikataulujen muuttamista pidettiin kuitenkin yleisesti ottaen vaikeana. Esi-merkiksi IT-alalla on paljon niin sanottuja "fixed-price" projekteja eli hinta ja määräaika määritellään etukäteen, vaikka tässä vaiheessa ei useinkaan ole vielä kovin tarkkaa tietoa projektin sisällöstä (Voss-Dahm 2000, 21). Näihin perusolosuhteisiin työntekijöillä ei useinkaan ole paljon vaikutusmahdollisuutta. Mahdollisuudet joustaa aikatauluissa tuntuivat riippuvan osittain myös työntekijän asemasta organisaatiossa.

(Haastattelija): Onko teillä mahdollisuus vaikuttaa siihen minkälaisia aikatauluja näille projekteille asetetaan?

(Atk-suunnittelupäällikkö, nainen, 46): Ainahan sitä voi yrittää ja on yritetty. Tietysti kun siitä aina pitää ääntä, että se ei onnistu tässä aikataulussa, niin kyllä siinä aina silloin tällöin onnistutaan, että pystytään lykkäämään niin kuin pidemmälle sitä hommaa. Kyllä niin kuin sitä kuunnellaan. Mutta sitten on tilanteita, jossa sille asialle enää voi mitään, että se on pitkälle päätetty, että se on pakko. On esimerkiksi tehty jo jotain, joka aiheuttaa sen pakon tehdä se toinenkin asia sitten nopeesti.

Töiden **delegoiminen** muille tuli usein esiin keinona pyrkiä työn vähentämiseen silloin, kun ei itse pysty hoitamaan jotakin tehtävää. Noin puolet kvalitaatiivisesti haastatelluista mainitsi delegoinnin. Delegointi saattoi tarkoittaa työn vähentämistä itseltä tai sitä, että työkaverit organisoidaan avuksi joissakin tietyissä vaiheissa, jotta työ saadaan järkevästi tehtyä. Esimerkiksi sairaanhoitaja kuvasi vastavuoroista delegointia hoitotyössä:

(Haastattelija): Miten tämmönen tilanne sitten yleensä ratkeaa? Esimerkiks jos sä muistelet jotain semmosta tilannetta, joka on viimeks ollut, jossa olis ollut esimerkiks tällein et sä oot ollut lääkkeitä jakamassa ja- [tulee jotain muuta tärkeää]

(Sairaanhoitaja, nainen, 42): Sitten mä delegoin niitä muille. Et eihän se sitä tarkoita että jos mulla on nyt omia potilaita niin ketkään muut ei saa osallistua niihin hoitoihin. Sitten mä vaan delegoin ja mä vaan niinkun suunnittelen sen niin että pyydän toisilta apua tietyissä vaiheissa ja näin. Että semmosta yhteen hiileen puhaltamista se on kuitenkin koko ajan vaikka on niitä omia potilaita...

Vienti-insinööri kertoi myös tilanteesta, jossa hän kiireisessä tapauksessa delegoi muiden hommia itselleen:

(Haastattelija): No, no minkälaisia keinoja sulla mielestäs on tämmösistä niinkun kiireisistä tilanteista selviytyminen, eli tavallaan, miten ne tilanteet sitten ratkeaa?

(Vienti-insinööri, mies, 51): No siin on monesti tietysti, jos johki voi itte auttaa nin menee ja auttaa, esimerkiks ihan "lattialle" kerta kaikkiaan, että ottaa ruuvimeisselit ja jakarit käteen ja menee töihin. Ja tota, se on tietysti

yks. Oon ollu välillä pakkaamassa millon mitäki, että sillä pystyy sitten, jos siellä kertakaikkiaan ei o väkee joka tekee. Jopa ihan tyästökoneille mennä kun on tarvittu.

Vaikka delegointi oli yksi useimmin mainituista kiireen vähentämisen keinoista, se ei välttämättä ollut käytännössä saatavilla oleva ratkaisu kiireeseen, sillä työssä oli monia esteitä delegoinnille. Delegoiminen on mahdollista vain, jos on käytettävissä vapaita henkilöresursseja. Haastatteluissa tuli hyvin esiin, että **henkilöresurssit** olivat delegoimisen reunaehto. Delegoiminen saattoi olla vaikeaa tai mahdotonta muun muassa siksi, että **kukaan toinen ei osannut** kyseisiä tehtäviä tai, kuten useimmissa tapauksissa, siksi että **muut olivat yhtä kiireisiä**.

(Haastattelija): No voiko tämmöseen kiireeseen työpaikalla jollaki tavalla mielestänne vaikuttaa?

(Osastonjohtaja, mies, 51): Niin, totta kai siihen voi vaikuttaa, mutta se on selvä että kaikki tälläset tavat millä siihen vaikutetaan tietysti ne on aika rajallisia tänä päivänä, varsinkin silloin kun puhutaan tämmöisestä erikoisosaamisalueesta ja siitä henkilökunnasta niin sehän on esimiesten tehtävä siihen ottaa kantaa ja pyrkii niitä työolosuhteita parantaan tai aikatauluja muuttamaan tai sitten samaan tehtävämuutoksia aikaseks jne. Keinojahan on varsin paljon kyllä olemassa mutta niin kun sanoin valitettavasti vaan näissä erikoistehtävissä se ei oo niin herkästi annettavissa se tehtävä toiselle tai otettavissa siihen sijaista jne.

(Haastattelija): No, entäs jos ajattelette, että kun työkavereita niin mitä miten työkaverit voi tehdä tämmöisessä kiireellisessä tilanteessa?

(Reskontranhoitaja, nainen, 59): No, se on juuri se, että me osataan toinen toistemme asioita, me ei jäädä sormi suuhun, me ei vastata puhelimeen: "Joo, se ei ole nyt paikalla, että en tiedä". Mutta jokaisella on sitä työtä niin paljon, että ei voi niinkun sanoo, että "Kuule, mulla ei ole nyt tässä tuntiin mitään, että annaks", vaan hän tulee ja sit sanoo, että "Onks sulla tekemättä toi, että mä teen sen", nyt jostain syystä hän ei omaa asiaansa pääse jatkaamaan. Sanotaan vaikka, että hänen koneensa rikkoutui, niin sitten hän voi konkreettisesti sillä lailla auttaa, mutta kyllä meillä jokaisella on niin paljon töitä, että kyllä siinä varsinaisessa omassa työssä, niin kyllä siinä riittää ihan, ettei siinä niinkun kaverilla oikeen ole mahdollisuutta.

Sairaalatyössä ja vastaavassa hierarkkisesti organisoidussa asiantuntijatyössä kyse on myös siitä, että tiettyihin töihin edellytetään tietynlaista koulutusta ja mahdollisuudet jakaa tehtäviä henkilökunnan kesken riippuu siitä, mikä koulutuksen omaavia henkilöitä kussakin vuorossa työskentelee:

(Sairaanhoitaja, nainen, 42): Ja se on tietysti sitten siitä henkilökuntamäärästä kii. Että jos on aamuvuorossakin kaikki sairaanhoitajia niin silloin tavallaan se sun vastuu vähenee, kun se et olis perushoitajia puolet ja sairaanhoitajia puolet. Sun ei tarvii huolehtia kun niistä omista.

Myös *ilmapiiri* ja *henkilösuhteet* vaikuttavat siihen, voiko työkavereilta saada apua:

(Haastattelija): Onko sulla mahdollisuus esimerkiksi delegoida sitä työtä jollekulle toiselle?

(Elektroniikka-asentaja, mies, 35): Kyllä sitä pystyy sillai niinkö jossaki tapuksissa teettään jollakin toisella se homma, työkavereilla kysyä, että voiksää tehdä tämän homman. Ei tietenkään kaikilta voi kysyä, mutta osalta voi. Osan henkilökunnan kans pystyy sillai neuvottelemaan mut ei kaikkien (naurahtaa).

(Haastattelija): Jaha, joo. Mistä se johtuu?

(Elektroniikka-asentaja, mies, 35): No, se on taas kiinni henkilösuhteista ja siitä, että joku on sentyyllisiä että he tekevät [vain] omaa työtä ja sitte, kun en ole esimies, niin en pysty niinku heitä niinkö suoranaisesti määräämään ja sanomaan, että tee tämä taikka pyytämään ystävällisesti, että voisitko tehdä tämän (naurahtaa).

Delegoiminen lienee yksi yleisimmin kirjallisuudessa tarjotuista keinoista työpaineiden hallitsemiseen. Haastattelut kuitenkin osoittavat, että käytännössä työntekijöiden mahdollisuudet käyttää tällaisia keinoja saattavat olla hyvinkin rajalliset. Ilmeisesti mahdollisuudet delegoida tehtäviä toisille ovat myös pitkälti sidoksissa yksilön asemaan organisaatiossa.

Töiden *huolellisen ja realistisen suunnittelun* katsottiin ehkäisevän kiirettä. Tämä pitää varmasti hyvin pitkälti paikkansa. Samalla yksittäisten työntekijöiden vastuun ja mahdollisuuksien korostaminen töiden suunnittelussa saattaa heijastaa myös sitä, että työntekijät ovat sisäistäneet modernisoituvan työelämän ideaalin: itseohjautuvan ja refleктоivan työntekijän. Vastuu töiden suunnittelusta ja kiireen hallinnasta nähdään silloin yhä selvemmin työntekijöiden harteilla. Luokanopettaja edellytti itseltään jopa kykyä ennakoida odottamattomat tilanteet tunnilla:

(Luokanopettaja, nainen, 51): No kiire tulee ilman muuta siis siinä, että just tämmöisissä asioissa, että mä olen suunnitellut matematiikan tunnin tai äidinkielen tunnin tietyllä tavalla, ja sitten on sellaiset tavoitteet, mitä pitäis tehdä. Ja sitten yhtäkkiä tulee juuri joku semmoinen ihmishuhdejuuttu siellä luokassa ja siitä puidaan ja nää on niin tärkeitä asioita, että ne on käsiteltävä ja sitten huomaa, että hei, nyt tästä on tunnista tän verran aikaa, apua välitunti on kohta, nämä asiat pitäis vielä käsitellä ja totasamaan aikaan muistan, et aah, sekin piti sanoa oppilaille. Et mä olen niinku huomannut sen, että tätä täytyy niin kun siinäkin mielessä, tää on osa ammatillisuutta on myöskin se, että osais suunnitella ne työnsä niin hyvin, että myöskin ottaa huomioon sen, että tulee jotain tällaista. Et se kysymys on myöskin paljon siitä, että työn suunnitelmallisuudesta, että kiire saa yliotteen myöskin silloin, jos tota noin on huolimattomasti jotenkin, että ajattelee, että kyllä tämä nyt ja katsotaan nyt miten tämä tässä menee. Se ei toimi tuolla luokkatilanteessa.

Samainen luokanopettaja nosti esiin myös sen seikan, että kokemus saattaa parantaa organisointitaitoja ja suunnitelmallisuutta. Kulttuurisessa diskurs-

sissamme kokemus viittaa yleensä ikään, ja organisointikyky esitetään tässä nimenomaan vanhempien työntekijöiden, etenkin perheellisten naisten, ominaisuutena.

(Luokanopettaja, nainen, 51): (...) perheellinen on aina joutunut koko ajan organisoimaan asioita, siis tekeen monta asiaa yht'aikaa, ja tää sama asia näkyy nyt tuollakin että et nyt ku mull lapset on isoja, mä voin paljon enemmän itse asias nyt keskittyä työhönki että kotona ei enää jatku semmonen kiireen tuntu. (...) Ja tota, et kyllä tää on semmosta elämäkokemuksen tuomaa et osaa organisoida asioita ni se myöskin vähentää sitä stressiä ja kiirettä. Jos sitä organisointikykyä että, must tuntuu että nuorempana sitä saattaa mennä enemmän tunteella mukaan asioihin ja innostua jostain ja moni asia jää sitte hoitamatta ku hurmaantuu johonki yhteen asiaan niin paljon.

Erityisesti asiakastyölle tai ylipäänsä työlle, jossa tuotetaan palveluja (esim. tekninen ylläpito, atk-suunnittelu ja -ylläpitopalvelut jne.) ja ihmissuhdetyölle on ominaista, että työtehtäviä saattaa olla **vaikea ennakoida**. Etenkin asiakassuuntautunut reaaliaikainen palvelukulttuuri edellyttää, että asiakkaan yllättäviinkin tarpeisiin ja ongelmiin reagoidaan nopeasti. Atk-työssä tätä aiheuttaa myös yleinen riippuvuus teknologiasta ja sen toimivuudesta. Ihmissuhdetyössä taas inhimilliset tarpeet, joihin vastaaminen on työn päämääräinen tavoite, eivät useinkaan ilmaannu suunnitelmallisesti. Vaikeus suunnitella työpäivää ilmenee siten usein juuri naisten suorittamassa työssä. Työn yllätyksellisyyden hallitsemista haittaavat niukat henkilöresurssit. Tällaista työn erityispiirrettä ei organisaatioissa ole välttämättä juurikaan tiedostettu ja siksi johdolla saattaa olla epärealistiset odotukset työntekijöiden mahdollisuuksista suunnitella työtään:

(Atk-suunnittelupäällikkö, nainen, 46): Esimiesporras aina vaan sanoo, että tää kiire on jollain lailla tehtyä. Että jos vaan fiksusti organisoisi päivänsä, niin ehtisi kaikki tekemään. Tää ei oo mun mielestä aina niin fiksusti sanottu alaisille. Kun ei oo mahdollisuutta päiväänsä niin vaan järkätä, että päättät aamulla, että yhdeksästä kymmeneen mä teen sitä ja näin. Koko ajan tulee yllätyksiä. Tietysti en mä kiellä, etteikö siitä vois olla apua, että itse tarkemmin miettisi, mitä tekee. Niinku, missä järjestyksessä niitä hommia tekee. Se ei välttämättä oo aina se fiksiin, koska ihminenhän on semmoinen, että ensin tehään ne kivat jutut ja sitten ne epämiellyttävät viimeiseksi. Joskus kannattas ehkä tehdä toisin päin.

Työpaineiden vähentämisen kannalta tärkeänä keinona tuli esiin yksinkertaisesti työn määrän vähentäminen. Haastateltavat viittasivat niin yksittäisen työntekijän kuin esimiehen ja organisaation johdon toimintaan ja keinoihin vähentää työn määrää, mutta erityisen tyypillinen oli yksilöllinen työpaineiden vastustamisen diskurssi. Tärkeimmiksi yksilöllisiksi keinoiksi vähentää työn määrää mainittiin **toiden priorisointi**: työt oli pantava tärkeysjärjestykseen ja osa töistä jätettävä tekemättä, sekä **"ein" sanominen** uusille työteh-

täville. Monissa töissä tämä tarkoittaa jatkuvaa töiden kiireellisyyden ja tärkeysjärjestyksen reflektointia. Työntekijä saattaa jatkuvasti olla tilanteessa, että ei ehdi tehdä kaikkia töitä ja toistuvasti on tehtävä valintoja sen suhteen, mihin resurssejaan käyttää.

(Lakimies, mies, 40): No töistä tietysti mä otan ne mitkä on ehdottomasti tehtävä. Sanotaan ne jotka on esimerkiks asiakasasioita, tähän on nyt hirveesti jotain [tiettyjä päätöksiä], ne tietysti menee kaiken edelle. Lainvalmistelu menee edelle, eli mun pitää vaan kattoo kylmästi et noi mä teen, noi mä teen jos mä ehdin. Ja sit on pino että mä en tee niitä tai sitte... niin kun yritän selvittää niistä mahdollisimman helpolla... Eli en väsäkkään mitään vaan niin kun raapustan hyvin lyhyen vastauksen johonki ja paan menemään.

(Haastattelija): No, millä tavalla tähän kiireeseen vois vaikuttaa tai millä tavalla sitä voisi helpottaa?

(Lastentarhanopettaja, nainen, 40): No mä henkkoht teen sillain, että mä yritän mieltä asioiden tärkeysjärjestyksiä ja sitten mä jätän tekemättä ne kaikki omasta mielestäni vähäpätöisemmät asiat (naurua).

(Haastattelija): Mitkä on semmoisia tärkeitä asioita siinä, että tällaisia kiireisiä tilanteita syntyisi mahdollisimman vähän?

(Atk-suunnittelija, mies, 39): No pitäis olla sellainen kyky organisoida ne omat työnsä eli priorisoida ne kaikkein tärkeimmät ja kiireellisimmät työt ensin. Ja sitten pitäisi olla kyky sanoa joskus vähän "ei", eikä yrittää aina tehdä liikaa. Äkkiä ei tule muuta mieleen.

Tulkitsen myös priorisoinnin ja "ei" sanomisen liittyvän siihen, että kun vastuu työstä ja työajasta on oma (vrt. Julkunen 2000, 232) työntekijöiden olisi itse pystyttävä laittamaan rajat työn määrälle. Työpaineiden vastustaminen näyttäisi siis edellyttävän sitä, että pystyy sanomaan "ei" työtehtäville. Vastuu työtehtäviin suostumisesta jää työntekijälle ja työntekijät käyvät tästä jatkuvaa neuvottelua sekä itsensä että organisaation kanssa.

(Haastattelija): Joo. No tuota, jos ajattelet ihan oman itses kohdalta ni minäkälaisia keinoja sulla on tämmöisestä kiireestä selviytymiseen? Tai työpaineista selviytymiseen?

(Tuotepäällikkö, nainen, 38): Jaa em mä tiijä onks mulla nyt mittää erityisiä keinoja... Minä vaan teen ne työt ja jätän sitte jotain tekemättä. Koska nyt minä tosiaanki sanon: ei. Et se auttaa. Se auttaa hirveesti. Eikä aina vaan suostuta jos joku ehottaa että osallistu vielä tähän, tee vielä tämä. Jos on sitä mieltä ettei kerkeä ni sitte sanoo vaa että ei käy. Se on kaikkein parasta.

(Haastattelija): Millaisia muita keinoja teillä on selviytyä kiireestä?

(Lakimies, nainen, 46): No sitten on se, että kun tarjotaan tällaisia tehtäviä, että voisitsä mennä tänne. Mä aina mietin, että voisiko joku muu, että onko se ihan välttämätöntä, että se olen minä. Hirveän paljon pystyn puhumaan näitä hommia poisikin, joku toinen voi mennä. Yritän sillä tavalla siirtää muille paitsi sen työn niin sitä kautta oppia. Että muutkin saa omaa kenttää.

(Elektronikka-asentaja, mies, 35): ...Mutta kyllähän se etupäässä on se, että sun täytyy ite osata organisoida se oma työkuvasi sillai et sää voit tehdä ne. Et teet sen vaan sen mitä kerkiät, että et ota välttämättä niitä,... sanot suoraan ettet kerkiä (naurahtaa), ei ny suoraan mut jotenki sillai se täytyy järjestää se homma.

Monet haastateltavat kuvasivat työpaineiden vastustamisen, ”ein” sanomisen ja omien resurssien rajojen tunnistamisen *oppimisprosessina*. Taustalla saattoi olla eriasteisia uupumiskokemuksia, joiden seurauksena koettiin, että oman terveyden säilyttäminen oli mahdollista vain, mikäli pystyi rajoittamaan ja vastustamaan kiirettä.

(Haastateltava): ...Ja sitten lääkäri vihdoin viimein mut passitti, et se on nyt vaan oltava kotona et tästä ei tuu mitään. Mut mä en halunnu myöntää sitä itselleni että mä en olis, että mä en todellakaan jaks. Et mä olin todella, todella uupunu... Mutta se sitten siitä pikkuhiljaa tulin parempaan kuntoon ja sitten se että mä tein itteni kanssa selvät syst-, niinkun sillätavalla sovin itteni kanssa että mä teen sen minkä mä jaksan ja jos en mä en jaks. Niin mä en tee. Eli mä en kokemu enää, en saanu syyllisyydentunteita siitä että mä en eh-tiny ja jaksanu kaikkea tehdä. Annoin ittelteni tavallaan vapauden olla sit-ten... En asettanu ittelteni liian tiukkoja niitä rajoja enkä... Olin ystävällinen itseäni kohtaan.

(Haastateltava): "...ne fyysiset kivut saatiin lääkityksellä, oli näitä vatsakatarrioireita ja oli sydämentykytyksiä, mutta ne saatiin kuitenkin hallintaan ja olen kuitenkin sen verran järkevä ihminen, että mä uskoisin ja niin kuin mun täytyy ymmärtää se, että missä kohtaa mun täytyy sanoa, että nyt en enää jaks.

Eräs haastateltava kertoo kertoo omasta prosessistaan seuraavasti:

"... mä nimittäin sairastuin sitten silloin ja rupesin miettimään näitä elämän arvoja vähän uudesta näkökulmasta ja päätin että mä teen jotakin näille asioille. Kun ei kerran työnantaja tee mitään, niin minä teen. Mun on otettava sellainen asenne, että mä voin sanoa, että en mä ehdi."

"Tein vielä sen päätöksen, että en kann. töitä kotiin. Jos mä teen jotain täällä niin teen sen työaikana, niin että se näkyy mun saldossa, mitä mä oon tehnyt. Aikaisemmin mä vein aina isot salkut kotiin. Jätin salkun tänne työpaikalle ja ostin sellaisen pienen käsilaukun ja kuljen sen kanssa. Ainostaan silloin, jos pitää mennä aamulla suoraan johonkin kokoukseen, mä vien töitä kotiin. Se on ollut myös hirveän hyvä koska, se kaikki mitä teen näkyy saldossa. Kun meillä on periaate, että ylitöitä ei tehdä, se on sitten iso kynnyks, että kun kysyn kun mulla on saldot täynnä, että tehdäänkö tää ylitöinä, niin ruvetaankin neuvottelemaan, että joku muu tekee sen tai miten se hoidetaan. Mutta sitä ei teetetä ylitöinä. Kun huomasin, että mulla rupeaa työuupumuk-sen ensi oireita olla, tein itselleni selväksi, että mä en rupea sairastumaan työn takia. Tein pelisäännöt selväksi. Kukaan ei tiedä kuinka paljon mä teen töitä, jos mä vien ne kotiin, teen ne yksin siellä ja tuon ne sitten valmiina tän-ne. Ihmetellään vain että kylläpä se saa aikaiseksi. Mutta liika on liikaa. Meillä on nyt lisätty henkilökuntaakin täällä. Selvästi näkyy, että kun vaan jättää tekemättä se on sitten ylempien vastuulla että kuka sitten tekee."

”Nyt on sillä tavalla hyvin, että iltaisin en tee töitä kotona ja kaiken työn teen työpaikalla. Viikonloppuisin en tee mitään työtä. Mä olen jopa kerran ollut miinuksen puolella työaikasaldon suhteen. Selvästi se toimenpide on autanut. Palautuminen kestää kyllä hirveän kauan. Nyt olen päässyt siihen, että mä olen ihan rauhallinen ja koen iloa elämässä ja tiedän että työrytmiä voi hallita.”

”Tätä kiirettä hirveästi aiheuttaa meidän työnarkomaaniesimies. Kaikki tietää, että hänellä on elämässä vain yksi asia tärkeä. Ainakin näin näyttää ulospäin. Ja se on työ... Koska hän itseltään edellyttää sellaista, niin hän lähtee siitä, lähtöajatus on: eikö tämä nyt kahdessa viikossa synny. Eikä se ole vain ajatus, hän sanoo ääneen: minä kirjoittaisin tämän yhdessä illassa. Oppia suhtautumaan siihen: no kirjoita, se vaatii oman työstämisen. Sanoin, että mä teen tän, mutta mä teen tän niin kuin mä teen. Kyllä sä saat siitä valmista, mutta mä haluan että mä saan sen rauhassa tehdä. Mutta ei-hän se heti onnistu, se on semmoinen kun se on, niin siinä onnistuu puolittain mutta ei täysin. Että pystyy vähän pitämään sitä etäällä, mutta ei ihan täysin.”

Tulkitsen edellä olevia kertomuksia siten, että yksittäiselle työntekijälle työpaineiden vastustaminen ei ole helppoa ja siihen ”kypsyttään” ehkä vain ”pakkotilanteen” kautta. Tämä on ymmärrettävää, sillä työpaineiden alkupe-
rä on usein yksittäistä työntekijää selvästi ylemmillä tasoilla organisaatiossa (tavoitteenasettelussa, organisoinnissa, johtamisessa) tai organisaation ulkopuolella (asiakkaiden taholla, keskushallinnon myöntämässä budjeteissa). Oppimisprosessista kertoivat etenkin vanhemmat haastatellut. Koska oppimisprosessin tuloksena on myös organisaation johdon taholta tulevien paineiden vastustaminen, on mahdollista, että se edellyttää tiettyä, vakiintunutta asemaa organisaatiossa. Koska kyseessä on reflektointi- ja tiedostamisprosessi, on luontevaa, että se on yleisempää vanhemmilla kuin nuoremmilla työntekijöillä. Toisaalta autonominen työtapa edellyttää myös uusilta työelämään tulevilta työntekijöiltä kykyä hallita työpaineita ja työaikaa. Näin työpaineiden vastustamisesta on tullut universaali, eri-ikäisiä työntekijöitä koskeva edellytys, jotta työkyky säilyisi pitkällä aikavälillä. Tämä tarkoittaa sitä, että myös nuoret työntekijät joutuvat jo varhaisessa työuran vaiheessa reflektoimaan ja tietoisesti opettelemaan työpaineiden hallintaa ja vastustamista. Työpaineiden vastustaminen voidaan siis nähdä kykynä, joka vanhemmilla työntekijöillä on nuoria todennäköisemmin kokemuksen myötä ja jonka nuoretkin joutuvat hankkimaan, koska työelämä edellyttää sitä.

(Kielenkääntäjä, mies, 32): No kääntäminen on sellainen ammatti, niin kuin varmaan aika moni muukin, että jos sitä tekee tolkkuttomasti, se on henkistä työtä, niin siinä sitten menee aivan puhti pois, että pitää, ainakin mun pitää levätä riittävästi. Jotkut tekee älyttömiä päiviä, mä ihmettelen heidän jaksamistaan. Mutta mulla on tietty raja, olen pikkuhiljaa sen löytänyt, ja sen mukaan pyrin ottamaan töitä itselleni.

Modernit johtamismenetelmät pyrkivät sitouttamaan ja vastuuttamaan työntekijöitä. Sen sijaan pystyäkseen vastustamaan työpainetta, työntekijöiden täytyy ainakin jossain määrin etäännyttää itsensä työstä ja sille asetetuista tavoitteista. Työntekijät joutuvat ehkä kyseenalaistamaan tavoitteita, joihin he itsekin ovat ja haluaisivat olla sitoutuneita. Millaisia seurauksia näillä vastakkaisen suuntaisilla prosesseilla on työstä saatavalle tyydytykselle ja työorientaatiolle? Voivatko työntekijät todella aidosti sitoutua ja nauttia työstään, jos heidän on samalla jatkuvasti vastustettava työn kohtuuttomaksi käyviä vaatimuksia?

Tässä valossa ei ole ihmeellistä, että **työpaikan vaihtaminen ja osa-aikaeläkkeelle siirtyminen** tulivat esiin keinoina vähentää työpaineita. Työpaikan vaihtamista ja työstä lähtemistä voi pitää työntekijän äärimmäisenä keinona kontrolloida työkuormaa. Viimeaikaisessa keskustelussa osa-aikaeläkkeestä on oltu huolissaan siitä, että se on taloudellisesti liian edullinen ja houkuttelee myös suhteellisen terveitä työntekijöitä. Näissä haastattelussa osa-aikaeläke sen sijaan tuli spontaanisti esiin juuri työpaineiden keventämisen keinona.

(Haastattelija): Tota sellaista mä kysyisin vielä tässä, ennen kuin lopetelaan, että mahtaako kiire olla yksi syy sille, että minkä takia sä vaihdoit työpaikkaa?

(Atk-suunnittelija, mies, 39): Tai liian montaa hommaa joutuu tekemään ja kun ei niissä tämmöisissä kehityskeskusteluissa ja muissa niin kun ei siihen sitten tule muutosta. jotain muuta. Ehkä yksi syy tai semmoinen tekijä, että joka auttoi sitten, että rupes miettimään, että vois kokeilla muuallakin.

(Haastattelija): Työpaikallanne esiintyy työuupumusta?

(Haastateltava): Kyllä meillä esiintyy. Meillä on ollut tämä meidän osastopäällikkö, niin hän on ollut ihan sairauslomalla sen takia. Sitten meillä on 4 henkeä jäämässä osa-aikaeläkkeelle. Mä henkilökohtaisesti koen kyllä niin, että pitäisi olla huolestunut siitä, että ihmiset jää osa-aikaeläkkeelle. Nehän jää sen takia, kun ne ei jaksa tehdä täyttä päivää, tai täyttä viikkoa. Siitä pitäisi olla huolissaan. Ne on kuitenkin ihan terveitä ihmisiä, ei mitään sairaita. Musta se on yksi merkki siitä, että työelämän on jotenkin liian raskasta, kun kerran haluaa olla pois sieltä.

(Haastattelija): Voisitteko vähän kertoa siitä, miks ootte päätenyt siihen, että toivotte tällaista ratkaisua [osa-aikaeläkettä].

(Reskontrahoitaja, nainen, 59): No, juuri se, että mä koen, että mä en enää jaksa. Se ei ole mun järkevää polttaa itseäni niin loppuun, että kun mä työpäivän jälkeen menen kotiin, en jaksanut kuin istua ja nukkua siinä tuolissa, vaan mun täytyy jaksaa harrastaa, mun täytyy jaksaa liikkua eli tää on minulle tärkeämpi kuin se, että rahallisesti häviävänä tässä, mutta se ei ole mulle ykkösasia, vaan että tää justiin, että mä en enää jaksa sitäkään mitä mä jaksoin 10 vuotta tai mä jaksan, mä suoriudun siitä mun tehtävästäni, ei ole kysymys siitä, en mä ainakaan korviini vielä saanut kuullut moitteita siitä, etten ole tehnyt töitäni oletetulla tavalla, mutta mulla ei ole sitten enää työpäivänä oikeen, et mä oon esimerkiks varmaan parikymmentä vuotta käy-

nyt Työväenopistossa lukemassa kieliä, enkä kuitenkaan osaa mitään tai ainakaan kovin paljon. Mutta viimeiseen neljään vuoteen en ole enää jaksanut ottaa tämmöstä harrastusta, mun pitäis sitten siellä kotona jaksaa panostaa siihen, vaan se, että mitä mä siellä kotona itseni hyödyn teen, niin on se, että mä ulkoilen ja liikun.

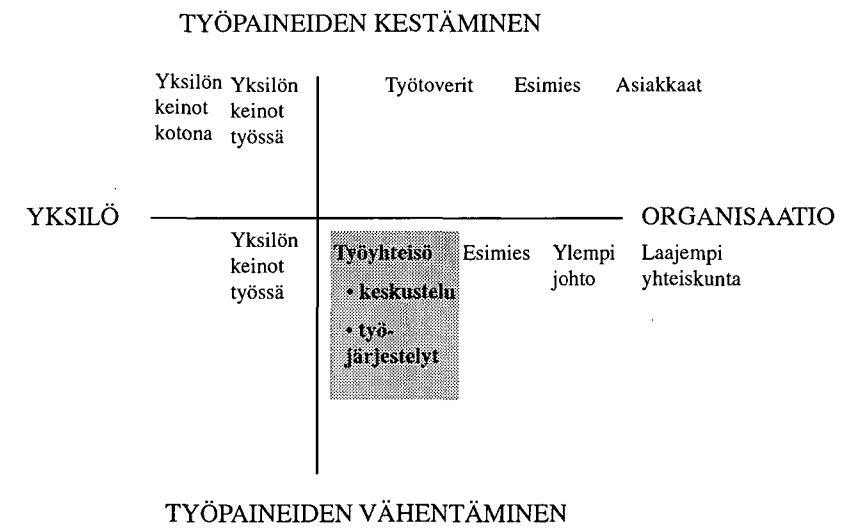
Työyhteisön keinot

Työyksiköissä oli jonkin verran *keskusteltu kiireestä* ja pohdittu miten kiirettä voisi vähentää esimerkiksi *työjärjestelyillä*. Yksitoista haastateltua 23:sta kertoi työpaikalla keskustellun kiireestä tai työjärjestelyistä, joilla kiirettä tai sen haittoja oli yritetty vähentää. Työjärjestelyissä oli kiinnitetty huomiota mm. työn itsenäisyyteen, siihen, että saman tehtävän pystyy suorittamaan useampi kuin yksi henkilö tai työnjaon tasaisuuteen.

Esimerkiksi sairaalassa hoitotyö oli organisoitu yksilövastuiseksi, minkä sairaanhoitaja koki auttavan siihen, että työtä voi tehdä suhteellisen itsenäisesti ja riippumattomasti muiden aikatauluista. Hänen työpaikallaan työjärjestelyjä oli muutenkin mietitty aktiivisesti:

(Haastattelija): Onko tähän kiireeseen liittyviä ongelmia jollakin tavalla yritetty ratkaista? ... Tällä osastolla? Tai kiinnitetty niihin huomiota? (Sairaanhoitaja, nainen, 42): No kyllä me ollaan sitä pohdittu, pohdittu niitä asioita, Että nyt esimerkiksi me kun ollaan, aamuvuorossa esimerkiksi aina kun se päivä lähtee käyntiin niin ollaan koettu et siinä on jotain semmosii asioita et niitä pitäis, niihin pitäis puuttua tai joku muutama tyyppi vois miet-

Kuvio 6.
Kiireen vähentämisen keinot: työyhteisön rooli.



tiä että mitkä ne asiat on mikä tekee sen kiireen. Ja miten sitä vois lähtee purkamaan ja nyt meillä onkin semmonen työryhmä sitä miettimässä. Tavallaan purkaa ne auki ne tilanteet ja sitten sen mukaan laatia sellasta ohjeistoa kaikille. Tavallaan toimintakaavaa. Tietyissä... koska sehän on hyvin luovaa se meidän työ, mut tietyt raamit kuitenkin. Eli kyllä me ollaan yritetty purkaa auki näitä juttuja. Mut se on ihan ymmärrettävää et jos potilaita on paljon ja se henkilökuntamäärä on sama. Se on ihan selvä et se tekee sen...

Tässä haastattelupätkässä tulee esiin myös tietty ambivalenssi, joka esiintyy joissakin muissakin haastatteluissa: työjärjestelyjen miettimistä pidetään toisaalta tärkeänä, toisaalta koetaan ettei järjestelyillä voida korvata henkilökunnan vähyyttä. Henkilökunnan puute saatetaan nähdä jopa esteeksi sille, että töitä voisi järjestellä järkevämmiin.

(Haastattelija): Onko ollut jotain puhetta siitä tai jotain suunnitelmia esimerkiksi siitä, että millä tavalla tätä tilannetta voisi jotenkin muuttaa, sitä, että joutuu aika säännöllisesti tekemään vähän pitempiä päiviä.

(Reskontranhoitaja, nainen 59): Ei, ei sen poistamiseksi ei ole keskusteltu, koska eihän siinä, en mä niinku näe siinä muuta vaihtoehtoa kuin se, että henkilökuntaa lisättäis.

(Kuljetussuunnittelija, mies, 56): Kyllähä tietysti tollaseen kiireeseen ja tollaseen niinku, että toimintatapoja kehittämällä varmasti voidaan vaikuttaa, kuinka pitkälle sitte, ni on vähän vaikee, näin itse sitä työ-työtä tekevänä mennä sanomaan että pitäskö se olla henkilökuntaa lisää vai auttaaks siihen joku työnjohdolliset ja ohjaukselliset keinot.

(Atk-suunnittelija, nainen, 46): Mutta tää kiire on semmoinen...Siit on sitten keskusteltu meidän osastokokouksissa ja tälläsissäkin, mutta se on kyllä aika vaikee ratkaista, koska henkilökuntaa periaatteessa aika nihkeesti saa palata lisää.

Pahimmillaan kiire ja työpaineet saattavat estää työpaikan kehittämistoimintaan osallistumista:

(Haastattelija): Ei o ollu sellasia et ois yritetty löytää joitakin niin ku ratkasuja tähän?

(Lakimies, mies, 40): Voi olla hyvinki mahollista, mut ku mä en käy missään tilaisuuksissa ja kokouksissa. Kokoukset mä yritän minimoida. Mä en ehdi istuu, tavallaan niin... Mää en todellakaan tiedä. Mutt ihan varmasti on käsitelty, siis työuupumusta ja kiirettä. On on. Mä tiedän että on mutta mä en tiedä että mitä on tehty.

Joillakin työpaikoilla oli keskitytty siihen, että työjärjestelyillä saataisiin rauhallista työaikaa keskittymistä vaativille töille:

(Sairaanhoidtaja, nainen, 42): Et meillä lääkevirheitä aina esiintyy yleensä kun meillä on kiirettä. Ja sitten kun meillä on kiirettä niin me tehdään nopeella vauhdilla ja... Niin tässäkin muuten me ollaan yritetty et kun on ollu niitä lääkevirheitä ja kun se kiire tekee sitä. Me ollaan yritetty purkaa niitä

tilanteita. Miten me voitais rauhoittaa se lääkkeiden jako. Et mitä kaikkia asioita silloin otettais huomioon. Ja mitä tiettyjä sääntöjä me ollan nyt sitten tehty et me voitais tehdä se tilanne semmoseks rauhalliseksi.

Työjärjestelyiden kehittämisen tavoitteena ei useinkaan ole varsinaisesti kiireen vähentäminen, vaan mahdollisuudet parempaan kiireen hallintaan, esimerkiksi juuri työajan rauhoittamiseen, voivat syntyä myös muiden kehittämistoimenpiteiden sivutuotteena:

(Haastattelija): Onko sulla erikseen sellaista aikaa varattuna työpäivään, jolloin voi hoitaa tällaisia?

(Pankkineuvoja, nainen, 49): Ei ole vielä, mutta meillä on tulossa uusi malli, jolloin sitten sovitaan nämä vuorot, jolloin jokainen saa perehtyä ihan näihin tekemättömiin töihinsä ja sellaisiin töihin, mitä ei voi tiskissä asiakaan edessä vaan ne pitää tehdä niin kuin sivussa. Meille tulee syksyllä ihan oma malli.

(Haastattelija): Mistä syystä tällaiseen malliin on päädytty?

(Pankkineuvoja): Oikeestaan se alkoi siitä kun meillä piti tilanahtauden takia uudelleen mitottaa tilat. Meihin on yhdistynyt yrityskonttoreita niin paljon. Sitten pantiin tällainen kiertävä malli meille, jolloin jokaiselle varataan kuukaudessa yksi viikko milloin hän saa mennä tutkimaan omia asiakaslistojaan. Ihan eri huoneeseen. Hän on silloin kokonaan pois niin kuin tästä [asiakaspalvelusta].

Keskustelu ja pohdinta työpaikalla saattavat myös auttaa töiden priorisoinnissa:

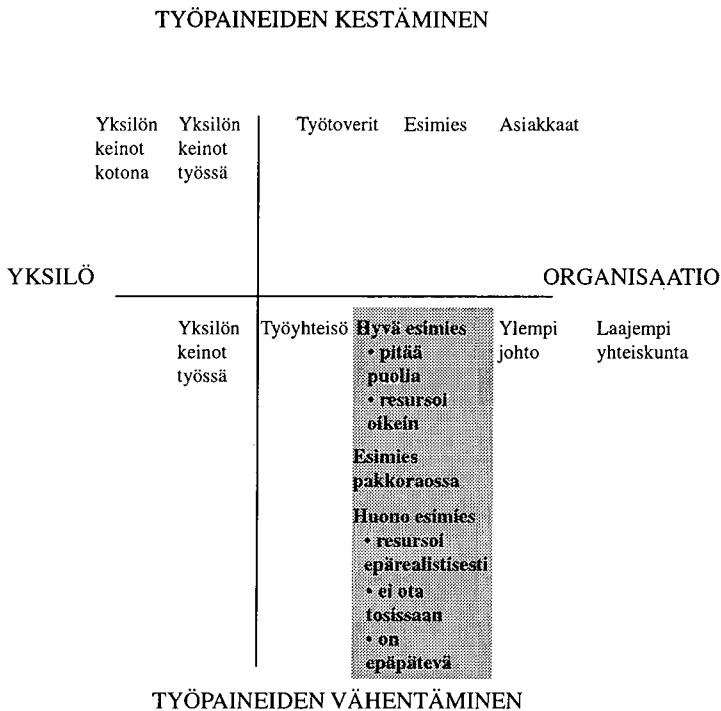
(Lastentarhanopettaja, nainen, 40): Että mitä selkeempi käsitys sulla on siitä, että miks mä oon täällä ja miks mä tätä työtä teen ja mikä tässä on se pääasia, niin sen helpompi sun on tehdä ne asiat ja sitten tavallaan sä pystyt olemaan suht tyytyväinen siihen, vaikka sä tiedät, et sul on jotkut muut asiat tekemättä, että jos sä koet, että ne tärkeimmät asiat on tehty. Jos sen tietää, että on selvittänyt itelleen, että mikä on se tärkeä asia. Mut että sit jos ei niistä puhuta eikä ja ryhmässä esimerkiksi ihmisillä on erilainen käsitys siitä, mikä on tärkeä, niin se on ihan varma juttu silloin, että tuntuu, että kaikilla on vaan hirveä kiire, eikä saada mitään yhteistä aikaan.

Esimiehen roolit

Esimiehen rooli kiireen vähentämisessä osoittautui laadullisten haastatteluiden valossa erittäin merkitykselliseksi sekä hyvässä että pahassa. ”Hyvän esimiehen” piirteet olivat sellaisia, jotka auttavat kiireen vähentämisessä tai pitävät työpaineita kurissa. ”Huonon esimiehen” piirteet puolestaan olivat sellaisia, jotka vaikeuttivat työntekijöiden omaehtoista kiireen hallintaa tai jopa lisäsivät kiirettä. Kolmantena esimiestyypinä nousi esiin ”pakkoraossa” oleva esimies. Pakkoraossa olevaa esimiestä koskeva puhe kuvaa sitä, että haastateltavat tiedostivat erityisesti lähiesimiesten vaikean aseman kaksoisroolis-

Kuvio 7.

Kiireen vähentämisen keinot: esimiehen rooli.



sa, joka heillä on yhtäältä organisaation ylemmiltä tasoilta annettujen resurssien ja tulosvaatimusten ja toisaalta alaisista huolehtimisen välissä.

Hyvä esimies huolehtii siitä, että työn *tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit vastaavat toisiaan* ja *pitää alaiensa puolia* asiakkailta ja ylempää organisaatiosta tulevia vaatimuksia vastaan. Hyvä esimies myös huolehtii työnjaon oikeudenmukaisuudesta ja on ongelmatilanteissa saatavilla. Näitä esimiehen ominaisuuksia haastateltavat toivat esiin keskusteltaessa siitä miten kiirettä voisi vähentää työpaikalla.

Alaiset panevat merkille pelkästään senkin, jos esimies edes pyrkii vaikuttamaan resurssitilanteeseen, kuten seuraavan sairaanhoitajan haastattelulainaus osoittaa:

(Haastattelija): Onko siellä jo kuitenkin tehty jotain? Tiedostaako sun mielestä teidän esimiehet tai pomot sen kiireen ongelmaksi?

(Sairaanhoitaja, nainen, 34): No, semmosen meidän osastonhoitaja luki meille, kun meidän ylilääkäri on kirjottanut johtavalle ylilääkärille kirjeen ja siinä häntä valassu osaston tilanteesta. Se tuntu tosi kivalta et hän oli sen niin asiakseen ottanu.

Atk-suunnittelija kuvaa seuraavassa sitä, kuinka esimies projektityyppisessä työssä voi toimia kiirettä vähentävästi, toisaalta lainaus kuvaa myös esimiehen vaikeaa asemaa asiakkaiden vaatimusten ja työntekijöiden jaksamisen välissä:

*(Atk-suunnittelija, mies, 39): ...meillä oli esimerkiksi tässä projektissa, mi-
hin mä tulin, meillä oli hyvä projektipäällikkö sikäli, että se piti asiakkaan
puolelle yleensä hyvin meidän puolia, että yritti saada aikataulut sillai rea-
listiseksi, mutta asiakashan on aina se joka sitten hyväksyy tai ei hyväksy. Ja
usein sitten tällaisista tilanteista tuli sitten ne, jos joku aikataulu ei pitänyt,
niin se oli usein siitä, että ehkä asiakkaalla ei ollut välttämättä realistinen
näkökanta siihen asiaan.*

Anna-Maija Lehto (2001, 21) on analyysissään huomauttanut, että esimies-
taitoja ja johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta ei juurikaan löydy työpai-
neiden sääntelyyn liittyvää pohdintaa: ”Nykyään johtamisopeissa koroste-
taan innostavuutta ja sosiaalisia taitoja, valmentajana toimimista, mutta ei
taitoa nähdä alaisten jaksamisongelmia tai mitoittaa oman tiimin työt oi-
kealla tavalla”. Pahimmillaan vasta esimiehen oma uupumiskokemus saat-
taa opettaa häntä mieltämään alaisten jaksamisesta huolehtimisen osaksi esi-
miestehäviä:

(Haastattelija): Millä tavalla esimies voi auttaa kiireeseen?

*(Haastateltava): Mulla sattuu olemaan esimies, joka itse on sairastunut
burnouttiin ja ollut sen takia sairaalomalla jonkun aikaa ja hän on hyvin tie-
toinen tästä ongelmasta ja yrittää varjella alaisiaan samalta kohtalolta.
Meillä on ihan pelisäännöt puhuttu: saldohommat ja ylityöt. Hän on autta-
nut sillä tavalla että hän on jakanut sitä työtä ja esittänyt resursseja ylös-
päin. Siihen on myöskin suostuttu ja meille on saatu lisää väkeä.*

Ohessa on esimerkki siitä, miten työn määrää voidaan räätälöidä yksilöllis-
esti. Tässä on ehkä selvimmin kyse skandinaavisen työstressitutkimuksen
ja työtoiminnan korostamasta tilanteesta, jossa työn vaatimuksia ja yksi-
öllisiä resursseja sovitellaan yhteen ja pyritään mahdollisimman tasapainoi-
seen tilanteeseen. Samalla tilanteen voi tulkita käytännön esimerkiksi ikä-
johtamisesta eli vanhenemisen myötä tapahtuvien muutosten huomioimisesta
(Ilmarinen 1999):

*(Haastattelija): Liittyks tän tilanteen selviämiseen jotain semmoista, että
olis täällä työssä joku asia muuttunut tai täällä työssä joku asia muuttunut
tai täällä työssä jotenkin otettu huomioon tätä?*

*(Reskontranhoitaja, nainen, 59): Joo, meillä vähän tehtäviä muutettiin sit-
ten, silloin kun mä mun esimieheni kanssa keskustelin, että mulla tuntuu, että
mä en aina kaikin ajoin jaksaisi en ymmärtäis tätä kiirettä, niin muutettiin
sitten vähäsen tuolta, ei nyt muutettu organisaatiota, mutta koska meillä on
yhteen nivoutunut ryhmä, niin sitten katsottiin ihan, että missä kohtaa voisi
olla vähän löysempää ja se oli mulle mieluinen päätös ja se osaltaan var-
masti edesauttoi tätä, että se sitten rupes helpottamaan.*

Seuraava atk-suunnittelupäällikön haastattelulainaus puolestaan kuvaa yhtäältä sitä kuinka organisaation ylimmästä johdosta lähtien voidaan vaikuttaa työntekijöiden kiireeseen ja työpaineisiin, toisaalta sitä kuinka lähiesimiehellä on merkittävä rooli töiden oikeudenmukaisen jakautumisen kannalta ja kuinka tiukat aikataulut edellyttäisivät esimiehiltä jatkuvaa saatavilla oloa.

(Haastattelija): Tulisiko sulle mieleen, että millä tavalla esimiestyössä voisi huomioida?

(Atk-suunnittelupäällikkö, nainen, 46): No ensinnäkin se, että silloin kun jossain johtoryhmässä tehdään jotain päätöksiä niissä otettais huomioon nää, että annetaan riittävät aikataulut. Ja sitten, että työt jaettais tasaisesti ja tietysti se, että kun niihin töihinsä pitää saada tukea, että ei joudu, jos tulee joku ongelma, hirveän pitkään odottaa että saa kiinni jonkun, joka pystyy sen ratkasemaan. Että muiden aikataulujen pettäessä, niin pitäisi olla jotenkin tavoitettavissa ne jotka pystyy näitä asioita ratkaseen. Jos joutuu päivänkin jossain kiireaikataulussa odottaa jotakin. Tämmöiseen voitais vaikuttaa, että oltais riittävästi saatavilla. Että auttavat niissä ongelmissa ja ratkaisevat niitä.

Huono esimies puolestaan hankaloittaa kiireen hallintaa ja jopa lisää kiirettä. Huono esimies on **kyvytön tai haluton resursoimaan töitä oikein**, hän **syylittää alaisiaan** kiireongelmasta tai **vähättelee** sitä ja alaiset kokevat, että esimies ei ole kiinnostunut heidän jaksamisestaan. Esimies saattaa esimerkiksi ikään kuin heittää pallon takaisin alaisilleen ja sanoa, että organisoimalla työt paremmin kiirettä olisi vähemmän. Haastatteluiden perusteella työntekijät kokevat tällaisen asenteen tyypillisesti ainakin jossakin määrin epäoikeudenmukaisena, kuten seuraavista haastattelulainauksista ilmenee:

(Haastattelija): Siitä mä vielä kysyisin, et kun sanoitte et teidän työssä joskus jopa päivittäin tulee yllätystilanteita, niin onks tässä työn ikään kuin organisoimisessa varauduttu siihen että voi tulla näitä yllätyksiä?

(Kuljetussuunnittelija, mies, 56): Niin no kai oikeestaan se tiedetään, et niitä tulee, että siihen ei oo sen kummemmin varauduttu, niistä täytyy vaan selvitä. Jos joskus kiukuttelee jotain, niinku päälliköiden kans, sanoo, niin sit tietyst: "No, mikä siel on pielessä, helppohommaha toi o." (Nauraa.)

(Haastattelija): Tätä et on liian kiireistä, onks tätä jotenkin yritetty ratkasta siellä?

(Sairaanhoitaja, nainen, 34): No lähinnä on, just ens viikolla tulee tää neuvottelu tän ylihoitajan kanssa. Pyritään siihen et siihen joku ratkasu löytyy. Mut meidän ylihoitaja on tähän mennessä ollu sitä mieltä et se on niinku ihan järjestelykysymys. Mitä me on kaikki sitten mielissämme mietitty et miten sen vois järjestään niin et ei olis kiirettä, mut ei, ei siihen oo mitään ratkasua kyl löytynyt.

(Haastattelija): Minkälaisia asioita te ootte ajateltu ehdottaa?

(Sairaanhoitaja): Niin no, ei kai, enmä usko et siinä oikeen muuta kun se et enemmän, lisää työntekijöitä. Varsinkin tämmösii ongelmanvuoja on sitten viikoloput ja tälläset millon on vähemmän ihmisiä.

(Haastattelija): Onko siellä jo kuitenkin tehty jotain? Tiedostaako sun mielestä teidän esimiehet tai pomot sen kiireen ongelmaksi?... Millä tavalla siihen on yritetty vaikuttaa?

(Sairaanhoitaja): No aikasemmin on just ylihoitajan kanssa keskusteltu, mut ne on ollu kyllä ihan täysin hedelmättömiä keskusteluja. Et ne ei oo vaikuttanu mihkään.

Toisaalta esimiesten kuvataan olevan ”**pakkoraossa**”. Heidän kätensä esimerkiksi henkilöstölisäysten suhteen näyttävät sidotuilta. Esimiehiin suhtaudutaan haastatteluissa tietyllä tavalla ymmärtäväisesti, mutta ei myöskään luoteta siihen, että esimies todella pystyisi pitämään alaiensa puolia ja kontrolloimaan alaisille tulevia työpaineita. Ajatellaan, että lähiesimiehen on vaikea vastustaa ylempältä johdolta tulevia paineita, koska esimiehillä on omat tulostavoitteensa. Vastuu työkuorman hallinnasta jää usein siksi lopulta työntekijälle, työntekijät ainakin kokevat, että esimiehellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa heidän puolestaan. Lisäksi esimies saattaa myös usein itse olla ylikuormitettu ja koetaan, että hän ei ehdi tarpeeksi paneutua työtilanteeseen tai olemaan mukana töissä ja niiden järjestelyissä

Ylemmän johdon rooli

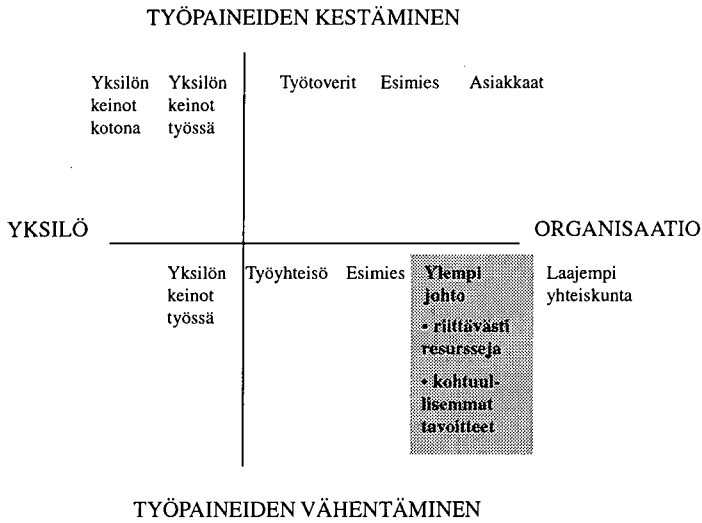
Työntekijöiden näkökulmasta organisaation johdolta toivottiin erityisesti **tarpeeksi henkilöstöresursseja** tai **toisaalta kohtuullisempia toiminta- ja tulostavoitteita**. Kun haastatteluissa kysyin, miten kiirettä voitaisiin vähentää, noin puolet 23 haastattelusta viittasi siihen, että henkilöstöresursseja tarvittaisiin nykyisten töiden tekemiseen lisää. Henkilöstön lisääminen auttaisi myös siihen, että töitä voisi silloin delegoida ja suunnitella paremmin.

Elektroniikka-asentajan työpaikalla tulostamittarina oli yhden kohteen huoltoon keskimäärin käytetty aika. Tavoitteena oli pyrkiä siihen, että kohdetta kohti käytetty työaika lyhenee, samalla kuitenkin kokonaistyöaika pysyi samana. Mikäli asentaja pyrki kiirehtimään työssään ehtiäkseen tehdä kaikki jonossa odottavat huollot, hän päätyi kierteeseen, jossa mitä enemmän hän kiirehti töitään, sitä enemmän huoltoja hänen oli tehtävä. Edes uuden työntekijän palkkaaminen ei olisi vapauttanut häntä jonossa odottavista töistä, jolle hänellä jatkuvasti oli liian vähän aikaa voidakseen perehtyä niihin kunnolla. Henkilökunnan lisääminenäkään ei siis välttämättä auta, jos tulostavoitteet pysyvät yhtä tiukkoina.

Julkisella sektorilla henkilöstön lisäämistä rajoittavat valtion- ja kunnallistalouden budjeteissa päätetyt määrärahat. Yksityisellä puolella henkilöstöresursseja raamittavat tuottavuus- ja kannattavuustavoitteet, toisaalta henkilöstöä ei kasvavissa yrityksissä aina pystytä lisäämään kasvun edellyttämässä suhteessa. Lisäresursseista käydään organisaatioiden sisällä myös ko-

Kuvio 8.

Kiireen vähentämisen keinot: ylemmän johdon rooli.



vaa kilpailua. Uusien työntekijöiden odotetaan pystyvän nopeasti tulemaan tuottavaksi osaksi organisaatiota.

(Toimistosihteerin, nainen, 57): Et toki on puhuttu siitä, että saatas lisää, mut ei oo niinkun ollut määrärahoja ottaa lisää. Ja nyt sitten on semmonen tuloissa kyllä, kun yksi tämmönen äitiyslomalta palaava syyskuussa, et mä toivon että hänestä sais niinkun lisäapua, mutta samoin monet muutkin meillä haluavat juuri repiä tätä apua sieltä sitten. Että meille kanssa, meille kans, ja näin että.

Työntekijöiden ja johdon näkökulmat henkilöstön lisäämiseen ovat ehkä useinkin toisilleen vastakkaiset (Voss-Dahm 2000, 33–36). Johdolla on omat tulostavoitteensa, joihin liittyy myös mahdollisimman korkea työvoiman hyödyntämistä. Voss-Dahm väittää, että erityisesti joustavia työjärjestelyitä kuten työaikajoustoja käyttävissä yrityksissä esimiehillä on rakenteellinen kannustin aliarvioida projektien vaatimat henkilö- ja materiaali-resurssit. Näissä yrityksissä työpäivät venyivät hänen mukaansa usein korvauksetta. Esimiehet hyötyvät tästä, koska ylityö on näkyvää mutta joustava työaika on sitä vain osittain; koska ylityöt lisäävät kustannuksia, kun taas joustava työaika voidaan ymmärtää itsenäisenä ajanhallintana, joka tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden määrittää itse oman työaikansa; ja koska organisaatioissa tavallisesti ryhdytään toimenpiteisiin runsaiden ylityöiden syiden selvittämiseksi, mutta joustava työaika on halpaa ja laajentaa silti esi-

miesten mahdollisuuksia järjestellä työtä. Työntekijöiden näkökulma taas on olla uuvuttamatta itseään loppuun ja saada tyydytystä työstä.

Haastatteluisia johdon näkökulma välittyy työntekijöille työn rationalisoinnin vaatimuksina: resursseja ei voi lisätä, vaan kuormitusta on vähennettävä suunnittelemalla ja järjeistämällä työtä niin, että se saadaan tehtyä pienemmällä panoksella. Työntekijöiden näkökulmasta tällaiset vaatimukset saattavat näyttytyä työn todellisuudesta vieraantuneina ja jopa kohtuuttomina. Haastateltavien puheessa esiin tulleita argumentteja olivat muun muassa se, että työpaikalla oli jo mietitty miten töitä voisi järkevämmin tehdä, että töitä paremmin suunnittelemalla voidaan vaikuttaa vain tiettyyn rajaan, mutta ei tarpeeksi ja että henkilökunnan puutteen vuoksi ei itse asiassa ollut aikaa suunnitella tai kehittää työtä.

(Haastattelija): Joo. No miten sä ajattelet et siihen vois vaikuttaa? Oisko se jotain kuntoilua vai työtä suunnitella jotenkin eri tavalla?

(Sairaanhoitaja, nainen, 34): Niin, meidän johdon taholtakin aina sanotaan sitä et työtä pitäis suunnitella paremmin ettei olis kiirettä. Mut mä en oo samaa mieltä. Mun mielestä ratkaisu olis edelleen työntekijät, tai et olis lisää työntekijöitä. Et työtehtävät vois vähän jakaa useemman ihmisen kesken.

Haastateltujen puheessa henkilökunnan lisääminen näyttytyy lähes ainoana ”todellisenä” vaihtoehtona: ”en mä oikeen muuta näe”. Tämä korostuu ihmissuhde- ja palvelutyössä, jossa läsnäolo ja vuorovaikutus, siis toiselle ihmiselle annettu aika, korostuvat ja ovat toisaalta vaikeasti korvattavissa muilla järjestelyillä.

(Haastattelija): No onks jotenkin yritetty ratkasta tai onks tähän kiireongelmaan kiinnitetty jotain huomiota siellä työssä, onks sitä yritetty ratkasta jollain tavalla?

(Lastenhoitaja, nainen, 39): No, aika vähän on enää niit keinoja sitten, et jos sijaisia ei saa ja ne työt on siellä kuitenkin tehtävä. Et tietenkin sitte, että jokainen auttaa niin paljon kun jaksaa ja näin, mut et ei se oikeen loppujen lopuks pitemmän mikään hyvä ratkasu oo, et sit vaan ihmiset on siit väsymyksestä ja uupumuksesta poissa työstä ja se vaan jatkuu niinku se kierre...

(Haastattelija): Eli sä et usko siihen, että vois jollakin uudistuksilla siellä työpaikalla olennaisesti vaikuttaa siihen asiaan, jos ei tuu lisää ihmisiä?

(Lastenhoitaja, nainen, 39): Niin, emmä oikeen usko että vois olla sillä tavalla, et joku uus systeemi vois olla niin hyvä et se korvais (naurahtaa) ihmisiä tavallaan siinä. Et kuitenkin aika vaikee ois niinku kyllä kuvitella niin.

Myönteisenä poikkeuksena oli erään sairaanhoitajan työpaikka, jossa organisaatiolla oli mahdollisuus joustaa ja hankkia tarvittaessa ylimääräisiä resursseja. Työn keventäminen ei kuitenkaan riittänyt heilläkään perusteeksi, vaan tarve täytyi olla perusteltavissa esimerkiksi potilaiden hoidon vaarantumisella.

(Sairaanhoitaja, nainen, 42): ..Ja kyl me sitten, meillä on hirveen hyvä osastonhoitaja, että kyl me sitten et jos me koetaan et niin meillä on liian vähän henkilökuntaa ja nyt meillä on erittäin huonokuntosta porukkaa, niin kyl me sit sanotaan et nyt me ei pärjätä tällä porukalla, et meidän pitää saada lisää. (Haastattelija): Saatteko te?

(Sairaanhoitaja): Kyl me yleensä saadaan. Sitten toiset tekee pitkää päivää ja saa jossain kohdassa vapaana ylimääräiset tunnit. Ja kyl me, se pitää aina perustella, meidän pitää tietenkä aina perustella se hyvin. Ei riitä et me sanotaan et meillä on kiire, vaan meidän pitää perustella se. Tarkentaa. Mut kyl me sit yleensä saadaan. Mut se on tavallaan meilläkin sit se vastuu et jos me koetaan et me ei kyetä hoitaan kunnolla näitä potilaita, se on sit meillä se vastuu et me pyydetää lisää. Eikä vaan tyydytä siihen mitä meillä on.

Tulkitsen edellä olevaa haastattelukatkelmaa siten, että niin sanottu työntekijät valtuuttava johtamistapa voi todella auttaa suuntaamaan organisaation resursseja tarkoituksenmukaisella tavalla, mikäli organisaatiolla on mahdollisuus joutaa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksille on todellisia kanavia.

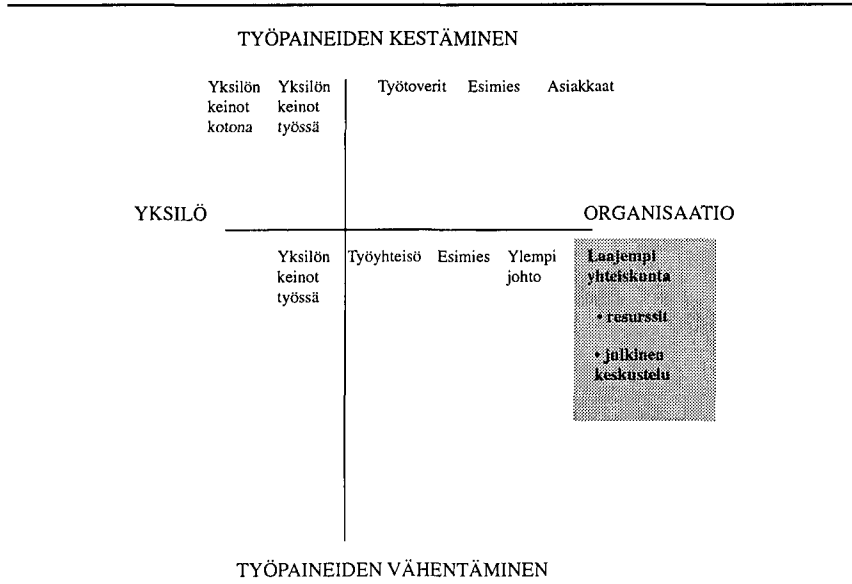
Laajempi yhteiskunta

Aivan kuten kiireen syiden taustalla nähtiin laajempia yhteiskunnallisia ja taloudellisia prosesseja, myös kiireen vähentämisessä nähtiin seikkoja joiden koettiin olevan yksittäisten ihmisten tai organisaatioiden vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella.

Sairaalassa työskentelevät viittasivat usein siihen, että jatkuvasti ylipainoilla olevat potilaat ja henkilökunnan riittämättömyys suhteessa työn määrään johtuivat **riittämättömistä määrärahoista**. Määrärahojen taas nähtiin olevan kiinni poliittisista päätöksistä. Samoin kouluissa ja päiväkodeissa työskentelevät viittasivat siihen, että lapsiryhmiä ja luokkakokoja pitäisi saada pienemmiksi ja hankkia avustavaa henkilökuntaa, mutta että näin ei voida määrärahojen puitteissa toimia. Esimerkiksi seuraavassa katkelmassa tästä puhuu eräs haastatteleman psykiatrinen sairaanhoitaja:

(Psykiatrinen sairaanhoitaja, mies): Siit on monta kertaa puhuttu ja on koi-tettu selvittää ja kattoo, mitä toimintoja voi karsia. Mutta, en tiedä mistä se johtuu, mutta se ei ole tähän päivään mennessä onnistunu. Et emmää oikeen nää muuta ku et henkilöresursseja lisää. Mutta niitähä ei saa ku kunnallispoliititkot on sitä mieltä, että sairaalahoito maksaa muutenkin liikaa. (...) avohoitopalvelut tänä päivänä on niin tukossa, että muualta tulee paineita et meijän pitäis ottaa ihmisii sisälle vaikkei meillä tahtos olla enään paikkoja eikä resursseja. (...) Ja kyllä ihmiset on niin välillä tuskissaan ja niin suici-daalisia, että kyllä avohoidon työntekijät, kyl ne siel tekee parhaansa mutta niil on sairaalapaikkojen supistusten takia niin valtavat paineet avopuolen potilaista, et ei ne pysty millään hoitaan, koska ne ei oo saanu sinnekään resursseja niin paljon ku ois tarvis kun laitospaikkoja on vähennetty. Kesäsulut säästösyistä, ne tuo taas ens kesänä lisää paineita.

Kuvio 9.
Kiireen vähentämisen keinot: laajempi yhteiskunta.



Jostain syystä kukaan yksityisellä sektorilla työskentelevistä haastatelluista ei viitannut yhtä suorasti siihen, että kiireen vähentämiseksi pitäisi vaikuttaa organisaation ulkopuolisiin tekijöihin. Tulkitsen tätä siten, että julkisella sektorilla poliittisen järjestelmän piiristä on helpompi osoittaa yksittäisiä toimijoita, jotka vaikuttavat yhtäältä julkisen sektorin organisaatioille annettuihin toiminnallisiin tavoitteisiin ja toisaalta niille myönnettyihin resursseihin. Vaikka yrityksissä työskentelevät hahmottivat kiireen taustalla esimerkiksi kiristyneen kilpailun, on vaikeaa osoittaa toimijaa tai toimenpidettä, joka voisi hillitä kilpailun haittavaikutuksia, niin olennainen osa kilpailu on länsimaista talousjärjestelmää ja syntyy useiden yksittäisten toimijoiden toiminnan tuloksena. Hyvinvointipalveluja tuottavissa julkisen sektorin organisaatioissa ongelma näyttää sen sijaan tiivistyvän siihen, että palvelujen toteuttamiseen käytettävissä olevat määrärahat ovat epätasapainossa yhteiskunnallisesti säädettyjen ja asetettujen tavoitteiden kanssa sekä työntekijöiden itse työnsä asettamien tavoitteiden kanssa.

Julkisuudessa käydyllä keskustelulla kiireestä, jaksamisesta, työpaineista ja työuupumuksesta on haastattelujen mukaan selvästi oma sijansa etenkin yksilöllisten kiireen kestäminen ja vähentämisen keinojen tukemisessa. Muutamat haastateltavat kertoivat, että olivat lehtijutuista tai tv-ohjelmista saaneet virikkeen miettiä tarkemmin omaa tilannettaan.

(Lakimies, nainen, 46): ...Sitten luin työuupumuksesta lehdistä ja rupesin kiinnittämään huomiota ja tietoisesti rupesin vähentämään työtaakkaa. Etten elänyt pelkästään nukkumalla vaan yritin järjestää iltaohjelman itselleni niin, että mun pitää lähteä viimeistään puoli kuus töistä pois, enkä ole yhtään viikonloppuisin. Sitten se kyllä helpotti, mutta kesti pitkän aikaa ennen kuin se silleen tuntui.

Samaten jotkut haastateltavat mainitsivat jaksamisesta järjestetyn koulutuksen herättäneen. Vaikuttaakin siltä, että tietoisuutta kiireen hallinnasta lisäävä julkinen keskustelu ja koulutus tulee sitä tärkeämmäksi, mitä enemmän työelämä edellyttää yksilöiltä kykyä kestää ja vastustaa työssä aikapainetta tuottavia prosesseja.

(Luokanopettaja, nainen, 51): ... mutta sitte että tuntee niin kun ne rajansa, että osaa sanoa ei. Et mä oon ollut aika paljo tälläsessä ku on ollu näitä kaikkia koulutusilaisuuksiaki niin, esimerkiksi nyki viimeks ku oli semmoset messut opettajille niin se ne luennot, nehän käsitteli kaikki vaan pelkästään stressiä, miten torjua stressiä? Ni ne on ihan hyviä aina välillä käydä tommosia luentoja kuuntelemass koska neki sitte itselle et ai jaa nyt mä voin ihan oikeesti sanoa ei. Et se ei aina niin ku ei ei tarvi mennä kaikkiin mukaan, siis jos nyt katsoo että se ei o ihan välttämätöntä ni voi vähä niin kuin ottaa se huomioon eikä vaan sokeesti mennä mukaan siihen kaikkiin touhuihin.

Yhteenvetoa ja pohdintaa

Kiireen hallintaa ei ole tähän asti juuri lainkaan tutkittu omana ilmiönään, vaikka sitä on sivuttu osana työstressi- tai työuupumusilmiötä. Näihin tärkeisiin työn psykososiaalisiin ongelmiin liittyy kuitenkin myös monia muita tekijöitä kuin työn aikapaine, joka on tosin yksi keskeisimmistä osatekijöistä. Lisäksi viime vuosiin saakka esimerkiksi työuupumustutkimus on ollut enemmän painottunutta siihen, mitä seurauksia työuupumuksella on ja miten se tunnistetaan ja hoidetaan kuin uupumuksen syiden tutkimiseen ja ehkäisyyn (Maslach & Leiter 1997). Osittain näistä syistä aikapaine ja kiire omana hallinnan alueenaan on jäänyt näissä tutkimuserinteissä taka-alalle. Tämän analyysin tavoitteena oli paikata tätä puutetta. Perinteiset aikapaineen hallinnan keinot eivät näyttäisi myöskään kovin hyvin tehonneen, minä vuoksi tavoitteena oli lisäksi löytää selityksiä sille miksi kiireen hallinta vaikuttaa niin ongelmalliselta.

Työn hallinta on surveytutkimuksissa tavallisesti operationalisoitu kysymyksiksi työntekijän vaikutusmahdollisuuksista eri asioihin työssä ja työpaikalla. Nämä perinteiset kysymysosiot ovat olleet Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa käytössä jo vuodesta 1984. Jo tämän tutkimuksen alkuvaiheessa kävi kuitenkin ilmeiseksi, että perinteiset surveykysymykset eivät

kovin hyvin sovellu kiireen hallinnan tutkimiseen. Ne eivät juurikaan pysty tavoittamaan eri toimijoita (työntekijä, työtoverit, esimies, johto, asiakkaat) tai toiminnan muotoja, joista työkiireen hallinta koostuu, puhumattakaan erilaisista kiireen hallintaa vaikeuttavista ja rajoittavista tekijöistä. Näin ollen tässä tutkimuksessa ei voitu vielä soveltaa kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen laadullisia löydöksiä voitaneen kuitenkin jatkossa käyttää hyväksi myös kiireen ja aikapaineiden hallinnan kvantitatiivisista tutkimusta kehitettäessä. Laadullisessa analyysissä löytyneet kiireen hallinnan kategoriat on koottu yhteen kuviossa 10.

Luvun alussa esitin kolme kysymystä, joista ensimmäinen koski sitä missä määrin työntekijät tukeutuvat ”perinteisiin”, yksilökeskeisiin kiireen hallinnan keinoihin ja millaisia ongelmia tässä ilmenee. Yleisesti ottaen haastateltavat puhuivat eniten juuri yksilökeskeisistä, henkilökohtai-

Kuvio 10.
Kiireen hallinnan keinot.

TYÖPAINEIDEN KESTÄMINEN

	<p>Yksilön keinot kotona</p> <ul style="list-style-type: none"> • ajatukset irti työstä, harrastukset • liikunta 	<p>Yksilön keinot työssä</p> <ul style="list-style-type: none"> • työpäivän venyttäminen • priorisointi: mitä tehdään ensin • keskittyminen, rauhoittaminen • stressinsietokyky • suhteellisuuden-taju 	<p>Työtoverit</p>	<p>Esimies</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiedostaa: ”jaksamis-kurssit” • palaute työstä 	<p>Asiakkaat</p>
YKSILO			ORGANISAATIO		
	<p>Yksilön keinot työssä</p> <ul style="list-style-type: none"> • aikataulun muuttaminen • delegointi • huolellinen, realistinen suunnittelu • priorisointi: osa tekemättä • ”ei” uusille tehtäville • oppimisprosessi • työpaikan vaihtaminen, osa-aikaeläke 	<p>Työyhteisö</p> <ul style="list-style-type: none"> • keskustelu • työjärjestelyt 	<p>Hyvä esimies</p> <ul style="list-style-type: none"> • pitää puolia • resursoi oikein <p>Esimies ”pakkoraossa”</p> <p>Huono esimies</p> <ul style="list-style-type: none"> • resursoi epärealistisesti • ei ota tosissaan • on epäpätevä 	<p>Ylempi johto</p> <ul style="list-style-type: none"> • riittävästi-resurssija • kohtuullisemmat tavoitteet 	<p>Laajempi yhteiskunta</p> <ul style="list-style-type: none"> • resurssit • julkinen keskustelu

TYÖPAINEIDEN VÄHENTÄMINEN

sista tavoista selviytyä ja kontrolloida kiirettä. Tämä on luonnollista, koska näitä keinoja heidän on helpointa tunnistaa ja niihin heillä on mahdollisuuksia omakohtaisesti vaikuttaa. Osittain kiireen hallinnan yksilökohtaisten keinojen korostuminen voi johtua siitä, että perinteinen stressin hallinta –kirjallisuus on voimakkaasti painottunut yksilöllisiin selviytymiskeinoihin. Kirjallisuuden ja muun julkisen keskustelun kautta välittyvä tieto siitä, miten työpaineen kanssa voi toimia vaikuttaa osaltaan siihen, millaisia vaikuttamisen ja toiminnan mahdollisuuksia kukin työntekijä havaitsee.

Haastatteluissa tuli esiin useita yksilöllisiä kiireen hallinnan keinoja, joita perinteisesti suositellaan stressin ja jaksamisongelmien kanssa kamppaileville. Vapaa-ajan merkitys ja työstä irtautuminen, fyysisen kunnon ylläpitäminen, töiden asettaminen tärkeysjärjestykseen ja ajankäytön hallinta esimerkiksi yhteen asiaan keskittymällä olivat tällaisia. Näitä pidettiin erityisen tärkeinä kiireen kestämisen kannalta. Suurin ongelma näiden yksilöllisten selviytymiskeinojen painottumisessa onkin juuri se, että ne merkitsevät usein oireiden hoitamisesta ei kiireen syihin vaikuttamista. Vaikka työpaineet havaitaan yksilöllisellä tasolla, kunkin työntekijän subjektiivisena kokemuksena, ne ovat pohjimmiltaan seurausta laajoista prosesseista kuten taloudellisen kilpailun aiheuttamista tehokkuuspaineista, jotka välittyvät työntekijöille esimerkiksi henkilöstön vähennysten ja johtamismenetelmien kautta (Maslach & Leiter 1997, Lehto 2001, ks. myös luku ”Työkiireen syiden jäljillä”). Näin ollen kiireen syihin voidaan vain rajoitetusti vaikuttaa yksilötason keinoin. Tämä havainnollistui muun muassa siten, että haastateltavat kokivat vaikeaksi rauhoittaa itselleen aikaa keskittymistä vaativien töiden tekemiseen, koska heidän tuli samalla olla jatkuvasti asiakkaiden tavoitettavissa.

Toinen kysymys koski sitä, **millaisena työntekijät näkevät yhtäältä organisaation ja toisaalta omat mahdollisuutensa selviytyä työkiireestä ja kontrolloida sitä.** Vaikka erilaiset haastateltavien henkilökohtaisesti käyttämät keinot ja hallinnan tekniikat tulivat esiin kaikkein yksityiskohtaisimmin, henkilökunnan lisääminen ja siten työmäärän vähentäminen näyttäytyi heidän puheessaan lähes ainoana ”todellisena” keinona vähentää työn aikapainetta. Työn uudelleenorganisointia tai töiden delegointia pidettiin tähän verrattuna marginaalisina keinoina vaikuttaa työkiireeseen. Samalla ei kuitenkaan pidetty todennäköisenä, että henkilöstöresursseja todella lisättäisiin.

Esimiehet ovat aikapaineen sääntelyssä erityisen merkityksellisessä asemassa. He ovat organisaatiossa eräänlaisessa aikapaineiden ”portinvartijan” roolissa: heidän kauttansa asiakkaiden vaatimukset ja organisaation johdon asettamat tavoitteet välittyvät alaisille. Kiireen hallinnan kannalta korostuu tällöin esimiehen kyky pitää alaiensa puolia ja huolehtia siitä, että työn tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit vastaavat tosiaan. Jotkut haastatelta-

vat kuvasivat esimiesten olevan eräänlaisessa ”pakkoraossa”, heidän tulisi huolehtia alaisten jaksamisesta, mutta samalla heillä oli omat tulostavoitteensa tai ei riittävästi valtuuksia vaikuttaa alaisiin kohdistuviin paineisiin. Esimiehen mahdollisuuksiin kontrolloida aikapaineita ei siksi täysin luotettu, vaan vastuun työmäärän rajoittamisesta koettiin jäävän omille harteille. Näitä esimiestyön puolia ei ole juurikaan korostettu viime vuosien johtamiskirjallisuudessa ja erityisesti lähiesimiesten työstä ei ole juuri tutkimuksia, jossa kuvattaisiin esimiesten työn todellisuutta tästä näkökulmasta.

Tutkimuksen kolmantena ja vaikeimpana kysymyksenä kiireen hallinnasta oli, **millaisia kiireen hallinnan ja vastustamisen keinoja työssä tapahtuneet muutokset näyttäisivät edellyttävän.** Kiireen syitä käsittelevässä osuudessa tuli hyvin havainnollisesti esiin, että työn luonteessa ja työprosesseissa on tapahtunut muutoksia, jotka ovat lisänneet aikapainetta työssä. Työtehtävät olivat usein vaikeutuneet ja vaativat enemmän aikaa ja perehtymistä, mutta resursseja ei silti oltu lisätty. Asiakastyön organisoiminen oli ongelmallista: jatkuva tavoitettavissa oleminen aiheutti toistuvia keskeytyksiä työssä; aikataulut olivat keskeisesti asiakkaan määrittelemiä ja asiakkaan toiminnasta riippuvia, mutta eivät useinkaan realistisia; lisäksi asiakkaiden tarpeista oli tullut eriytyneempiä ja kontaktit asiakkaisiin veivät enemmän aikaa kuin ennen. Työstä oli monesti tullut sirpaleisempaa ja vaikeudet ennakoida ja suunnitella työtä olivat lisääntyneet. Henkilöstöresurssien kiristyminen, tulostavoitteiden tiukentuminen ja työn huokoisuuden kaotaminen heijastuivat lähes kaikkien haastateltujen työssä.

Kiireen hallinnan analyysi osoittaa, että vaikka tärkeimmät hallinnan keinot ovat organisaation johdon ja esimiesten käsissä, yksilöllisiä keinoja käytetään kuitenkin eniten. Ongelmallisinta on, että työn tarjoamisessa puitteissa yksilöllinen hallinta ei helposti onnistu. Työntekijän autonomia toimii vain tietyissä rajoissa: markkinaprosessien, kilpailun ja organisaation johdon tai esimiehen asettamien tavoitteiden sisällä ja ehdoilla. Kun vastuuta tuloksista jaetaan alas organisaatiossa, työntekijät joutuvat yhä suuremmin kohtaamaan työhön kohdistuvat joustamis- ja kilpailupaineet. Työpaineiden ”valuminen” suodattumattomina työntekijöille saattaa osittain liittyä johtamiskäytäntöjen suuntaukseen, jossa korostetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta. Vaarana on, että sinänsä myönteinen pyrkimys lisätä työntekijöiden autonomiaa ja samalla vastuuta kääntyy itseään vastaan kohtuuttomina ja yksilötasolla vaikeasti hallittavina aikapaineina.

Toisaalta myönteiset esimerkit kertovat, että organisaatioissa, joissa työntekijöillä on paljon mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa työhön, kiireen koetaan haittaavan vähemmän kuin muualla, vaikka organisaation toimintaympäristö olisi kilpailullinen (Antila & Ylöstalo 2000, Kalleberg ym. 2000). Monissa organisaatioissa työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa

työaikansa käyttöön ovat kuitenkin todellisuudessa pienentyneet. Näin on käynyt esimerkiksi kuntasektorilla henkilöstöresurssien niukkuuden vuoksi (Nakari 2000) ja myös 1997 työolotutkimuksen mukaan palkansaajien mahdollisuudet vaikuttaa työtahtiin olivat heikentyneet verrattuna vuoteen 1990 (Lehto & Sutela 1998).

Yksilötasolla työkiireen vähentäminen ja rajoittaminen näyttäisivät edellyttävän erityisesti työprosessiin ja itseän kohdistuvia reflektoinnin taitoja. Tällaisia taitoja olivat muun muassa kyky rauhoittaa tilanne ja pysähtyä harjoittamaan; kyky hahmottaa työkokonaisuus tai työprosessin eri vaiheet; kyky priorisoida; keskittyminen kiireisessä tilanteessa asioihin, joihin todella voi vaikuttaa; kyky etsiä vaihtoehtoja aikapaineeseen esimerkiksi neuvottelemalla ja delegoimalla; ajattelutapa, että täydelliseen suoritukseen ei tarvitse päästä ja että jokainen tekee kapasiteettinsa rajoissa sekä kyky tunnistaa oman jaksamisen rajat ja arvioida työn vaatimusten kohtuullisuutta. Jopa aktiivisesta työstä irrottautumisesta on tullut työelämän edellyttämä taito, kun työpäivät venyvät, työntekijät ovat modernin teknologian ansioista tavoitettavissa missä vain ja työtä voi tehdä muuallakin kuin työpaikalla.

Nämä refleктоivat kiireen hallinnan tekniikat auttoivat työpaineiden kestämistä ja näyttivät lisäävän kykyä kontrolloida työpaineita. Ne tuntuivat kuitenkin vaativan oman oppimisprosessinsa ja vanhemmille työntekijöille näitä taitoja oli kehittynyt kokemuksen kautta. Vaikka oppimisprosessikuvaukset tuntuivat olevan tavallisempia vanhemmilla haastatelluilla kuin nuorilla, muuttuva työ vaatii myös nuorilta näiden itsetarkkailun taitojen aktiivista opettelemista.

Organisaatioiden olisi tärkeä kontrolloida työntekijöille tulevia paineita, jotta heille todella jäisi tilaa ja edellytykset suunnitella ja hallita työtään sekä kehittyä siinä. Kehityssuunta näyttäisi kuitenkin mieluummin olevan vastakkainen. On huolestuttavaa, että työpäivän pidentäminen näytti usein olevan yleisin käytettävissä oleva kiireen hallinnan muoto. Jotta työn aikapaineen hallitseminen olisi todella mahdollista, organisaatioiden johdon ja esimiesten tulisi

- arvioida säännöllisesti työmäärän ja resurssien vastaavuutta ja etenkin, jos toimenkuvaan liitetään uusia työtehtäviä tai tehtävät ovat muuttuneet vaativammiksi,
- ottaa tulostavoitteiden asettamisessa huomioon myös työn laatutekijät ja resursoida laadukkaan työn tekeminen,
- mitoittaa aikataulut realistisesti ja huolehtia siitä, että työntekijöiden arviota aikataulujen realistisuudesta kuullaan sekä seurata aikataulujen mitoituksen onnistumista,

- huolehtia siitä, että töiden delegointi on tarvittaessa mahdollista (huomioida resurssit ja henkilöstön osaaminen),
- vahvistaa keskinäisen avunannon ilmapiiriä,
- ottaa töiden organisoinnissa huomioon tehtävien ristiriitaiset ja erilaista ajankäyttöä vaativat piirteet (esimerkiksi asiakaspalvelu – valmistelutyö, esimiestyö – asiantuntijatyö),
- resursoida kehittämishankkeet ja organisaatiouudistukset erikseen,
- värata työaika työssä kehittymiselle ja perehtymiselle sekä
- huolehtia siitä, että esimiehet harjaantuvat arvioimaan työmääriä realistisesti.

Lähteet

- Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Mantere, Saku & Teikari, Veikko & Ventä, Mari & Währn, Heidi (2001): *Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Alasoini, Tuomo (2000): *Suomalaisen työelämän kehittämiskokeilu 1996–99. Kokeimuksia, näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämissuunnitelmasta*. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Raportteja 11. Helsinki.
- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka (2000): *Proaktiiviset ja traditinaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta*. Julkaisussa Anna-Maija Lehto ja Noora Järnefelt (toim.): Jaksaa ja joutaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus, Tutkimuksia 230, Helsinki.
- Brehm, Barbara (1998): *Stress Management. Increasing Your Stress Resistance*. Longman.
- Cartwright, Susan & Cooper, Gary L. (1997): *Managing Workplace Stress*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Hochschild, Arlie (1997): *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Metropolitan Books, New York.
- Ilmarinen, Juhani (1999): *Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan Unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen*. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö, työministeriö. Helsinki.
- Julkunen Raija (2000): *Työelämänpolitiikka*. Julkaisussa Tommi Hoikkala ja J.P. Roos (toim.): 2000-luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhannen vaihteesta. Gaudeamus, Helsinki.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko (1999): *The Modernization of Working Times. Flexibility and Work Sharing in Finland*. SoPhi, University of Jyväskylä, Jyväskylä.

- Järvinen, Pekka (2000): *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Ekonomia-sarja, WSOY, Helsinki.
- Kalimo, Raija & Mutanen, Pertti & Pahkin, Krista & Toppinen – Tanner, Salla (2001): *Työssä jaksamisen voimavarat: työolot ja yksilölliset tekijät jaksamisen ennustajina*. Työ ja ihminen 15 (2001):2, 73–82.
- Kalleberg, Aarne & Appelbaum, Eileen & Bailey, Thomas & Berg, Peter (2000): *Do High Performance Work Systems Pay Off?* Paper presented in IIRA 12th World Congress, Tokyo May 29 – June 2, 2000.
- Kalliomäki-Levanto, Tiina (1998): *Päiväkodin työ ja määräaikaiset työsuhteet*. Työ ja ihminen, vol. 12:4, s. 339–354.
- Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic books, New York.
- Kompier, Michael & Cooper, Cary (1999): *Introduction: Improving work, health and productivity through stress prevention*. Julkaisussa Michael Kompier ja Cary Cooper (toim.): *Preventing Stress, Improving Productivity*. European Case Studies in the Workplace. Routledge, London and New York.
- Lehto, Anna-Maija (2001): *Johdolla avaimet jaksamiseen*. Tilastokeskus, Hyvinvointikatsaus 1/2001.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (1998): *Tehokas, tehokkaampi, uupunut*. Työolotutkimusten tuloksia 1977 – 1997. Tilastokeskus, Työmarkkinat 1998:2, Helsinki.
- Maslach, Christina & Leiter, Michael P. (1997): *The Truth About Burnout. How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Mäkipenska, Marja & Niemelä, Terttu (1999): *Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa*. Edita, Helsinki.
- Nakari, Risto (2000): *Muuttuko työelämä – ja mihin suuntaan?* Acta nro 126. Kunta-Suomi 2004 -tutkimuksia nro 23. Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto, Helsinki.
- Paoli, Pascal & Merllié, Damien (2001): *Third European Survey on Working Conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Stoney, Christopher (2001): *Strategic management: Implications for work intensification and stress*. Paper presented in Work, Employment and Society conference 2001: "Winning and losing in the new economy", 11–13 September 2001, Nottingham.
- Sihvonen, Anja (1996): *Miten ehkäisen työuupumuksen*. Suomen mielenterveysseura, SMS julkaisu, Helsinki.
- Silvonen, Jussi & Keso, Pirjo (1999): *Grounded theory aineistolähtöisen analyysin mallina*. Psykologia vol. 34, s. 88–96.

- Sutela, Hanna (1999): *Työ ja perhe*. Julkaisussa Anna-Maija Lehto ja Hanna Sutela: Tasa-arvo työoloissa. Tilastokeskus, Työmarkkinat 1999:19. Hakapaino, Helsinki.
- Vahtera, Jussi & Pentti, Jaana (1995): *Voimavarat, terveys ja työelämän murros*. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 7. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Voss-Dahm, Dorothea (2000): *IT-services in Germany*. Country Report for the Nesy-Project.
- Ylöstalo, Pekka (2001): *Työolobarometri*. Lokakuu 2001, Ennakkotietoja. Työministeriö, Helsinki.

Työelämän kiire ja perhe

Johdanto

Väitetään että työn ja perheen yhteensovittaminen on kriisissä, koska työ on vienyt ihmiset mukanaan. Tämän tyyppisen keskustelun herättäjänä on ollut erityisesti Arlie Russel Hochschildin tutkimus amerikkalaisesta yrityksestä, jossa pyrittiin noudattamaan perhemyönteistä työaikapoliittikkaa, mutta käytännössä vain pieni vähemmistö käytti työajan lyhentämismahdollisuuksia hyväkseen. (Hochschild 1997.) Työntekijöiden haastatteluista tosin ilmeni, että työajan lyhentäminen epäonnistui useimmiten esimiesten ja työtovereiden kielteisen asenteen vuoksi.

Suomessa eräät tutkijat ovat tulkinneet Hochschildin tutkimustuloksia merkkeinä työlle omistautumisen lisääntymisestä. Samalla on todettu Suomen olevan menossa hyvää vauhtia kohti amerikkalaista työhulluutta, jossa perheiden tarpeet jäävät toisarvoisiksi. (Jallinoja 2000.) Keskustelu perheiden pahoinvoinnista ja asennemuutoksen tarpeellisuudesta sysää vastuun etupäässä naisten harteille. Esimerkiksi lehtien mielipidekirjoituksissa on syytelty nykynaisia itsekkyydestä ja välinpitämättömyydestä perhettä kohtaan ja lasten pahoinvoinnin ratkaisuksi on esitetty naisten paluuta koteihin. Perusteena on käytetty sitä, ettei vastaavia ongelmia – lasten ja nuorten rikollisuutta ja päihteiden käyttöä – esiintynyt aiemmin, kun naisten työssäkäynti oli harvinaisempaa.

Tällainen naisten syyllistäminen ei ole Suomessa mitenkään uutta. Samaa esiintyi esimerkiksi viime laman aikana, jolloin naisten katsottiin vievän miehiltä työpaikat. Naisten työssäkäynnin arvostelulla on silläkin amerikkalainen esikuvansa, jota Susan Faludi analysoi 1990-luvun alussa kirjassaan ”Backlash” (Faludi 1991).

Tässä artikkelissa käsittelemme vastakkainasettelua työ vai perhe kiireen käsitteen näkökulmasta ja kysyn, millainen osuus työpaineiden kasvulla on työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin. Toisin kuin useimmissa tämän aiheen keskusteluissa en käsittele ongelmaa pelkästään työaikakysymyksenä, siis kysymyksenä siitä, jääkö perheelle liian vähän aikaa. Työpaineiden ja kiireen lisääntyminen on perheen kannalta yhtä ongelmallista silloin, kun työ muuttuu liian intensiiviseksi ja stressaavaksi, myös normaalin työajan puitteissa.

Oleellista tässä artikkelissa on etsiä työpaineiden kasvun syitä. Tällaisella ajattelulla ei ole paljonkaan esikuvia, sillä suurin osa kiirettä koskevia tutkimuksia on keskitytty kiireen seurauksiin, hyvinvoinnin vähenemiseen, stressiin ja työuupumukseen. (Esim. Karasek & Theorell 1990, Maslach 1993, Kalimo & Toppinen 1997, Lindström 1994, Tuuli 2000.)

Paitsi kiireen syyt, myös kiireestä selviytyminen nähdään yksilötasoisena kysymyksenä. Kiireongelmassa on varsin luontevaa pysytellä yksilötasolla, koska erityisesti amerikkalainen työstressitutkimus on siten painotunutta. (ks. Newton et al. 1995.) Työpaineissa selviytymiselle esitetään myös lähinnä yksilöllisiä ratkaisuja, sillä alalla on julkaistu lukematon määrä erilaisia kiireen hallintaa koskevia oppaita (esim. Jönsson 2000, Aro 2000, Hakanen et al. 1999).

Tässä artikkelissa etsin kuitenkin laajempia työpaineiden kasvun taustalla olevia tekijöitä. Niiden voidaan olettaa olevan paljolti yhteydessä muutostekijöihin, joita työelämässä on viime vuosikymmenen aikana muutenkin ollut havaittavissa. Erityisesti sellaiset tekijät kuin talouden kansainvälistyminen ja kilpailun kiristyminen, teknologinen muutos ja julkisen sektorin tuottamien hyvinvointipalvelujen rahoitusongelmat ovat olleet työelämän muutosten keskiössä ja korostuneet Suomen kaltaisessa maassa.

Kysyn tässä artikkelissa, ovatko kiristynyt työtahti ja miesten ja naisten lisääntynyt työhön sitoutuminen todella ongelmia perheen hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi kysyn, mikä on organisaatioiden vaatimusten kasvun, työpaineiden ja perheen ja työn yhteensovittamisongelmien yhteys. Aineistoina käytän työolotutkimuksia, eurooppalaisia työolotutkimuksia ja laadullisia haastatteluja, joita on tehty *Työpaineet, kiire ja sukupuoli* projektissa.

Perheet suomalaisessa työelämässä

Perheen ja työn yhteensovittamisen ongelma koskee varsin suurta osaa työelämään osallistuvista. Tässä mielessä voidaan sanoa, että kaikki yleiset trendit ja muutokset, jotka näkyvät koko työelämässä, ovat relevantteja myös perheiden näkökulmasta. Erityisesti tämä koskee suomalaista työelämää, koska naisten osallistuminen kodin ulkopuoliseen työhön on lähes yhtä yleistä kuin miesten osallistuminen. Muutos tässä suhteessa on kuitenkin ollut erittäin nopeaa myös muissa maissa, Euroopan unionin alueella erityisesti nykyisen työllisyyspolitiikan tuloksena. EU:ssahan on tavoitteena nostaa yleinen työllisyysaste 70 prosenttiin ja naisten työllisyysaste 60 prosenttiin työikäisestä (15–64 v.) väestöstä vuoteen 2010 mennessä.

Suomessa lähes neljä viidestä vuosien 1990 ja 1997 työolotutkimuksiin osallistuneesta palkansaajasta oli perheellisiä. Tavallisin perhemuoto on avo- tai avioliitto, johon kuuluu alle 18-vuotiaita lapsia. Tällaisissa perheissä asuu nelisenkymmentä prosenttia palkansaajista (1997). Noin joka kolmas asuu lapsettomassa avo- tai avioliitossa, osassa näistä liitoista lapset ovat yli 18-vuotiaita. Noin neljä prosenttia palkansaajista on yksinhuoltajia, joista valtaosa on naisia. (Sutela 1999.)

Puhtaan lukumääräisesti ajatellen työn ja perheen yhteensovittamisen ongelma on Suomessa vähän pienentynyt, koska työssäkäyvien lapsia oli esimerkiksi 1980-luvun lopulla enemmän kuin tällä hetkellä. Myös pienten lasten äitien työssäoloasteella mitattuna näyttäisi yhteensovittamisen ongelma pikemminkin pienentyneen kuin kasvaneen. (Liitetaulukko 1) Alle 7-vuotiaiden lasten äideistä kuului työvoimaan 79 prosenttia vuonna 1987, mutta vuonna 2000 vain 69 prosenttia. (Lehto 2001) Tänä aikana on myös tullut kunnille lakisääteiseksi järjestää alle kouluikäisille kokopäiväinen päivähoitopaikka vanhempien niin halutessa, minkä uskoisi vähentävän ongelmia työssäkäyvien vanhempien lastenhoidon järjestämisessä.

Kokonaan toinen asia on, onko elämä muuten vaikeutunut ja kuinka suuri osuus tässä on työelämän lisääntyneillä vaatimuksilla. Tai mikä osuus on työssäkäyvien vanhempien liiallisella omistautumisella työlle, jollaista myös väitetään tapahtuneen (esim. Jallinoja 2000).

Muutokset perheen ja työn yhteensovittamisessa

Työpaineiden kasvu ja kilpailun kiristyminen 1990-luvulla on heijastunut selvästi työn ja perheen asettamien vaatimusten yhteensovittamiseen. Se näkyy myös niissä valinnoissa, joita palkansaajat ovat perheen ja työn välillä joutuneet tekemään. Vuosien 1990 ja 1997 työolotutkimusten tuloksia vertailemalla näyttäisi siltä, että työasiat pyörivät mielessä aiempaa useammalla palkansaajalla myös kotona, aiempaa useampi kokee laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi ja entistä useampi nainen toteaa perheen saavan joskus jäädä syrjään työn vuoksi. (Sutela 1999.) Näin kokevien osuudet ovat kasvaneet lähes kaikissa palkansaajaryhmissä, joskin tuntemukset ovat erityisen tuttuja ylemmille toimihenkilöille, korkeasti koulutetuille, paljon kiirettä työssään kokeville sekä lapsiperheiden vanhemmille.

Saman suuntainen muutos työn suuntaan on tapahtunut ratkaisuisissa, joita naiset ovat tehneet perheen ja työn välillä. Tällaisina ratkaisuisina on tutkittu erilaisia kompromisseja työn ja perheen välillä, kuten: luopuminen tarjotus-

ta työpaikasta perhesyiden vuoksi tai luopuminen jatko- tai täydennyskoulutusmahdollisuudesta perheen vuoksi tai työskentely vain osa-aikaisesti perheen vuoksi. Näyttää ilmeiseltä, että perheen ja työn välisissä valintatilanteissa työ on yhä useammin tullut etusijalle. (Sutela 1999, 76.)

Työpanos työajassa mitattuna on työolotutkimusten mukaan suurimmitaan lapsiperheiden isillä. Eniten eri tyyppisiä ylitöitä, sekä korvattuja että korvauksettomia, tekivät lapsiperheissä asuvat miehet (37 %), etenkin alle 3-vuotiaiden isät (44 %). Osittain pienten lasten isien ylitöitä selittää se, että näiden miesten vaimoista puolet oli kotona joko perhevapaalla tai muuten omaa kotitalouttaan hoitamassa. Miehillä oli siis yhtäältä mahdollisuus tehdä pitkää työviikkoa, koska vaimo hoiti kodin, ja vaimon tulonmenetystä oli kenties korvattava tekemällä itse kaksin verroin töitä. Naisilla työpanos kasvaa, kun nuorin lapsi on saatu yli kymmenvuotiaaksi. (Sutela 1999, 56.)

Sitä, miten paljon lapsiperheissä tehdään ylitöitä, on ollut mahdollista tarkastella myös niin sanotun EU-työvoimatutkimuksen avulla. Vuosina 1995–1998 tuota tutkimusta tehtiin kotitalouspohjaisena, jolloin sen avulla on mahdollista tutkia molempien vanhempien työaikoja lasten lukumäärän ja iän mukaan. Tutkimuksessa kysyttiin ylitöiden tekemistä ”säännöllisesti”, ”silloin tällöin” tai ”ei lainkaan”. Sellaisia perheitä, joissa molemmat vanhemmat tekivät ylitöitä vähintään silloin tällöin on pienten lasten perheistä noin 15 prosenttia (1998). Jos tarkastelu rajataan niihin perheisiin, joissa molemmat vanhemmat käyvät työssä (joko yrittäjinä tai palkansaajina), on kahden ylitöitä tekevän vanhemman perheitä yli kolmannes (36 %). (Vaajakallio 2001.)

Puolisoiden koulutustasot ovat yleensä lähellä toisiaan ja ylitöiden tekeminen on tyypillistä korkean asteen koulutettujen keskuudessa. Kun tutkimuksessa tarkasteltiin erikseen äidin ja isän koulutustasoa ja ylitöiden tekemistä, näkyi selvää kasautumista korkean asteen koulukseen. Alle 7-vuotiaiden lasten äideistä, joilla on korkean asteen tutkinto, teki säännöllisesti ylitöitä 30 prosenttia ja vastaavan ryhmän isistä 46 prosenttia. Samanlainen keskittyminen vaativiin työtehtäviin näkyy ammattiaseman mukaan, sillä ylempinä toimihenkilöinä työskentelevistä äideistä teki säännöllisiä ylitöitä 33 prosenttia, ja isistä 52 prosenttia. (Vaajakallio 2001.)

Kotitöiden jakaminen ratkaisuna jaksamisongelmiin

Naisten ja miesten kokonaistyötaakkaan vaikuttaa paitsi se, miten työelämän vaatimukset ovat muuttuneet, myös se, miten kotityön tasapuolisissa

jakamisessa on onnistuttu. Sellaisia tutkimuksia, joiden avulla tätä voidaan tarkastella, on Suomessa jo useita. Ajankäyttötutkimusten lisäksi on mahdollista käyttää työolotutkimuksia vuosilta 1990 ja 1997. Myös Tasa-arvobarometri, jota on tehty kaksi kertaa, vuosina 1998 ja 2001, antaa kuvaa kotitöiden jakautumisesta koko maan kattavasti. (Niemi & Pääkkönen 2001, Sutela 1999, Melkas 2001.)

Näiden tutkimusten avulla on saatu varsin yhdenmukainen kuva siitä, että miehet ovat alkaneet vuosien kuluessa osallistua kotitöiden tekoon hie- man enemmän. Silti valtaosa kotitöistä jää edelleen naisten harteille. Parhaiten kodin velvollisuuksien jako näyttää toteutuvan lastenhoitoon liittyvissä tehtävissä. Kehitystä kohti tasaisempaa kotitöiden jakoa on tapahtunut niissä perheissä, joissa nainen on kokoaikatyössä ja mies osa-aikatyössä tai työelämän ulkopuolella, kuten työttömänä. Hanna Sutela onkin todennut työolotutkimuksen tulosten perusteella, että ”työttömyys on opettanut miehiä kotitöiden tekoon”. (Sutela 1999, 79.)

Niissä perheissä, missä vaimo on osa-aikatyössä ja mies kokoaikatyössä, tilanne on muita perheitä useammin se, että vaimo tekee selvästi enemmän kotitöitä. Tämä on toisaalta se työnteon malli, mihin monessa muussa maassa kuin Suomessa ollaan enenevästi siirtymässä. Silloin tuskin on toivoa, että miehet alkaisivat ottaa enemmän vastuuta perheen arjesta. (esim. Windebank 2001, Bond & Sales 2001.)

Tasaisemman jaon mahdollisuuteen liittyvät myös erilaiset perhevapaat ja niiden käyttö isien ja äitien keskuudessa. Suomessa ovat hyvin hitaasti yleistyneet isien pidemmät vanhempainvapaat, ainoastaan lapsen syntymän yhteydessä pidettävä 1–3 viikon isyysloma on ollut ahkerassa käytössä. Samoin isät käyttävät vieläkin lasten sairastuessa äitejä selvästi harvemmin oikeuttaan työstä poissaoloon. Norjassa on havaittu, että isien joustava mahdollisuus erilaisiin lastenhoitovapaisiin on paljon vaikeammin järjestytvä kuin ”pakollinen” isäkuukausi, joka on selvästi lisännyt isien osallistumista lastenhoitoon. (Brandth & Kvande 2001.)

Kysymystä työn ja perheen yhteensovittamisesta ei voida asettaa yksioikoisesti vain siten kuin nykyisessä keskustelussa usein tehdään, että kysytään, kumman pitäisi joustaa enemmän perheen suuntaan, äidin vai isän. Varmasti molempien, mutta myös niin, että kotitöiden jakaminen on tasa- puolista. Tasa-arvobarometrin eräs mielenkiintoinen tulos oli, että sellaiset perheet olivat onnellisimpia tai puolisoitten suhteet parhaat, joissa molemmat vanhemmat osallistuivat työelämään ja samalla miehet jakoivat kotityö- vastuuta. (Melkas 2001.) Saija Mauno on havainnut saman työn ja perheen yhteensovittamista koskevissa tutkimuksissaan. Hänen mielestään moniroo- lisuudesta voi olla naisille ja perheille enemmän hyötyä kuin haittaa. (Mauno 2001.)

Kiire suomalaisessa työelämässä

Kiireen lisääntyminen on asia, joka suomalaisissa työolotutkimuksissa on tullut kaikkein selvimpänä työympäristöongelmana esiin. Muutos koskee kaikkia ammatti- ja toimialoja, mutta myös selviä painopisteen siirtymiä on tapahtunut alojen välillä. Aiemmin, 1970-luvulla, kiireen haittaavuus oli tyypillisintä teollisuudessa, erityisesti naisten teollinen työ oli hyvin aikapaineista. Myöhemmin terveydenhoitoalan työt ovat muuttuneet kaikkein kiireisimmiksi. Viimeisimmässä työolotutkimuksessa tällä alalla työskentelevistä peräti 44 prosenttia katsoi kiireestä aiheutuvan paljon rasitusta, kun koko palkansaajaväestössä osuus oli 33 prosenttia.

Työnantajasektoreittain muutos on merkinnyt sitä, että 1990-luvulla kunnat ovat siirtyneet johtamaan työpainetilastoja. Sukupuolen mukaan kiire näyttää kasautuvan eniten naisille ja ikäryhmittäin keski-ikäryhmiin kuuluviin, 25–45 vuotiaisiin.

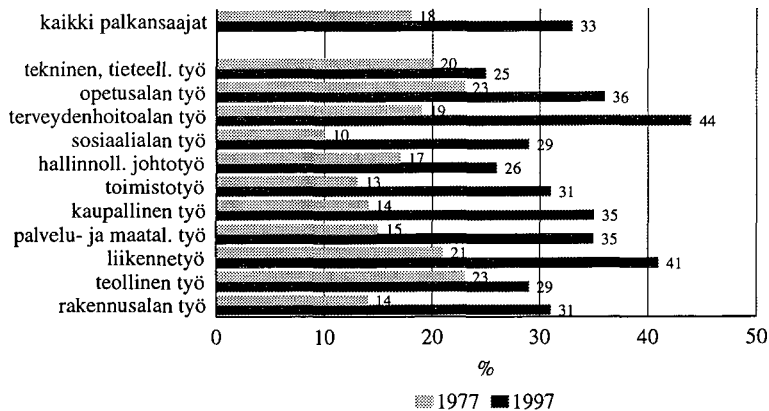
Kun työpainetta ja kiirettä on tutkittu useita asioita yhdistävän summaamuttujan avulla, käy ilmeiseksi, että työpaineen lisääntyminen on selvästi yhteydessä lisääntyneeseen tulos- ja tehokkuusajatteluun. Työpaikoilla, joissa on lisätty työn tuottavuuteen perustuvaa arviointia ja valvontaa, oli eri tavoin koettuja kiirehaittoja eniten. Liiallisesta kiireestä aiheutuu ristiriitoja, kiusaamista, psyykkisiä ja somaattisia oireita, virheitä ja tietenkin poissaoloja. (Lehto 1998.)

Työpaineiden kasvu ei ole pelkästään suomalainen ilmiö. Euroopan unionin maista tehdyssä selvityksessä kävi ilmi, että kaikissa maissa, missä

Kuvio 1.

Kiireen haittaavuus ammatin mukaan 1977 ja 1997

Haittaa erittäin tai melko paljon, palkansaajat, Tilastokeskuksen työolotutkimukset



Taulukko 1.

**Kiireen esiintyminen työssä vähintään ¼ työpajasta.
(Eurooppalainen työolotutkimus, osuus työllisistä)**

	1990	1995	2000
On työskenneltävä hyvin nopeassa tahdissa	47	54	56
Työskenneltävä tiukkojen määräaikaisten puitteissa	49	56	60

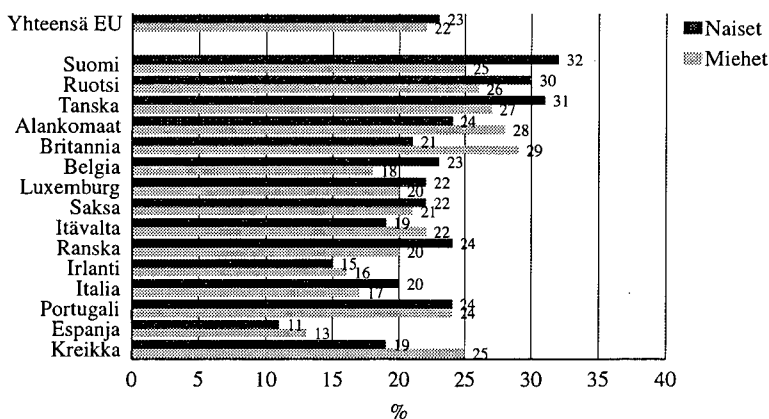
kehitystä oli seurattu pidemmältä ajalta, aikapaineen kokemukset olivat kasvaneet 1980- ja 1990-luvuilla (Dhondt 1998). Myös EU:ssa tehdyt työolotutkimukset, joita on tehty vuosina 1990, 1995 ja 2000, osoittavat kiireen ja työpaineiden kasvavaa trendiä.

Naisten kiire korostuu Suomessa kansainvälisesti vertaillen, mikä varmaankin on yhteydessä suomalaisten naisten voimakkaaseen työhön suuntautumiseen ja naisten työllisyyden keskittymiseen julkisen sektorin palveluammatteihin. Niihin on erityisesti kohdistunut henkilöstön säästövaatimuksia 1990-luvun laman seurauksena. Toisaalta julkiseen sektoriin on kohdistunut supistamisvaatimuksia myös EU:hun liittymisen myötä. Näillä naisille tyypillisillä aloilla on työn määrä kuitenkin lisääntynyt, koska se taas on riippuvainen väestön ikääntymisestä ja sairastavuuden kasvusta.

Oheiset kuviot ilmaisevat kolmella tavalla tutkittua kiirettä. Kaikissa Suomen naispalkansaajat osoittautuvat olevan eurooppalaisia kanssaisariaan kovemmassa paineessa. Erilaiset taustamuuttajat, kuten koulutus, ikä, perhesuhteet eivät selitä – ainakaan yksinään – näin selvää työpaineiden keskittymistä Euroopan pohjoisiin valtioihin. Mitä ilmeisemmin ne maat,

Kuvio 2.**Ei tarpeeksi aikaa työn tekemiseen**

Palkansaajat, European Survey on Working Conditions 2000



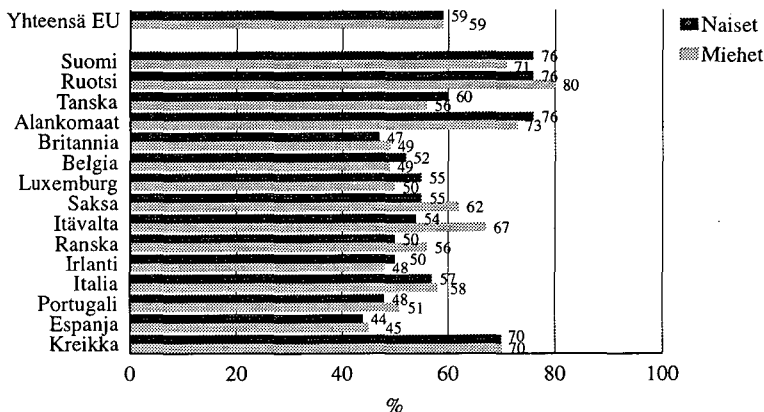
joissa työelämän tehostaminen erilaisin uusin johtamismenetelmin on viety pisimmälle, ovat saaneet sivutuotteena varsin paineisen työelämän.

Kaikki nämä kiirekysymykset ilmaisevat työelämän paineita hieman eri näkökulmista. Suomalaisten naisten voimakkaasti ilmaisema kiirekokemus kertoo toisaalta myös siitä, että työn ja perheen yhteensovittaminen lienee täällä erityisen tärkeä kysymys. Esimerkiksi tiukat aikataulut työssä ovat yleensä miehille tyypillisempiä kaikissa muissa maissa. Suomessa naiset ja miehet ovat tässäkin samalla tasolla. Sen taustalla lienee, että Suomessa

Kuvio 3.

Työskenneltävä kovatahtisesti väh. 1/4 työajasta

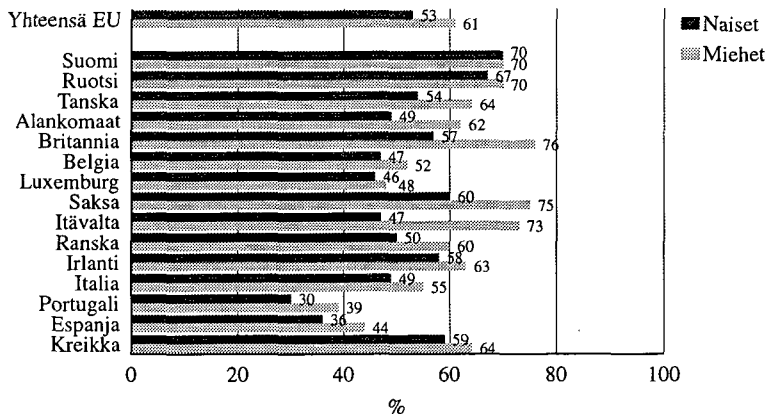
Palkansaajat, European Survey on Working Conditions 2000



Kuvio 4.

Tiukat aikataulut väh. 1/4 työajasta

Palkansaajat, European Survey on Working Conditions 2000



naisten koulutustaso on eurooppalaisittain varsin korkea, sillä esimerkiksi korkean asteen tutkintoja heillä on suhteessa eniten muihin maihin verrattuna. Tiukat aikataulut liittyvät yleensä enemmän koulutusta vaativiin töihin. Pitkät perinteet kodin ulkopuoliseen työhön osallistumisessa ja koulutautumisessa ovat siis tuoneet suomalaisille naisille tasa-arvoisen aseman myös osallisuudessa työelämän kiireeseen ja paineisiin.

Yhtenä esimerkkinä siitä, miten työn kiireisyys ja kehittävyys kulkevat rinnakkain, on seuraavassa kuviossa naisten ja miesten jakautumat kysymykseen, sisältääkö työ uusien asioiden oppimista. Tässäkin pohjoismaat, Suomi etunenässä, Alankomaat ja Britannia ovat johtavia maita, aivan samoin kuin kiirekokemuksissakin.

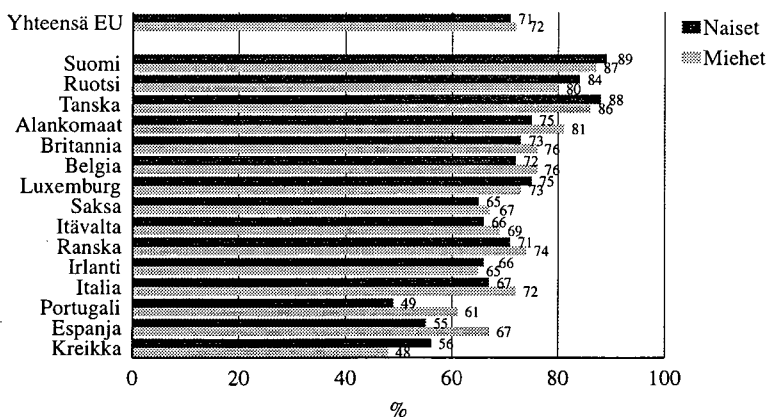
Työpainetta ilmentävänä on Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa käytetty muun muassa *ylitöiden* tekemistä. Niitä on tutkittu rahana tai vapaana korvattuina ylitöinä sekä sellaisina, joista ei saada mitään korvausta. Kumpaakin ylityötyyppiä tehtiin 1990-luvun lopussa enemmän kuin 1980-luvun alussa ja kumpaakin naiset ja miehet tekevät lähes yhtä yleisesti. Varsinkin palkattomat ylityöt ovat lisääntyneet. Kaikista palkansaajista noin kolmasosa sanoi tekevänsä tällaisia ylitöitä, kun heitä vielä vuonna 1984 oli vain joka viides.

Tällaisen tavallaan vapaaehtoisen ylityön lisääntyminen on selvä osoitus työhön sitoutumisen lisääntymisestä ja samalla työn vaatimusten kasvusta. Toisaalta se on myös tekijä, joka lisää työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmia erityisesti naisten kohdalla, kun otetaan huomioon heille lankeava suurempi osuus koti- ja perhevelvollisuuksista.

Kuvio 5.

Työ sisältää uusien asioiden oppimista

Palkansaajat, European Survey on Working Conditions 2000

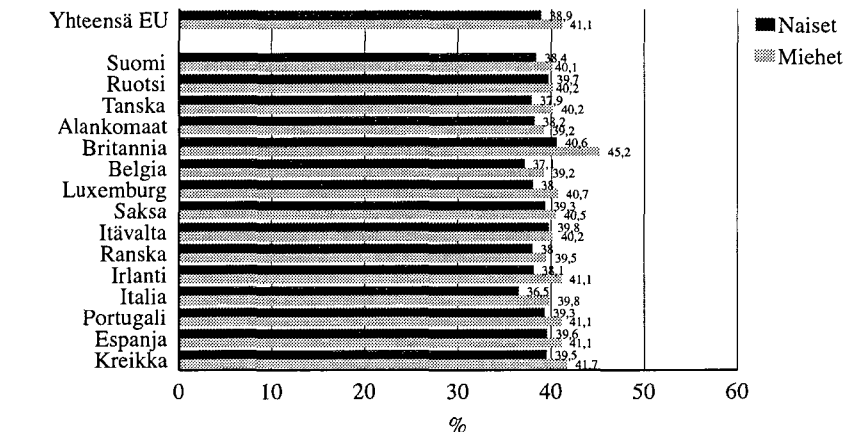


Ylitöiden tekemistä on Suomessa tutkittu myös vuosittaisissa työministeriön Työolobarometreissa. Niissä on kysytty kahden tutkimusta edeltäneen kuukauden aikana tehtyjä ylitöitä käyttäen samanlaista jaottelua korvauksettomiin, rahana tai vapaana korvattuihin ylitöihin kuin työolotutkimuksessa. 1990-luvun aikana on selvä kasvu ollut havaittavissa kaikenlaisissa ylitöissä varsinkin julkisella sektorilla, valtiolla ja kunnissa. Rahana korvatut ylityöt ovat tyypillisimpiä yksityisellä puolella teollisuudessa, mutta viime vuosina myös yksityisissä palveluissa työskentelevistä lähes joka kolmas oli tehnyt tällaisia ylitöitä edellisten kahden kuukauden aikana.

Ylitöiden tekemistä on hyvin hankala vertailla kansainvälisesti, sillä eurooppalaisessa työolotutkimuksessa ei ole tämän tyyppisiä kysymyksiä. Eurooppalaisittain yhtenäiset työvoimatutkimukset tarjoavat sen sijaan mahdollisuuden arvioida kokonaistyötuntimääriä ja siten työpäivien pituuksia. Oheisessa kuviossa on kuvattuna, millaisia ovat keskimääräiset viikkotyötunnit eri EU-maissa kun niitä tarkastellaan kokoaikaisten työntekijöiden osalta. Osa-aikaisten poistaminen vertailusta antaa paremman kuvan siitä, missä maissa pitkää, ylityötyyppistä päivää tehdään eniten.

Kokoaikaisten palkansaaajien viikkotuntimäärät ovat varsin tasaisesti jakautuneita EU-maissa. Yleensä miehet tekevät pidempää työviikkoa. Eräissä maissa, kuten Britanniassa, Kreikassa, Irlannissa, Portugalissa ja Espanjassa on nähtävissä hieman muita pidempiä miesten viikkotyöaikoja, Britanniassa aivan selvästi pidempiä. Siellä myös kokoaikaan tekevien naisten työpäivä on tavallista pidempi.

Kuvio 6.
Työtunnit viikossa kokoaikatyössä
 Eurooppalainen työvoimatutkimus 2000, palkansaaajat



Kun yliptkää viikkotyöaika tekeviä tutkitaan ammattiryhmittäin, on ryhmä ”johtajat ja ylimmät virkamiehet” sellainen, jossa pitkä päivää tehdään joka maassa, sekä miesten että naisten keskuudessa. Pisin viikkotyöaika on tässä ryhmässä Britanniassa, miesten keskiarvo 47,8 tuntia ja naisten 42,7 tuntia. Suomessa vastaavat tuntimäärät olivat miehillä 43,2 tuntia ja naisilla 40,5 tuntia. Britanniassa on erittäin korkea naisten viikkotyöaika myös ”erityisasiantuntijoiden” ryhmässä, 43,8 tuntia. Esimerkiksi Suomessa vastaava naisten keskiarvo oli 37,7 tuntia. Kaikki työtuntitiedot ovat vuodelta 2000. (European social statistics – Labour force 2000.)

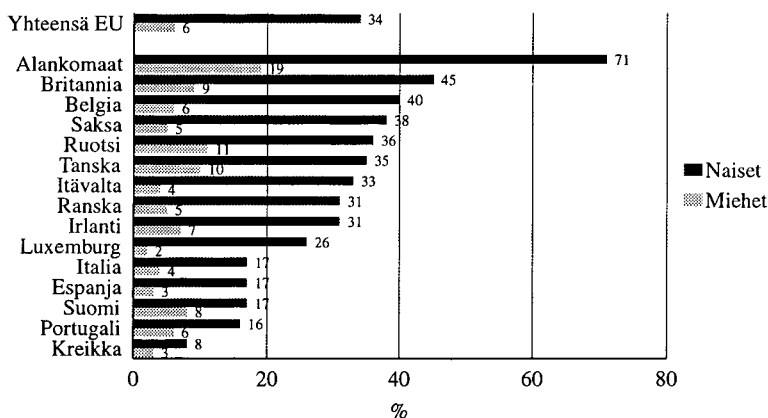
Osa-aikatyön tekeminen on luonnollisesti omalta osaltaan vaikuttamassa siihen, millaisena palkansaajat kokevat työn ja perheen yhdistämisen. Monet pitävät osa-aikatyötä juuri tässä mielessä suositeltavana ja tavoitteellisenä. Osa-aikaan siirtyminen perhesyistä ei läheskään aina ole mahdollista silloin, kun perheet sitä toivovat. Tämä tuli hyvin esiin Arlie R. Hochschildin kuvauksessa yhdysvaltalaisesta yrityksestä, jossa oli kuitenkin aivan erityisesti pyritty perheystävällisiin työaika ratkaisuihin. Miesten ja naisten tassa-arvon näkökulmasta ongelma osa-aikatyössä on siinä, että miltei aina oletetaan perheen äidin lyhentävän työaikaansa. Naiset menettävät silloin työmarkkina-asemaansa liittyviä mahdollisuuksia. Toisaalta vain naisten tehdessä osa-aikaista työtä on yhä vähemmän toiveita kotitöiden tasaisesta jakamisesta naisten ja miesten kesken.

Naisten osa-aikatyö on kuitenkin monen eurooppalaisen perheen ratkaisu yhteensovittamisen ongelmiin, kuten oheisesta kuviosta näkyy. Suomessa osa-aikatyö ei ole saavuttanut samanlaista jalansijaa kuin monissa muissa

Kuvio 7.

Osa-aikatyössä olevien osuus

Työlliset, Eurooppalainen työvoimatutkimus 2000



maissa, missä naisten työllisyysasteet ovat korkeita. Eräs syy tähän lienee siinä, että Suomessa naisten tulo työmarkkinoille on tapahtunut muita aiemmin, jolloin osa-aikatyötä ei ole käytetty siltana naisten houkuttelemiseksi työvoimaan. Näinhän on ollut selkeästi muissa Pohjoismaissa, joissa naisten osa-aikainen työ onkin ollut viime aikoina pikemminkin laskemassa, kun ei enää olla tällaisessa siirtymävaiheessa.

Kiireen syistä

Työoloja koskevien suurten haastattelututkimusten lisäksi Tilastokeskuksessa on tehty kiirettä koskevaa tutkimusta myös kvalitatiivisin menetelmin. Työntekijöiden oman kertoman perusteella on ollut mahdollista selvittää, onko työlle omistautuminen ja työpäivien piteneminen omaehtoista, vai onko syyt löydettävissä työorganisaatioista ja niiden vaatimuksista.

Kvalitatiivisissa haastatteluissa haastateltiin 23 eri alojen työntekijää, jotka olivat aiemmassa työolotutkimuksen surveyssä ilmaisseet kokevansa haittaa työpaineista ja kiireestä. Haastatteluissa käytettiin toisaalta teema-haastatteluja, eli vapaamuotoisia keskusteluja näistä aiheista, toisaalta niin sanottua ääneenajattelu -menetelmää, jossa vastaajaa pyydetään kuvailemaan, miten hän ymmärtää surveyssä käytettyjä kysymyksiä.

Käsitellyt aihealueet jaettiin toisaalta kiireen syitä ja ilmenemistä kuvaavaan puheeseen ja toisaalta kiireen hallinnan kertomuksiin. Syiden ryhmitelyssä päädyttiin kolmeen eri tasoon: työorganisaation tason, työyhteisön taso ja työtehtävien taso. Tässä artikkelissa kokoan yhteen sellaisia kiireen syihin liittyviä näkemyksiä, jotka kertovat organisaatiotasosta, erityisesti muutoksista vaatimuksissa ja työn tekemisen ehdoissa. Millaiset ilmiöt työpaikoilla, yrityksissä ja kokonaisilla työaloilla lisäävät työpaineita ja jaksamisongelmia? Kiinnostavana uutena piirteenä haastatteluissa tuli esiin myös esimiesten tärkeä asema työpaineiden lisääjänä tai lieventäjänä. Niitä on tässä tarkasteltu yhteydessä työorganisaation aiheuttamiin työpaineisiin.

Henkilöstöä on liian vähän

Henkilöstön riittämättömyys oli kaikkein useimmissa haastatteluissa mainittu kiirettä aiheuttavana tekijänä. Ongelma on niin yleinen, että se tulee esille kaikenlaisten ammattien ja organisaatioiden kohdalla, mutta aivan erityisesti ja paljon mainintoja ongelma saa terveydenhoitoalan työssä, opetustyössä ja päiväkodeissa.

Eri ammateissa on nähtävissä erilaisia ilmenemismuotoja siitä, miten henkilöstövajaus vaikuttaa. Sairaaloissa se, että henkilöstöä ei ole lisätty tarpeeseen nähden riittävästi, liittyy asiakkaiden eli potilaiden määrän lisääntymiseen, potilaita on jatkuvasti ”ylipaikoilla”. Potilaat ovat myös entistä huonokuntoisempia, sillä sairaaloista kotiutetaan esimerkiksi leikkausten jälkeen paljon nopeammin kuin aikaisemmin. Tämä lisää myös potilaiden vaihtuvuutta ja henkilöstön työtä.

Tyypillistä sekä sairaaloiden, koulujen että lastentarhojen työlle on, että niissä tarvittaisiin aina täysi miehitys, mutta tilapäisiin poissaoloihin ei saada sijaisia. Seuraavassa on tutkimuksessa haastatellun lastentarhanopettajan kuvaus siitä, mitä henkilöstövajaus merkitsee päiväkodin arjessa:

...Eli se ei ole siitä kiinni, että siitä työstä tavallaan, vaan, että joudut tekemään jotain sellaisia töitä, että ei kukaan ole jakamassa niitä töitä sun kanssa, et sä joudut tekemään sen kaiken mitä normaalisti tekee kaksi ihmistä esimerkiksi. Tai kaksi ihmistä joutuu tekemään sen, mitä kolme tekee niin siinä ne niinku kasaantuu.

Päiväkodeissa voi tilanne olla sellainen, että laitoshuoltajia on vähennetty samoin kuin keittiöhenkilökuntaa. Nämä työt siirtyvät sitten lasten kanssa työskenteleville lisätöiksi, kuten lastenhoitaja-haastateltava kuvailee:

Niin, tavallaan se tarttuu sit vähän se sellanen hoppu ja kiire ja stressi sit niinku lapsiinkin. Et totta kai, kyllähän ne niinku tajuaa sen et jos siinä hoputtaa et syö, syö, syö nyt, niin et nyt pitää saaha siivottua, niin kyllähän se niinku vaikuttaa.

Opettajilla tilanne ei tunnut olevan yhtään parempi, sillä varsinkin lyhytaikaisia sijaisia on vaikea saada. Sijaisuusongelma yhdistyy usein omaan työorientaatioon häiriten sitä tapaa, jolla töistä pyritään selviytymään. Esimerkiksi opettajan kohdalla toisen opettajan sairastuminen voi muuttaa omaa työrytmiä ja sotkea pahasti oman työn suunnittelua. Kyse ei siis ole vain työn määrällisestä lisääntymisestä, vaan siitä, että yllätyksellisyys rikkoo työn hallintaa, erityisesti etukäteissuunnittelua.

Vaatimukset kohtuuttomia

Kullakin alalla on henkilöstön riittämättömyys tietynlaisten tilanteiden tuotetta. Yhteistä kuitenkin on kaikilla työpaikoilla ollut pyrkimys kustannussäästöihin. Se, miten kokemus liiasta työmäärästä yhdistyy työn muihin piirteisiin, erottelee työntekijöitä eri aloilla ja eri tyyppisissä tehtävissä. Vaativaa asiantuntijatyötä tekevilla henkilöstön vähäisyys yhdistyy työn vaikeutumiseen, asiakastyössä taas työn alueen laajentumiseen tai huonoon johtamiseen jne.

IT-alan töissä on tyypillistä, että henkilömäärän vajuus tuntuu yhdessä työn vaatimusten lisääntymisen kanssa. Kyse on usein asiakkaiden palvelemisesta tiukkojen aikataulujen mukaan. Tässä tulee esiin myös se, miten tärkeässä asemassa esimiehet ovat työn resurssoinnin suhteen. Jos esimies haalii liikaa töitä ajattelematta, riittääkö henkilöstö niiden tekemiseen, voi syntyä pahojakin uupumistilanteita.

Pankkineuvoja kertoo siitä, miten liika työmäärä yhdistyy vaatimusten kasvuun laajemminkin, miten pankkien fuusiot tuntuvat omalla työpaikalla ja miten hankalaa on jonkun sairastuminen varsinkin tietyissä työtehtävissä.

(Pankkineuvoja, 49 v.): ...Se johtuu just tästä kun on vähän työntekijöitä, paljon töitä ja sitten vaatimukset kasvaa koko aika ja pitää laajentaa sitä työosaamista ja sarkaa ja tehdä aina monipuolisemmin ja monipuolisemmin. Kun on konttoreita fuusioitunut yhteen, niin kuitenkin ei ole sitten henkilökuntaa siirtynyt vastaavasti niin paljon. Asiakaskanta on suuri ja toimihenkilöitä vähän.

Jos pankkisektorilla fuusiot aiheuttavat henkilöstövajausta, on muussa yritystoiminnassa tavallista, että omistajanvaihdokset, ulkomaisessa omistuksessa olo ja erilaiset organisaation muutokset luovat perusepävarmuuden, jossa kokemus työmäärän kasvusta on hyvin tavallista.

Tulostavoitteet niskassa

Haastatellut kertovat myös siitä, millä tavoin eri ammateissa ja työpaikoilla tehokkuuspyrkimyksiä on toteutettu ja millainen yhteys niillä on kiireen kokemuksiin. Tällöin puhutaan paljon tulosseurannasta ja tulostavoitteista, miten hyvin ne sopivat mihinkin tehtäviin.

(Lakimies, 40 v.):Mä en niin ku, mä en ymmärrä mitään näist tulostavoitteista ja tulosseurannasta, suoraan sanoen mun mielestä ne on niin ku täyttä roskaa. Tai, joku keksiny nää termit ja, siinähan on kysymys siitä että tehdään duuneja... ja ja tota, niistä yritetään selviytyä.

Tiukka budjetti aiheuttaa varsinkin julkisella sektorilla sen, että sijaisia ei palkata tai että kaikkea tuottavuuteen ja henkilöstön minimimitoitukseen liittyvää seurataan hyvin tarkkaan. Päivähoidossa tämä saa muotoja, joita työntekijän on hyvin vaikea mieltää työhönsä kuuluviksi. Lopputulos on se, että enää ei ole yhtään löysää aikaa, jota aiemmin on käytetty kaikenlaiseen ”perushuoltoon” ja ”toiminnan ylläpitoon”.

Yksityisellä sektorilla tulosvaatimusten takana ovat viimekädessä osakkeenomistajat, kuten eräs johtoasemassa oleva kuvailee. Hän on huolissaan myös varahenkilöstön puuttumisesta.

(Osastonjohtaja, mies 51 v.): ...Kyllähän tänä päivänä työuupumukseen on varmasti yks syy se että tällasta varahenkilökuntaa tai tuplahenkilöstöä ei ole enää missään. Ne on tässä lama-aikana varmasti niin ku karsittu joka yrityksestä. Varsinkin tämmösessä kaupallisessa yrityksessä.

Yksityisellä sektorilla vaaditaan kilpailua ja joustavuutta. Pankkitoimihenkilön kokemuksena on jatkuva epävarmuus organisaatiomuutosten myötä. Alalle on myös tullut tulosajattelu hyvin voimakkaasti. Jokaisen työntekijän on pyrittävä nostamaan omaa henkilökohtaista asiakaskatettaan.

Tuloksen mittaamista myöskään sairaalassa ei miesmielisairaanhoidaja pidä mitenkään omaan työhönsä soveltuvana, mutta hän ei anna sen häiritäkään. Jatkuva säästöpuhe varsinkin laman aikana oli sen sijaan hyvinkin häiritsevää. *"Enempi pitäis hoitaa ihmisiä ja laadukkaasti pitäis hoitaa ihmisiä. (Huokaus), voi olla, että noi isot päälliköt niitä tulostavoitteita on nostanu, mutta mä en ainakaan katto että minä pystyn enään... vastaamaan vaikka ne nostas (naurahtaa) tavoitteita nii ei resurssiej lisätä enää niinkun. Et, että senkus laativat hienoja pumaskoja ja hienoja tavoitteita (nauraa). Et en tiedä. Mä oon varmaan vähän skeptinen siinä mielessä, että niinkus nii ne laatii niin kauheen hienoja lauseita, että ne on kaukana käytännöstä.*

Tuloksellisuuden korostaminen, tulostuloksen ulottaminen kaikkeen työhön, myös sellaiseen, johon se ei ilmeisestikään sovellu, on tuonut työpaikoille uusia ongelmia – eikä tätä asiaa useinkaan havaita. Tähän sisältyy selkeä ristiriita: toisaalta tuloksellisuusajattelu on työoloja kehittävää, toisaalta siitä syntyy uusia ongelmia. Yritysten ja organisaatioiden johto on työntekijöiden jaksamisessa kuitenkin avainasemassa. Jos kehittämistoimet tehdään järkevästi, henkilöstölle taataan riittävät resurssit ja riittävä toimintavapaus, mahdollisuus kehittyä ja suunnitella oma työnsä, syntyy myönteinen kehä, jossa kiire ja työpaineet eivät saa yliotetta ja jaksamisongelmat muuttuvat positiiviseksi energiaksi, aktiivisuudeksi. Yritysten toimintatavan eroista ja niiden vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin on jo saatu kiinnostavia tutkimustuloksiakin (Antila & Ylöstalo 2000).

Esimiehet eivät pidä työntekijöiden puolia

Esimiestaidot ja johtamisopit ovat alue, jota on tutkittu valtavasti, mutta alalta ei juurikaan löydy työpaineiden sääntelyyn liittyvää pohdintaa. Nykyään johtamisopeissa korostetaan innostavuutta ja sosiaalisia taitoja, valmentajana toimimista, mutta ei taitoa nähdä alaisten jaksamisongelmia tai taitoa mitoittaa oman tiimin työt oikealla tavalla. Tällainen näkökulma puuttuu myös sellaisista esimiestoimintaa koskevista tutkimuksista, joissa kyllä muuten on havaittu työn luonteen ajallisia muutoksia (esim. Sipilä 1991, Juuti 1998).

Esimiehet voivat monella tavalla olla kiirettä aiheuttamassa tai lisäämässä. Toisaalta lähiesimiesten rooli voi olla kiireen kannalta tärkeä myös päinvastoin: hyvät esimiehet puolustavat työntekijöitä ylempää organisaatiosta tulevia kohtuuttomia vaatimuksia vastaan. Näistä kummastakin löytyy vastauksista esimerkkejä:

(Atk-suunnittelupäällikkö, nainen 46 v.): Esimiesporras aina vaan sanoo, että tää kiire on jollain lailla tehtyä. Että jos vaan fiksumusti organisoisi päivänsä, niin ehtisi kaikki tekemään. Tää ei oo mun mielestä aina niin fiksumusti sanottu alaisille. Kun ei oo mahdollisuutta päiväänsä niin vaan järkätä, että päätät aamulla, että yhdeksästä kymmeneen mä teen sitä ja näin. Koko ajan tulee yllätyksiä.

Vaativassa asiantuntijatyössä, kuten lakiasiantuntijana, voi työpaine muodostua todella haitalliseksi, jos ylemmät esimiehet eivät pysty ottamaan vastuuta työmäärästä. Toisaalta seuraavasta kertomuksesta näkyy myös se, miten esimies voi toimia onnistuneesti silloin, kun hän itse on kokenut uupumisen ja pystyy näkemään sen vaarat myös alaisissaan. Tämä ei tietenkään ole ainoa toivottava ratkaisu ongelmaan.

Tää uusi osastopäällikkö joka tuli on juuri sellainen, joka on itsekin ollut sellaisessa asemassa että hänellä on ollut burnout. Hän oli sitä mieltä, että tää työtaakka täytyy saada vähenemään ja jatkuvasti seurataan sitä, miten on mennyt. Nyt on sillä tavalla hyvin, että iltaisin en tee töitä kotona ja kaikesta työstä teen työpaikalla. Viikonloppuisin en tee mitään työtä. Mä olen jopa kerran ollut miinuksien puolella työaikasaldon suhteen.

Työnarkomaani esimiehenä

Keskusteluissa tuli esille myös, miten vahingollista voi alaisten kannalta olla esimiehen työnarkomania:

Tätä kiirettä hirveästi aiheuttaa meidän työnarkomaaniesimies... Kaikki tietää, että hänellä on elämässä vain yksi asia tärkeä. Ainakin näin näyttää ulospäin. Ja se on työ. Hän kantaa salkkutolkulla töitä ja just tämä aamuna hänellä alkoi loma niin hän soittaa aamulla kello 9 mulle tästä meidän yhteisestä projektista, että olenko mä nyt tehnyt sitä ja tätä ja näin pois päin. Koska hän itseltään edellyttää sellaista ja hän itse elää sellaista elämää, mieshenkilö, ei tarte tehdä paitojen silitystä ja muita, niin hän lähtee siitä, lähtöajatus on: eikö tämä nyt kahdessa viikossa synny. Eikä se ole vain ajatus, hän sanoo ääneen: minä kirjoittaisin tämän yhdessä illassa. Oppia suhtautumaan siihen: no kirjoita, se vaatii oman työstämisen. Mutta nyt mä olen oppinut siihen, että kun hän rupesi kiukuttelemaan mulle just tästä työstä, niin mä sanoin, että kirjoita sitten itte. Sanoin, että mä teen tän, mutta mä teen tän niin kuin mä teen.

Suomalaisessa työelämässä on siis selvästi nähtävissä kiireen lisääntymisen. Toisaalta kvalitatiiviset haastattelut osoittivat, että kyse ei ole työntekijöiden yksilöllisestä työnarkomaniasta, vaan että taustalla on tekijöitä, joille

yksittäiset työntekijät eivät juurikaan mitään voi tehdä. Nämä tekijät näyttäisivät olevan hieman erilaisia julkisella ja yksityisellä sektorilla. Julkisella, joka on paljolti naisten työn aluetta, syyt liittyvät henkilöstömenojen leikkauksiin ja kiire ilmenee näillä aloilla useimmiten työn intensivoitumisena. Riittämätön henkilöstö joutuu selviytymään työtehtävien vaikeutumisesta ja määrällisestä lisääntymisestä. Yksityisellä sektorilla, joka on hieman enemmän miesten työaluetta, työpäivän piteneminen on tyypillisempää ja ylitöitä tehdään eri muodoissaan.

Molemmat kiireen ilmenemisen muodot ovat vaikeuttamassa työn ja perheen yhteensovittamista. Kyse ei siis ole vain ajallisesta eri elämänalueiden kilpailusta, vaan ihmisen jaksamisesta yleensä. Liian tiukoille viety työtahti, ilman elvyttäviä taukoja ja sosiaalisuutta, on varmasti yhtä haitallista perhe-elämän kannalta kuin fyysinen poissaolokin.

Ratkaisuja

Tasa-arvon kannalta on oleellista, että naiset ja miehet voivat toteuttaa tavoitteitaan niin työ- kuin perhe-elämässään. Tällöin ratkaisu työelämän lisääntyvien vaatimusten ja perheiden hyvinvoinnin yhdistämisessä ei voi olla vain se, että naiset vetäytyvät työelämästä tai lyhentävät radikaalisti työaikaansa. Se vähentäisi sukupuolten välistä tasa-arvoa varsinkin maissa, jossa naiset ovat jo tulleet työelämään ja pitävät siihen osallistumisesta tärkeänä.

Tässä artikkelissa esitellyt kiiretutkimuksen haastattelut kertovat varsin selvästi, että työpaikoilla tuloksen ja tehokkuuden paineet ovat pääasiallisin syy liialliseen kiireeseen, työpäivien venymiseen ja jaksamisongelmiin. Juuri näihin syihin puuttuminen lienee silloin myös perheiden kannalta paras keino muuttaa tilannetta. Organisaatioiden on taattava työntekijöilleen riittävät resurssit työn järjestämiseen ja kehitettävä erityisesti esimiestyötä.

Näihin taustalla oleviin syihin puuttuminen on tärkeätä myös siksi, että pelkät perheellisiin kohdistuvat erityistoimet eivät auta koko työyhteisön tilannetta. Lisääntyneet työpaineet tulevat vain muiden kannettavaksi, mikä puolestaan lisää työpaikan henkilöstiriitoja. Olisi pidettävä kiinni ”normaalityöpäivästä”, sillä ainakin Suomessa lasten päivähoitojärjestelyt toimivat lasten kannalta hyvin edellyttäen että hoidossa oloaika ei tule liian pitkäksi. Käytännössä tämä merkitsee, että radikaalisti vähennetään ylitöiden tekemistä, sekä palkallisten että palkattomien.

Perheiden hyvinvoinnin ja onnellisuuden kannalta on myös tärkeää, että isät saadaan ottamaan enemmän vastuuta kotitöistä, erityisesti lasten hoidosta. Tämä on mahdollista, jos työpaineita ja ylitöitä voidaan vähentää.

Tutkimusten avulla on jo saatu näyttöä siitä, että tasaisempi työnjako yhdistyneenä molempien vanhempien ansiotyöhön tuo parhaan, perustaltaan tasa-arvoisen tuloksen.

Lähteet

- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka (2000): *Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta*. Teoksessa Lehto, Anna-Maija & Järnefelt, Noora (toim.) Jaksaa ja joutaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. Tutkimuksia 230.
- Aro, Antti (2001): *On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Burnoutin aktiivinen ehkäisy ja hoito*. Edita Helsinki.
- Bond, Sue & Sales Jill (2001): *Household Work in the UK: An Analysis of the British Household Panel Survey 1994*. Work, Employment & Society. Volume 15, June 2001, pp.233–250.
- Brandth, Berit & Kvande, Elin (2001): *Flexible Work and Flexible Fathers*. Work, Employment & Society. Volume 15, June 2001, pp. 251–267.
- Dhondt, Steven (1998): Time constraints and autonomy at work in the European Union. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 1998.
- European social statistics – Labour force 2000*. Luxembourg 2001.
- Faludi, Susan (1991): *Backlash. The Undeclared War Against American Women*. New York.
- Hakanen, Jari & Ahola, Kirsi & Härmä, Mikko & Kukkonen, Ritva & Sallinen, Mikael (1999): Voiman lähteet. Työn voimvarojen ABC. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Hochschild, Arlie Russel (1997): *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Metropolitan Books New York 1997.
- Jaksamisen avaimet minun työpaikallani. Työssä jaksamisen ohjelman kirjoituskilpailun parhaat tekstit*. Työssä jaksamisen ohjelma. Työministeriö. Helsinki 2001.
- Jallinoja, Riitta (2000): *Perheen aika*. Otava Helsinki 2000.
- Juuti, Pauli (1998): *Ylemmät toimihenkilöt esimiehenä*. Johtamistaidon opisto. Tutkimuksia -sarja 11. Helsinki.
- Järnefelt, Noora (2001): *Vaatimusten polttopisteessä*. Hyvinvointikatsaus 1/2001, s. 22–26.
- Jönsson, Bodil (2000): *Tio tankar om tid*. Stockholm 2000.
- Kalimo, Raija & Toppinen, Salla (1997): *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Työterveyslaitos Helsinki.

- Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books New York.
- Lehto, Anna-Maija (1998): *Time Pressure as a Stress Factor*. *Loisir et société /Society and Leisure*. Volume 21. 1998, pp. 491–511.
- Lehto, Anna-Maija (2001): *Kiire työssä – omaa syytäkö?* Hyvinvointikatsaus 1/2001.
- Lehto, Anna-Maija (2001): *Johdolla avaimet jaksamiseen*. Hyvinvointikatsaus 1/2001. s. 18–22.
- Lehto, Anna-Maija (2001b): Evaluation of the Finnish National Action Plan for Employment 2001. A Gender Perspective. EGGE –EC’s Expert Group on Gender and Employment. www.umist.ac.uk/management/ewerc/index.html
- Lindström, Kari (1994): *Terve työyhteisö. Kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Työterveyslaitos Helsinki.
- Maslach, Christina (1993): *Burnout: A Multidimensional Perspective*. Teoksessa Schaufeli, W. B. & Maslach, C. & Marek, T. (eds.) *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research*. Taylor & Francis Washington DC.
- Mauno, Saija (2001): *Yrityksen kulttuuri vaikuttaa perheystävällisyyteen*. *Tasa-arvo* 4/2001, s. 8–11.
- Melkas, Tuula (2001): *Tasa-arvobarometri 2001*. Tilastokeskus. Elinolot 2001:1.
- Newton, Tim & Handy, Joselyn & Fineman, Stephen (1995): *Managing Stress. Emotions and Power at Work*. Sage Publications Ltd. London.
- Niemi, Iris & Pääkkönen, Hannu (2001): *Ajankäytön muutokset 1990-luvulla*. Tilastokeskus. Kulttuuri ja viestintä 2001:6.
- Sipilä, Jorma (1991): *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* *Ekonomia-sarja*. Weiling+Göös Helsinki.
- Sutela, Hanna (1999): *Työ ja perhe*. Teoksessa Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna: *Tasa-arvo työoloissa*. Tilastokeskus, Työmarkkinat 1999:19.
- Tuuli, Pirjo (2000): *Uupumusasteinen väsymys, organisaatioon sitoutuminen ja työelämän laatu*. Teoksessa Kaija Tuomi (toim.) *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja ihminen*. Tutkimusraportti 15. Työterveyslaitos Helsinki.
- Vaajakallio, Laura (2001): *Kumpi joustaa – työ vai perhe? Tutkimus pienten lasten vanhempien työajoista*. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma 2001.
- Windebank, Jan (2001): *Dual-Earner Couples in Britain and France: Gender Divisions of Domestic Labour and Parenting Work in Different Welfare States*. *Work, Employment & Society*. Volume 15, June 2001, pp. 269–290.
- Ylöstalo, Pekka (2001): *Työolobarometri 2000*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö.

Liifetaulukko 1.**Naisten työllisyysasteet ja työvoimaosuudet lasten mukaan
(15–64 vuotiaista). Työvoimatutkimus**

	Työvoimaosuus				Työllisyysaste		
	1987*	1991	1993	2000	1991	1993	2000
Naiset yhteensä	70,8	69,3	68,8	70,6	63,5	57,5	63,9
Ei alle 18v. lapsia	61,4	61,2	60,5	65,0	55,6	49,8	58,5
On alle 18v. lapsia	85,2	81,4	81,3	80,0	75,2	69,2	73,2
On alle 7v. lapsia	79,0	69,0	72,9	68,9	62,8	61,1	61,9

* 4. neljännes kunakin vuonna

Liite 1

Laadullisen aineiston keruu

Vuoden 1997 työolotutkimuksen yhteydessä osalle tutkimukseen osallistuneista on tehty noin tunnin pituinen jatkohaastattelu koskien kokemuksia kiireestä ja työpaineista. Jatkohaastatteluihin pyydettiin vain henkilöitä, jotka olivat vuoden 1997 haastattelussa antaneet luvan yhteydenottoon jatkohaastattelua varten. Luvan antaneita oli 91 prosenttia kaikista työolotutkimukseen vastanneista.

Haastateltavien valinta perustui työolotutkimuksessa kehitettyyn työpaineiden ja kiireen kokemista kuvaavaan kahdeksasta eri kysymyksestä muodostettuun summamuuttujaan. Maksimipistemäärä on kahdeksan ja suuren pistemäärän katsotaan kuvaavan kovaa työn aikapainetta. Laadulliseen haastatteluun pyydetäviksi valittiin henkilöitä, joiden pistemäärä oli vuoden 1997 työolotutkimuksessa 6–8.

Kiireen ja työpaineiden kokemiseen liittyvän kriteerin lisäksi haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että he edustivat erilaisia ammatteja, koska tutkimuksessa haluttiin esiin myös rakenteellisia, ammattisidonnaisia eroja kiireen kokemisessa. Haastateltavien valinnassa painotettiin toimihenkilöammattajeja, koska kiirekokemukset ovat lisääntyneet toimihenkilöillä selvemmin kuin työntekijäasemassa olevilla. Edelleen haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan tasaisesti kumpaakin sukupuolta ja eri ikäisiä. Haastattelumatkan rajoittamiseksi haastateltavat valittiin Etelä- ja Länsi-Suomen kaupungeista. Haastattelut tehtiin touko – elokuussa 1999 ja huhti – toukokuussa 2000. Haastattelija oli kaikilla kerroilla Noora Järnefelt. Haastateltuja on kuvattu seuraavassa muutaman keskeisen taustatekijän valossa.

Jatkohaastatteluihin osallistuneet, kiire-teema

Yhteensä 23

Sukupuoli

– miehiä 10
– naisia 13

Ikäryhmä

30–39 8
40–49 8
50–59 7

Koulutusaste

– korkeintaan perusaste 1
– alempi keskiaste 2
– ylempi keskiaste 9
– alin korkea-aste 5
– ylempi korkeakouluaste 6

Työsuhteen laatu

– määräaikaisia 5
– vakituisia 18

Työnantajasektori

– julkinen 11
– yksityinen 11
– itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi siirtynyt 1

Ammatit

– atk-suunnittelija
– atk-suunnittelupäällikkö
– elektroniikka-asentaja
– kielenkääntäjä
– kuljetussuunnittelija
– lakimies
– lastenhoitaja
– lastentarhanopettaja
– luokanopettaja
– myyntimies
– osastonjohtaja
– pankkineuvoja
– reskontranhoitaja
– sairaala-apulainen
– sairaanhoitaja
– systeemipäällikkö
– toimistos sihteeri
– tuotepäällikkö
– vienti-insinööri

Haastattelujen rakenne oli kaksiosainen. Haastattelu alkoi teemahaastattelulla, jossa teemojen käsittelyjärjestys ja kysymysten muotoilu oli vapaa. Haastattelu aloitettiin kuitenkin aina sillä, että haastateltavaa pyydettiin kertomaan omasta työstä, mitä työhön kuuluu ja mitä työpäivän aikana yleensä tapahtuu. Haastattelun toisessa osassa joitakin 1997 työolotutkimuksessa olleita, kiirettä käsitteleviä kysymyksiä käytiin haastateltavan kanssa lävitse ns. ”ääneenajattelu”-menetelmällä (think aloud). Haastateltavaa pyydettiin vastaamaan kysymykseen ja sen jälkeen kertomaan tarkemmin, miksi hän vastasi kuten vastasi ja miten kysymys liittyi hänen omaan työhönsä. Haastattelumenetelmää ja haastattelurunkoa testattiin kesällä 1999 tehdyissä esihaastatteluissa.

Vapaamuotoisen haastattelun teemat:

- Onko sama työ kuin 1997? Oman työn kuvailu? Ammattinimike?
- Mitkä asiat omassa työssä yhdistyvät kiireen kokemukseen? / Millaisia kokemuksia kiireestä työssä?
- Minkälaisia haittoja kiireestä aiheutuu?
- Mistä kiire johtuu?
- Joutuuko tekemään ylitöitä? Miksi?
- Millainen muutos työn kiireisyydessä on viime vuosina tapahtunut?
- Kokeeko työuupumuksen uhkana? Miten ymmärtää käsitteen ”työuupumus”?
- Millaisia keinoja on kiireestä selviytymiseen? Mitä esimies voi tehdä? Työkaverit?
- Jos ei edellä tullut esille, millainen yhteys kiireellä on
 - mahdolliseen asiakastyöhön,
 - työnteon tehostamiseen (tuloseurantaan),
 - vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen, voiko vaikuttaa kiireeseen
 - henkilöstön riittämättömyyteen
 - huonoon työilmapiiriin (ristiriitoihin),
 - töiden huonoon organisointiin,
 - esimiesten kannustamattomuuteen,
 - työn vastuullisuuden kokemiseen,
 - työn toistoluonteisuuteen,
 - työsuhteen epävarmuuden kokemiseen,
 - stressioireisiin?

Liite 2

Laadullisen analyysin vaiheet

Haastattelut litteroitiin tekstiksi. Analyysissa oli aineistolähtöinen, grounded theoryn periaatteita noudatteleva lähestymistapa ja siinä käytettiin apuna tietokoneavusteisen laadullisen analyysin ATLAS.TI -ohjelmaa. Tavoitteena oli kiireen tarkastelu työntekijöiden omista lähtökohdista käsin.

Analyysi eteni seuraavasti:

1. Teemahaastatteluosasta poimittiin kaikki kysymys-vastaus yhdistelmät, joissa käsiteltiin 1) kiireen aiheuttajia/ syitä kiireeseen tai 2) kiireen hallintaa/ kiireestä selviytymistä.
2. Analyysin ja koodauksen luotettavuuden parantamiseksi käytimme kiireen syiden koodauksessa niin sanottua rinnakkaisvalidointia. Tämä tarkoittaa sitä, että teimme kiireen syitä koskien koodauksen ensin kumpikin tutkija itsenäisesti. Kiireen aiheuttajia ja syitä koskevat maininnat koodattiin siten, että eri sitaateille, joissa tutkijan tulkinnan mukaan oli kyse samasta kiirettä aiheuttavasta tekijästä, annettiin sama koodi. Seuraavaksi vertasimme saamiamme kahta koodirakennetta toisiinsa ja keskustelimme koodauksessa ilmenneistä eroista. Huomasimme lukevamme ja tulkitsevamme aineistoa toisistamme riippumatta melko samalla tavoin. Erot ilmenivät lähinnä siinä, että toinen meistä oli käyttänyt yksityiskohtaisempaa koodausta, eli useampaa koodia siinä missä toinen oli käyttänyt vain yhtä, yleisemmällä tasolla olevaa koodia.
3. Toinen tutkija koodasi aineiston nyt kolmannen kerran pyrkien kompromissiin kahden ensimmäisen koodauksen välillä, minkä jälkeen toinen tarkisti oliko saamaa mieltä käytetystä koodauksesta. Näin saimme aluksi 17 yläkäsitettä käsittävän listan haastatteluissa esiin tulleista kiireen syistä.
4. Tämän raportin analyysia varten Noora Järnefelt yhdisti joitakin alkupe räisen luokituksen toisiaan käsitteellisesti lähellä olevia kategorioita toisiinsa. Lisäksi hän jätti analyysista pois kategorian, joka kuvasi ”tunnetta ettei ehdi tehdä kunnolla”, koska tämän voi tulkita olevan myös kiireen seurausta tai ilmenemistapa. Lopulliseen analyysiin päätyi 13 yläkäsitettä, jotka tutkija sijoitti yksilö-ympäristö ulottuvuudelle.

5. Kiireen hallinnan koodaus aloitettiin samalla tavalla kuin kiireen syiden koodaus eli koodasimme aineiston ensin kumpikin erikseen. Keskustelimme saaduista koodeista. Tämän jälkeen Noora Järnefelt jatkoi analyysia itsenäisesti ja päätyi tässä raportissa esitettyihin kategorioihin. Samalla hän jäseni hallinnan kategoriat yhtäältä yksilö-ympäristö -ulottuvuudelle ja toisaalta kiireen kestämien ja kiireen vähentämisen yläkäsitteiksi.
6. Teoreettista kirjallisuutta on käytetty kiireen syiden ja hallinnan kategorioiden tulkinnassa. Itse kategoriat eivät kuitenkaan perustu ennalta määriteltyyn viitekehukseen.

TUTKIMUKSIA-SARJA RESEARCH REPORTS SERIES

Tilastokeskus on julkaissut Tutkimuksia v. 1966 alkaen,
v. 1990 lähtien ovat ilmestyneet seuraavat:

164. **Henry Takala**, Kunnat ja kuntainliitot kansantalouden tilinpidossa. Tammikuu 1990. 60 s.
165. **Jarmo Hyrkkö**, Palkansaajien ansiotasoindeksi 1985=100. Tammi-kuu 1990. 66 s.
166. **Pekka Rytönen**, Siivouspalvelu, ympäristöhuolto ja pesulapalvelu 1980-luvulla. Tammikuu 1990. 70 s.
167. **Jukka Muukkonen**, Luonnonvaratilinpito kestävä kehityksen kuvaajana. 1990. 119 s.
168. **Juha-Pekka Ollila**, Tieliikenteen tavarankuljetus 1980-luvulla. Helmikuu 1990. 45 s.
169. **Tuovi Allén – Seppo Laaksonen – Päivi Keinänen – Seija Ilmankunnas**, Palkkaa työstä ja sukupuolesta. Huhtikuu 1990. 90 s.
170. **Ari Tyrkkö**, Asuinolotiedot väestölaskennassa ja kotitaloustiedustelussa. Huhtikuu 1990. 63 s.
171. **Hannu Isoaho – Osmo Kivinen – Risto Rinne**, Nuorten koulutus ja kotitausta. Toukokuu 1990. 115 s.
171b. **Hannu Isoaho – Osmo Kivinen – Risto Rinne**, Education and the family background of the young in Finland. 1990. 115 pp.
172. **Tapani Valkonen – Tuija Martelin – Arja Rimpelä**, Eriarvoisuus kuoleman edessä. Sosioekonomiset kuolleisuuserot Suomessa 1971–85. Kesäkuu 1990. 145 s.
173. **Jukka Muukkonen**, Sustainable development and natural resource accounting. August 1990. 96 pp.
174. **Iiris Niemi – Hannu Pääkkönen**, Time use changes in Finland in the 1980s. August 1990. 118 pp.
175. **Väinö Kannisto**, Mortality of the elderly in late 19th and early 20th century Finland. August 1990. 50 pp.
176. **Tapani Valkonen – Tuija Martelin – Arja Rimpelä**, Socio-economic mortality differences in Finland 1971–85. December 1990. 108 pp.
177. **Jaana Lähteenmaa – Lasse Siurala**, Nuoret ja muutos. Tammi-kuu 1991. 211 s.
178. **Tuomo Martikainen – Risto Yrjönen**, Vaalit, puolueet ja yhteiskunnan muutos. Maaliskuu 1991. 120 s.
179. **Seppo Laaksonen**, Comparative Adjustments for Missingness in Short-term Panels. April 1991. 74 pp.
180. **Ágnes Babarczy – István Harcsa – Hannu Pääkkönen**, Time use trends in Finland and in Hungary. April 1991. 72 pp.
181. **Timo Matala**, Asumisen tuki 1988. Kesäkuu 1991. 64 s.
182. **Iiris Niemi – Parsla Eglite – Algimantas Mitrikas – V.D. Patrushev – Hannu Pääkkönen**, Time Use in Finland, Latvia, Lithuania and Russia. July 1991. 80 pp.
183. **Iiris Niemi – Hannu Pääkkönen**, Vuotuinen ajankäyttö. Joulukuu 1992. 83 s.
- 183b **Iiris Niemi – Hannu Pääkkönen – Veli Rajaniemi – Seppo Laaksonen – Jarmo Lauri**, Vuotuinen ajankäyttö. Ajankäyttötutkimuksen 1987–88 taulukot. Elokkuu 1991. 116 s.
184. **Ari Leppälahti – Mikael Åkerblom**, Industrial Innovation in Finland. August 1991. 82 pp.

185. **Maarit Säynevirta**, Indeksiteoria ja ansiotasoindeksi. Lokakuu 1991. 95 s.
186. **Ari Tyrkkö**, Ahtaasti asuvat. Syyskuu 1991. 134 s.
187. **Tuomo Martikainen – Risto Yrjönen**, Voting, parties and social change in Finland. October 1991. 108 pp.
188. **Timo Kolu**, Työelämän laatu 1977–1990. Työn ja hyvinvoinnin koettuja muutoksia. Tammikuu 1992. 194 s.
189. **Anna-Maija Lehto**, Työelämän laatu ja tasa-arvo. Tammikuu 1992. 196 s.
190. **Tuovi Allén – Päivi Keinänen – Seppo Laaksonen – Seija Ilmakuunnas**, Wage from Work and Gender. A Study on Wage Differentials in Finland in 1985. 88 pp.
191. **Kirsti Ahlqvist**, Kodinomistajaksi velalla. Maaliskuu 1992. 98 s.
192. **Matti Simpanen – Irja Blomqvist**, Aikuiskoulutukseen osallistuminen. Aikuiskoulutustutkimus 1990. Toukokuu 1992. 135 s.
193. **Leena M. Kirjavainen – Bistra Anachkova – Seppo Laaksonen – Iris Niemi – Hannu Pääkkönen – Zahari Staikov**, Housework Time in Bulgaria and Finland. June 1992. 131 pp.
194. **Pekka Haapala – Seppo Kouvo**, Kuntasektorin työvoimakustannukset. Kesäkuu 1992. 70 s.
195. **Pirkko Aulin-Ahmavaara**, The Productivity of a Nation. November 1992. 72 pp.
196. **Tuula Melkas**, Valtion ja markkinoiden tuolla puolen. Joulukuu 1992. 150 s.
197. **Fjalar Finnäs**, Formation of unions and families in Finnish cohorts born 1938–67. April 1993. 58 pp.
198. **Antti Siikanen – Ari Tyrkkö**, Koti – Talous – Asuntomarkkinat. Kesäkuu 1993. 167 s.
199. **Timo Matala**, Asumisen tuki ja aravavuokralaiset. Kesäkuu 1993. 84 s.
200. **Arja Kinnunen**, Kuluttajahintaindeksi 1990=100. Menetelmät ja käytäntö. Elokuu 1993. 89 s.
201. **Matti Simpanen**, Aikuiskoulutus ja työelämä. Aikuiskoulutustutkimus 1990. Syyskuu 1993. 150 s.
202. **Martti Puohiniemi**, Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Lokakuu 1993. 100 s.
203. **Juha Kivinen – Ari Mäkinen**, Suomen elintarvike- ja metallituoteteollisuuden rakenteen, kannattavuuden ja suhdannevaihteluiden yhteys; ekonometrisen analyysi vuosilta 1974 – 1990. Marraskuu 1993. 92 s.
204. **Juha Nurmela**, Kotitalouksien energian kokonaiskulutus 1990. Marraskuu 1993. 108 s.
- 205a. **Georg Luther**, Suomen tilastotoimen historia vuoteen 1970. Joulukuu 1993. 382 s.
- 205b. **Georg Luther**, Statistikens historia i Finland till 1970. December 1993. 380 s.
206. **Riitta Harala – Eva Hänninen-Salmelin – Kaisa Kauppinen-Toropainen – Päivi Keinänen – Tuulikki Petäjaniemi – Sinikka Vanhala**, Naiset huipulla. Huhtikuu 1994. 64 s.
207. **Wangqiu Song**, Hedoninen regressioanalyysi kuluttajahintaindeksissä. Huhtikuu 1994. 100 s.
208. **Anne Koponen**, Työolot ja ammattillinen aikuiskoulutus 1990. Toukokuu 1994. 118 s.
209. **Fjalar Finnäs**, Language Shifts and Migration. May 1994. 37 pp.
210. **Erkki Pahkinen – Veijo Ritola**, Suhdannekäänne ja taloudelliset aikasarjat. Kesäkuu 1994. 200 s.
211. **Riitta Harala – Eva Hänninen-Salmelin – Kaisa Kauppinen-Toropainen – Päivi Keinänen – Tuulikki Petäjaniemi – Sinikka Vanhala**, Women at the Top. July 1994. 66 pp.

212. **Olavi Lehtoranta**, Teollisuuden tuottavuuskehityksen mittaminen toimialatasolla. Tammikuu 1995. 73 s.
213. **Kristiina Manderbacka**, Terveystilan mittarit. Syyskuu 1995. 121 s.
214. **Andres Vikat**, Perheellistyminen Virossa ja Suomessa. Joulukuu 1995. 52 s.
215. **Mika Maliranta**, Suomen tehdasteollisuuden tuottavuus. Helmikuu 1996. 189 s.
216. **Juha Nurmela**, Kotitaloudet ja energia vuonna 2015. Huhtikuu 1996. 285 s.
217. **Rauno Sairinen**, Suomalaiset ja ympäristöpolitiikka. Elokuu 1996. 179 s.
218. **Johanna Moisander**, Attitudes and Ecologically Responsible Consumption. August 1996. 159 pp.
219. **Seppo Laaksonen** (ed.), International Perspectives on Nonresponse. Proceedings of the Sixth International Workshop on Household Survey Nonresponse. December 1996. 240 pp.
220. **Jukka Hoffrén**, Metsien ekologisen laadun mittaaminen. Elokuu 1996. 79 s.
221. **Jarmo Rusanen – Arvo Naukkarinen – Alfred Colpaert – Toivo Muilu**, Differences in the Spatial Structure of the Population Between Finland and Sweden in 1995 – a GIS viewpoint. March 1997. 46 pp.
222. **Anna-Maija Lehto**, Työolot tutkimuskohteena. Marraskuu 1996. 289 s.
223. **Seppo Laaksonen** (ed.), The Evolution of Firms and Industries. June 1997. 505 pp.
224. **Jukka Hoffrén**, Finnish Forest Resource Accounting and Ecological Sustainability. June 1997. 132 pp.
225. **Eero Tanskanen**, Suomalaiset ja ympäristö kansainvälisestä näkökulmasta. Elokuu 1997. 153 s.
226. **Jukka Hoffrén**, Talous hyvinvoinnin ja ympäristöhaittojen tuottajana – Suomen ekotehokkuuden mittaaminen. Toukokuu 1999. 154 s.
227. **Sirpa Kolehmainen**, Naisten ja miesten työt. Työmarkkinoiden segregoituminen Suomessa 1970–1990. Lokakuu 1999. 321 s.
228. **Seppo Paananen**, Suomalaisuuden armoilla. Ulkomaalaisten työnhakijoiden luokittelu. Lokakuu 1999. 152 s.
229. **Jukka Hoffrén**, Measuring the Eco-efficiency of the Finnish Economy. October 1999. 80 pp.
230. **Anna-Maija Lehto – Noora Järnefelt** (toim.), Jaksaa ja joutaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Joulukuu 2000. 264 s.
231. **Kari Djerf**, Properties of some estimators under unit nonresponse. January 2001. 76 pp.
232. **Ismo Teikari**, Poisson mixture sampling in controlling the distribution of response burden in longitudinal and cross section business surveys. March 2001. 120 pp.
233. **Jukka Hoffrén**, Measuring the Eco-efficiency of Welfare Generation in a National Economy. The Case of Finland. November 2001. 199 pp.
234. **Pia Pulkkinen**, ”Vähän enemmän arvoinen” Tutkimus tasa-arvokokeuksista työpaikoilla. Tammikuu 2002. 154 s.
235. **Noora Järnefelt – Anna-Maija Lehto**, Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Huhtikuu 2002. 130 s.

TUTKIMUKSIA-sarja kuvaa suomalaista yhteiskuntaa ja sen kansainvälistä asemaa tutkittujen tietojen pohjalta. Sarjassa julkaistaan Tilastokeskuksessa laadittuja tai Tilastokeskuksen aineistoihin perustuvia tieteellisiä tutkimuksia.

Kiireestä puhutaan paljon, mutta tutkimustietoa siitä on vähän. Tilastokeskuksen työolotutkimus on ollut ainoa valtakunnallisesti edustava aineisto, jonka avulla on voitu kuvata pitkän aikavälin muutosta työpaineiden ja kiireen kokemisessa.

Tässä raportissa työolotutkimukseen on yhdistetty laadullisia haastatteluja. Tavoitteena on ollut etsiä kiire-ilmioistä uusia puolia ja kehittää kiirettä koskevia tutkimusmenetelmiä.

Laadulliset haastattelut osoittivat, että kiireestä on mahdollista saada monipuolista tietoa ihmisten itsensä kertomana: miten kiire erilaisissa töissä ilmenee, miten sen syitä hahmotetaan, millaisia seurauksia kiireestä on ollut ja miten sitä on pyritty hallitsemaan. Tutkimus vastaa osaltaan myös kysymykseen, miten työelämän kiireongelmaa voidaan lähteä ratkomaan.



Tilastokeskus, markkinointipalvelut
PL 4C
00022 TILASTOKESKUS
puh. (09) 1734 2011
faksi (09) 1734 2500
myynti@tilastokeskus.fi
www.tilastokeskus.fi

Statistikcentralen, marknadsföringstjänster
PB 4C
00022 STATISTIKCENTRALEN
tfn (09) 1734 2011
fax (09) 1734 2500
myynti@stat.fi
www.stat.fi

Statistics Finland, Marketing Services
P.O.Box 4C
FIN-00022 STATISTICS FINLAND
Tel. +358 9 1734 2011
Fax +358 9 1734 2500
myynti@stat.fi
www.stat.fi

ISSN 0355-2071
=Tutkimuksia
ISBN 952-467-02
Tuotenumero 951
BE