

TIIMITYÖ JA LUOTTAMUS LABORATORIOSSA

Sosiologian Pro gradu - tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja

Filosofian laitos

Kevät 2000

Ville Saarikoski

TIIMITYÖ JA LUOTTAMUS LABORATORIOSSA

Ville Saarikoski

Sosiologian Pro gradu – tutkielma

Kevät 2000

Jyväskylän yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

119 s., 1 liite

Tiimityö on käsite, joka on tullut 1970-luvulta ja massatuotannon kriisistä lähtien voimakkaasti mukaan työn organisointiin ja sen eri muodoista käytävään keskusteluun. Tiimityö sisältää erilaisia ryhmätyön muotoja, jotka saattavat vaihdella esimerkiksi toiminta-alueen ja autonomian suhteen.

Luottamus on puolestaan yhteiskuntatieteiden ja ylipäänsä sosiaalisen elämän perusteemoja. Se voidaan ymmärtää esimerkiksi kaaoksen poistajaksi, yhteistyön edistäjäksi tai kommunikaatiovälineeksi, riippuen hieman näkökulmasta. Perinteisessä sosiologiassa luottamusta on harvoin otettu suoraan käsittelyyn. Modernien varmuuksien kyseenalaistuessa siitä on tullut kuitenkin 1980-luvulta lähtien suosittu teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen kohde.

Tutkielman empiirisenä kohteena on biokemian teollisuuden tuotantolaitos ja erityisesti sen laboratorio, joka tuottaa laboratoriopalveluita lähinnä tehtaan tuotantopuolelle. Kyseessä on melko tyypillinen massatuotantolaitos, jolla on kuitenkin idyllisiä piirteitä ja joka käynnisti tiimityöohjelmansa 1990-luvun puolivälissä. Tutkimusaineisto koostuu havaintomateriaalista sekä vajaan viidestätoista teemahaastattelusta, joihin sisältyy kaikkien laboratorion jäsenten sekä muutaman toimihenkilön haastattelut.

Tutkielma jakaantuu kolmeen pääosaan. Ensinnäkin selvitettiin se, mistä, miten ja kenen aloitteesta tiimityö on tehtaaseen ja laboratorioon tullut, mihin tekijöihin tiimityö laboratoriossa kiteytyy, sekä kuinka laadukkaasti tiimityö toimii laboratoriossa ja laboratorion näkökulmasta koko tehtaalla.

Toiseksi selvitettiin se, millaiset luottamussuhteet vallitsevat laboratoriossa ja laboratorion näkökulmasta koko tehtaalla. Mittarina käytettiin luottamuksen neljää osa-aluetta, eli luottamusta avoimuuteen, ammattitaitoon, sanomisen/lupaamisen ja tekemisen yhteensopivuuteen sekä ”huolenpitoon”/tasa-arvoon. Viides komponentti oli luottamussuhteiden arviointi koko tehtaan suhteen, lähinnä hierarkkisesti ylös – alas –suunnassa.

Kolmanneksi haluttiin etsiä mahdollisia yhteyksiä hyvin/huonosti toimivan tiimityön ja hyvien/huonojen luottamussuhteiden välillä. Kysymys oli siis siitä, voidaanko osoittaa tiettyä kautta toimiva yhteys tiimityön ja luottamuksen välillä.

”Laatupiirimäiseksi” osoittautunut tiimityö toimi laboratoriossa hyvin ja siellä vallitsivat hyvät luottamussuhteet. Koko tehtaan luottamussuhteet ja sitoutuminen koko tehtaaseen eivät näyttäneet olevan yhtä korkealla tasolla. Hyvää tiimityötä näytti selittävän luottamus kokonaisuudessaan sekä erityisesti luottamus toisten ammattitaitoon ja ns. ”äänettämiin tietoihin/taitoihin” sekä avoimuuteen ongelmien ja kehitysideoiden esittämisessä.

Avainsanat: Tiimityö, luottamus, massatuotanto, laatupiiri, äänettömät taidot, laboratorio, laboratoriotyö.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. MASSATUOTANNOSTA KRIISIIN JA UUSIIN TYÖMUOTOIHIN	
2.1. Massatuotannon kuva ja kriisi.....	3
2.2. ”Uudet aseet” yrityksen näkökulmasta.....	7
2.3. ”Uudet aseet” työntekijän näkökulmasta	
2.3.1. ”Joustavuus”.....	8
2.3.2. Demokratian lisäämisen ja ”suoran osallistumisen” teema.....	9
2.3.3. Tiimityö.....	11
3. LUOTTAMUS, SEN OSA-ALUEET JA TUTKIMINEN	
3.1. Luottamuksen teorian lähtökohdat.....	15
3.2. Luottamuksen muodoista	
3.2.1. Luottamus Niklas Luhmannin ja Anthony Giddensin mukaan.....	16
3.2.2. ”Confidence” –varmuuden ja ”Trust” –luottamuksen erottelu Adam Seligmanin mukaan.....	19
3.3. Luottamus työssä.....	22
3.4. Luottamuksen käytännön tutkiminen ja omat ratkaisuni sen suhteen	
3.4.1. Mikä luottamuksessa kiinnostaa, mikä ei.....	23
3.4.2. Luottamuksen neljä tekijää ja kokonaisuus.....	25
4. TUTKIMUSTEHTÄVÄT, METODIT, ANALYSOINTI	
4.1. Tutkimustehtävät.....	29
4.2. Tutkimuksen havainnointijakso, sen periaatteet ja toteutus.....	31
4.3. Haastattelurunko ja haastattelujen toteutus.....	34
4.4. Tutkimusaineiston analysointi.....	36
5. TUTKIMUSKOHDDE: TEHDAS	
5.1. Tehtaan historialliset vaiheet.....	38
5.2. Tehtaan fyysinen ja sosiaalinen luonnehdinta.....	39
6. TUTKIMUSKOHDDE: TEHTAAN LABORATORIO	
6.1. Laboratorion kehitys ja tehtävä.....	43
6.2. Millainen laboratorio nyt on?.....	45
7. TIIMITYÖ YHTIÖSSÄ, TEHTAASSA JA LABORATORIOSSA	
7.1. Tiimityön aloittaminen.....	49
7.2. Laboratoriotiimin toiminta-alue, kesto ja autonomia.....	52
7.3. Laboratoriotiimi ”tiimimääritelmän” suhteen.....	55
8. MIHIN TEKIJÖIHIN ”TIIMITYÖ” LABORATORIOSSA KITEYTYY?	
8.1. Palaverit	
8.1.1. Palaverit yleisellä tasolla.....	57
8.1.2. Palaverit – rutiinia ja rituaalia.....	60
8.2. Laboratoriotiimi äänettömien tietojen ja taitojen näkökulmasta.....	61
8.3. Laatupiiri.....	67
8.4. Äänettömien tietojen/taitojen hyväksikäyttö laatupiirimäisessä laboratoriotiimissä.....	69

9. LUOTTAMUS JA SEN RAKENTEET LABORATORIOSSA JA KOKO TEHTAASSA HAASTATELTUJEN NÄKÖKULMASTA

9.1. Luottamus ammattitaitoon	
9.1.1. Luottamus ammattitaitoon laboratorion sisällä.....	75
9.1.2. Luottamus ammattitaitoon koko tehtaalla haastateltujen näkökulmasta.....	77
9.2. Luottamus avoimuuteen sekä sanomisen/lupaamisen ja tekemisen yhteensopivuuteen	
9.2.1. Luottamus avoimuuteen sekä sanomisen/lupaamisen ja tekemisen yhteensopivuuteen laboratorion sisällä.....	80
9.2.2. Luottamus avoimuuteen sekä sanomisen/lupaamisen ja tekemisen yhteensopivuuteen koko tehtaalla haastateltujen näkökulmasta – esimerkkinä LQ -prosessi ja sen ongelmat.....	83
9.3. Luottamus ”huolenpitoon” ja tasa-arvoisuuteen	
9.3.1. Luottamus ”huolenpitoon” ja tasa-arvoisuuteen laboratorion sisällä.....	90
9.3.2. Luottamus ”huolenpitoon” ja tasa-arvoisuuteen koko tehtaalla haastateltujen näkökulmasta.....	91
9.4. Luottamuksen kokonaisuus.....	93

10. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

10.1. Tehdas.....	98
10.2. Tiimityö laboratoriossa.....	99
10.3. Luottamus laboratoriossa ja koko tehtaalla.....	102
10.4. Luottamus laatupiirimäisessä tiimityössä.....	106

11. LOPPUPOHDINNAT LUOTTAMUKSESTA JA SEN TUTKIMISESTA YLEENSÄ...109

LÄHTEET.....	112
---------------------	------------

LIITE 1.....	118
---------------------	------------

1. JOHDANTO

Tutkimuksen lähtökohtana on kaksi mielenkiintoista käsitettä, ”tiimityö” ja ”luottamus”. Molemmat viittaavat moniulotteisiin ilmiöihin, joiden käytännön ilmenemismuodot ovat moninaiset. Tiimityö on yksi työn organisoinnin muoto, joka on tullut tunnetuksi 1970-luvulta lähtien. Puhe tiimeistä ei 1990-luvulla ole ainakaan laantunut. Luottamus puolestaan on yhteiskuntatieteiden peruskäsitteitä, mutta vuosikymmenten aikana sitä on harvoin otettu empiirisen käsittelyn kohteeksi. Yhteiskunnallisten muutosten myötä se on noussut 1980-luvulta lähtien voimakkaasti yhteiskuntatieteelliseen keskusteluun ja tutkimuksiin.

Tiimityö ja luottamus ovat siis tutkimuksen peruskäsitteet. Empiirisenä tutkimuskohteena on vajaan sadan työntekijän biokemian tehdas, joka on osa kansainvälistä yritystä. Tiimityö tuli tehtaaseen 1990-luvun puolivälissä, kun yhtiössä aloitettiin ”kokonaislaatuohjelma”. Tiimityö on yksi osa tätä ohjelmaa. Varsinaisena tutkimuskohteena on tehtaan laboratoriotiimi, joka tuottaa tuotannolle sen tarvitsemat laboratorioanalyysit. Laboratoriotiimissä työskentelee yhdeksän naista. Tutkimusmenetelmiin kuuluivat lähinnä ei-osallistuva havainnointi ja teemahaastattelut, joita tehtiin laboratorion henkilökunnan lisäksi muutamalle muulle toimihenkilölle.

Tutkimuksen yhtenä pääajatuksena oli yrittää löytää jokin merkitsevä linkki tiimityön ja luottamuksen välille. Molemmat käsitteet on hajotettu osiin ja niitä on käsitelty tietyistä näkökulmista käsin. Pääkysymyksenä on se, voidaanko osoittaa, että luottamus ja sen taso (hyvä/huono) vaikuttaa jollain erityisellä tavalla tiimityöhön ja sen mahdolliseen hyvään/huonoon toimivuuteen? Toinen mielenkiintoinen tehtävä oli kartoittaa laboratorion ja koko tehtaan luottamussuhteita, nimenomaan laboratorion näkökulmasta.

Työn sisältö jakaantuu seuraavasti: ensin käyn läpi tiimityön teoreettisen perustan, lähtien ”massatuotannosta” ja sen kriisistä. Toisena on luottamuksen teoreettinen perusta ja niiden luottamuksen muotojen ja funktioiden esittäminen, joiden näkökulmasta tämä tutkimus on tehty. Kolmanneksi määritän tälle teoreettiselle perustalle pohjautuvat varsinaiset tutkimuskysymykset sekä esitän myös käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointitavat. Neljänneksi käsittelen havaintojen perusteella kyseisessä laboratoriossa ja tehtaassa tehtävää tiimityötä sekä luottamuksen ja sen osa-alueiden tasoa laboratoriossa ja koko tehtaalla laboratorion näkökulmasta. Varsinaiset

tutkimustulokset sisältyvät nimenomaan tähän käsittelyvaiheeseen. Viidenneksi esitän kokoavia johtopäätöksiä käsitellyistä asioista. Viimeinen osa työstä keskittyy lähinnä luottamuksen käsitteen ja tutkimisen pohdiskeluun yleisemmällä tasolla.

2. MASSATUOTANNOSTA KRIISIIN JA UUSIIN TYÖMUOTOIHIN

2.1. Massatuotannon kuva ja kriisi

1960-luvun loppua on totuttu pitämään suurena murroskautena yhteiskunnan eri osa-alueilla. Tämä pätee myös työhön, tuotantoon ja siihen, miten ne järjestetään, koetaan ja miten niitä tutkitaan. Toisen maailmansodan loppumisesta alkoi parikymmentä vuotta kestänyt nousukausi, jonka aikana inflaatio ja työttömyys olivat vähäistä. Kasvun hedelmät jakaantuivat aiempaa useampien nautittavaksi ja kokonaisuudessaan ajanjakso oli hyvän työllisyyden ja talouskasvun aikaa. (Piore & Sabel 1984.) Työorganisaatiot perustuivat usein massatuotannolle ja kasvukauden yhteiskuntaa voidaan nimittää sekä fordistiseksi että hyvinvointivaltiolliseksi. Työprosessin rationalisointi saavutti tämän ajanjakson (työprosessin ns. neljäs ”pitkä aalto”) aikana huippunsa. (Julkunen 1987, 281-283.) Oman työni näkökulmasta ”taylorismin” pääasiana voidaan pitää työtehtävien osittamisen maksimointia ja suunnittelu- ja toimeenpanotyön erottamista toisistaan. ”Fordismia” voidaan puolestaan pitää tayloristiselle työn suunnittelulle perustuvana työmuotona ja kokonaisena yhteiskunnallisena mallina, jossa standardisoituja tuotteita tehdään massoittain ja jatkuvalla virralla, mahdollisimman tehokkaiden koneiden avustamana ja yleensä niiden tahdissa. Fordismiinkin kuuluvat massamarkkinat, joilla näitä tuotteita pystytään tarjoamaan suhteellisen halvalla kuluttajille. (Clegg 1990, 178 ja Littler 1985, 14.)

Täytyy kuitenkin muistaa myös se, että ”massatuotannon ja fordismin kultakausi” on vain teoreettinen väline, joka ei täsmällisesti kerro todellisista historiallisista olosuhteista. Piore ja Sabel kiinnittävät tähän huomiota puhumalla ”teollisesta dualismista”. Tämä tarkoittaa sitä, että ”massatuotannon” ja sen ”kultakauden” mahdollistajina toimivat myös pienet ja erikoistuneet yritykset ja organisaatiot, jotka mahdollistivat erilaisten massatuotteiden valmistuksen, eivätkä itse kasvaneet missään vaiheessa suuriksi tehtaiksi. Tärkeintä tässä on se, että tämä dualismi on ikään kuin sisäänrakennettu ”fordistiseen” ”massatuotantoon”, joka perustuu puhkikuluneelle ”taylorismin” käsitteelle. (Piore & Sabel 1984, 27-28.) Eli kun puhutaan näistä käsitteistä, joita esimerkiksi joustavaa tuotantoa, tiimityötä ja suoraa osallistumista mainostettaessa vastustetaan, pitää muistaa se, mikä niiden suhde todellisuuteen on. Craig Littler (Littler 1985, 19) esittää, että 1970-luvun vaihteessa Yhdysvalloissa vain 25% kestohyödykkeistä (niiden arvosta) tuotettiin varsinaisesti massatuotannollisesti.

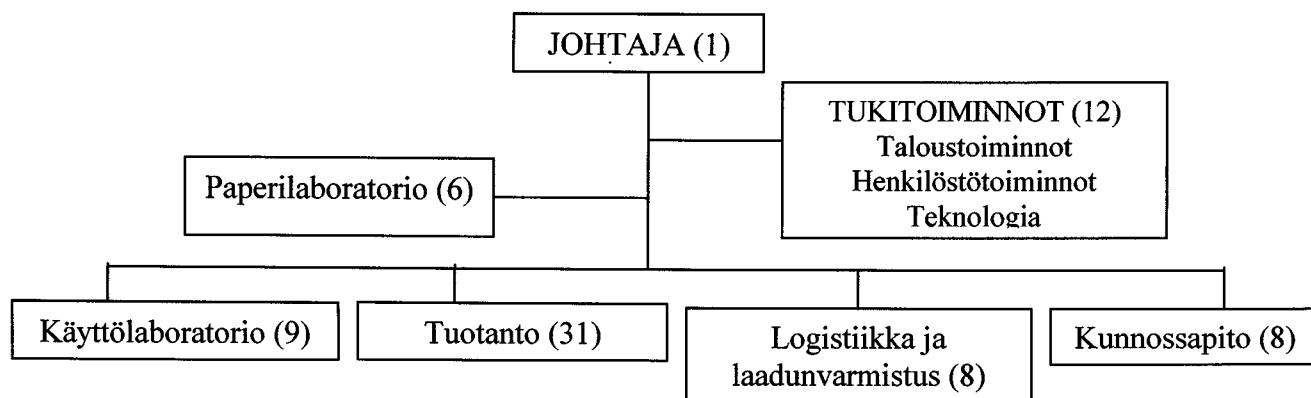
Massatuotanto on kuitenkin ”teknologinen paradigma”, joka teki massatuotannosta tavoitteen ja jonka avulla työtä ja teollisuutta on jäsennetty. Perinteinen ammattitaito ja käsityötaito, jotka eivät siis massatuotannonkaan aikana häviä (hävinneet) mihinkään, olivat näkymättömiä ja toisinaan jopa häpeällisiä tekijöitä. Näin teollistumisesta ja teollisuuden kukoistuksesta toisen maailmansodan jälkeen tuli synonyymi massatuotannolle ja päinvastoin. (Piore & Sabel, 44-48.) Muihinkin käsitteisiin yleistäen voidaan siis sanoa, että kun puhutaan ”taylorismista”, ”fordismista”, ”massatuotannosta” tai vaikkapa ”perinteisestä teollisesta organisaatiosta”, niin ne viittaavat ideaan tai paradigmaan, jonka yhteys todellisuuteen saattaa olla vaihteleva.

Teknologisesti dynaaminen ja rationaalisesti järjestetty massatuotanto (paradigmana ja siihen viittaavana todellisena ilmiönä) tarjosi tuottavuutta, jota ennen ei oltu nähty. Tuottavuus tarkoittaa tässä tapauksessa suurempia voittoja, korkeampia palkkoja, alhaisempia kuluttajahintoja ja laajaa skaalaa uusia tuotteita. Näillä eduilla on kuitenkin hintansa. Massatuotantoon kuuluvat suuret investoinnit laitteistoihin ja kapeasti koulutettuihin työntekijöihin. Lisäksi massatuotanto vaatii markkinoita, jotka pystyvät imemään massoittain yksittäisiä ja standardisoituja hyödykkeitä. Myös resurssit, jotka näitä hyödykkeitä tuottavat, on pidettävä jatkuvasti käynnissä. Työvoiman on siis oltava aina paikalla. Jo 1800-luvulla näihin haasteisiin alkoivat vastata kasvavat yritykset ja korporaatiot (corporation), jotka eivät ainoastaan valmistaneet hyödykettä tehokkaasti, vaan myös markkinoivat sitä eri kuluttajaryhmille ja loivat uusia markkinoita. (Emt., 49-54.)

Organisatorisesti voidaan sanoa, että massatuotanto vaati myös modernin organisaation kehittämistä huippuunsa. Suuret yritykset hoitivat ainakin osaksi myös tämän kehitystyön. Modernia organisaatiotahan pidetään modernin aikakauden yhtenä kulmakivenä, jonka tärkeyden osoitti omalla tavallaan Max Weber. Hänhän ei ollut mikään varsinainen organisaatioteoreetikko, eikä ”weberiläinen” byrokratia ole mikään hänen innovaationsa. Käytännössä sattui olemaan niin, että monet organisaatiot, teollisetkin, olivat hänen aikanaan varsinkin läntisessä maailmassa sellaisiksi muotoutuneet. Weber osoitti myös sen, että moderni organisaatio ei ollut mikään modernin ajan oheistuote, vaan todellakin sen kulmakivi. Modernit organisaatiot ovat rationaalisia hallintakoneistoja, joita usein nimitetään byrokratioiksi, ja jotka ovat teknisiltä ominaisuuksiltaan ylivoimaisia. Ne perustuvat tiukkaan kuriin, täsmällisiin tehtäväkuviin ja selkeään hierarkkisuuteen. (Albrow 1997, 108, Clegg 1990, 25-27.)

Weberin byrokratiakäsite liitetään usein valtiollisiin koneistoihin ja niiden jäykkyyteen ja tehostumukseen. Samaa ajattelua seuraten yksityisen sektorin organisaatiot toimisivat joustavammin ja tehokkaammin. Tämä ajattelutapa on kuitenkin kaukana Weberin alkuperäisestä byrokratia-analyysistä, vaikka se tosiasiallisesti saattaisikin ainakin jossain määrin pitää paikkansa. Weber nimenomaan kiisti monien olettaman eron yksityisten ja julkisten hallintakoneistojen välillä. Hänen mukaansa moderni hallintatapa on kaikkein puhtaimmillaan ja parhaimmillaan nähtävissä juuri suurissa korporatioissa, joihin hän omakohtaisestikin tutustui. Weberin mukaan hyvin järjestetty moderni organisaatio, jota byrokraattisesti hallinnoidaan, toimii tehokkaasti ja täsmällisesti kuin kone ja se olisi suorituskyvyltään ylivoimainen verrattuna muihin hallinnan muotoihin, joilla hän tarkoitti traditionaalista ja karismaattista hallinnan muotoa. (Kasvio 1990, 7-8.)

Kun puhutaan tähän liittyvästä organisaation teknisestä (siis ei sosiologisesta) mallista, niin hyväksi on havaittu perinteinen linjaorganisaatio, jossa esimerkiksi yrityksen/tehtaan/korporaation hallinto-, valmistus- ja myyntityöt on hajautettu eri osastoille, jotka kokonaisuudessaan muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa työntekijöillä on omat lokeronsa ja nimikkeensä. Erinomaisena esimerkkinä toimikoon oma tutkimuskohteeni, ”Fountain International”, joka on perinteisesti ollut (vain parinkymmenen vuoden iästään huolimatta) teollinen massatuotantolaitos, joka perustuu vahvasti myös perinteiselle ”käsityötaidolle”. Sielläkin ollaan organisatoristen uudistusten ja hitaan kasvun tiellä, mutta seuraavassa on sen nykyinen organisaatiokaavio ja suluissa kunkin osaston henkilöstömäärät.



Kuvio 1. Tutkimuskohteena olevan Fountain Internationalin tuotantolaitoksen organisaatiokaavio ja osastojen henkilöstömäärät.

Tässä on siis tyypillinen malli massatuotantoyritykselle, jolla on suhteellisen vakaat markkinat ja eriytyneelle työnjaolle perustuva ja hierarkkinen/byrokraattinen organisaatorakenne. Tässä

kyseisessä tehtaassa kulttuuri on vuosien aikana muotoutunut johtajakeskeiseksi. Tiedonkulku on ollut perinteisesti alhaalta ylöspäin tapahtuvaa yksityiskohtaista raportointia. Päinvastaisessa suunnassa tiedonvälitys on haastateltavien mukaan ollut melko pelkistettyä.

Massatuotannon ja toisaalta siihen usein perustuvan jäykän linjaorganisaatiomallin ongelmissa, jotka nousivat esiin 1960-lopulta alkaen, on kyse hyvin monista asioista ja erilaisista selitysmalleista. Teen tutkimuksen kannalta relevantin ratkaisun ja keskityn kahteen teemaan, jotka liittyvät nimenomaan omaan tutkimuskohteeseeni. Ensinnäkin, massatuotantoa ylläpitävät ja kasvua turvanneet joukkomarkkinat alkoivat murentua. Massatuotteilla ei enää pystytty ylläpitämään entisenlaisia massamarkkinoita. Toisaalta, vaikka talous globalisoitui, uudet menestystarinat perustuivat usein pieniin tuotantoyksiköihin ja erikoistuneisiin tuotteisiin keskittyneisiin yrityksiin. Toiseksi, taylorismin rajat oli saavutettu, sillä, 1960-luvun kulttuurisen radikalisminkin vauhdittamana, työvoiman vastarinta massatuotannolle perustuvia työnteko- ja organisaatiomalleja kohtaan voimistui. Demokraattiset vaatimukset nousivat esiin myös työn maailmassa. (Julkunen 1987, 303, 317-322 ja Piore & Sabel 1984, 194-220, ks. myös Burawoy 1979, 77-104.)

Työn sosiologisessa tutkimuksessa 1960-lukua sävytti ns. konfliktiteoria, jonka ensimmäisiä merkkipaaluja oli Dahrendorfin ”Class and Class Conflict in an Industrial Society” vuodelta 1959. Se tarjosi omalta osaltaan kritiikkiä teollisen yhteiskunnan rakenteisiin Marxin, mutta myös Weberin pohjalta. 15 vuotta myöhemmin ilmestyi työprosessi-teorian klassikko, Bravermanin ”Labor and Monopoly Capital” (1974), joka tarjosi kriittisen ja pessimistisen näkökulman 1900-luvun työlle ja kontrollille, jota taylorismi hallitsi. Nämä suuntaukset määrittivät tutkimusta 1960-luvulta 1980-luvulle ja antoivat oman haasteensa työorganisatorisille uudistuksille. (Brown 1992, 12-15.)

Tiivistetysti voidaan sanoa, että näkökulmasta riippuen voidaan työn uudelleen organisoitumisen juuria korostaa hieman eri tavoin. Voidaan esittää teesi uusien ongelmien (työtaistelut, poissaolot, vaihtuvuus, työkyvyn alentuminen) muodostumisesta taylorismi-fordismin rajaksi, jonka aiheuttama tuottavuuden kasvun hidastuminen pakotti etsimään uusia organisaatiomuotoja. Toisaalta on myös sanottu, että uudet organisaatiomuodot ja demokratian lisäämisen vaatimus ovat ideologisia aseita, joita käytetään, kun palkkatyöväestö nousee haastamaan yritysjohton auktoriteettia. (Julkunen 1987, 315-316.) Pääasia on se, etteivät uudet työnorganisoinnin tavat nouse vain ”jostain” tai vain

yleisen uudelleensuunnittelun vuoksi. On olemassa aina tiettyjä syitä siihen (perustuivatpa ne sitten todellisiin ongelmiin tai vaikkapa vain mainosarvon lisäämiseen), miksi uudistusta tapahtuu tai on tapahduttava.

2.2. ”Uudet aseet” yrityksen näkökulmasta

Massatuotannon osittainen hajoaminen ja keskittyminen pienempiin yksiköihin ja eriytyneempiin tuotteisiin ajoi yrityksiä uuteen tilanteeseen. Taloudellinen käänne oli osaksi murentamassa laajenevia, vakaita ja ennustettavia markkinoita sekä niille soveltuvia joukkotuotannon strategioita. Taloudellisesta ympäristöstä tuli ”myrskyisämpi” kuin aiemmin, siitä tuli vaikeammin ennustettava ja alttiimpi muutoksille. Myös kilpailu alkoi kiristyä. Tässä kilpailussa vaadittiin tuottavuuden nimissä uusia aseita, joista tärkeimpiä olivat Raija Julkusen (Julkunen 1987, 327-330) mukaan seuraavat:

Ensimmäinen on ”innovatiivisuus”. Vanhojen kasvualojen kypsyminen vaati keksimään ja kehittämään uudenlaisia tuotteita. Esimerkiksi teknologisten innovaatioiden myötä uusien kasvualojen tuotteiden eliniät lyhenivät ja tuotevalikoima kasvoi selvästi. Teknisen kehityksen nopeus, tuotteiden lyhytikäisyys ja huonosti ennustettavat markkinat lisäsivät paineita työorganisaatioiden uudistamiseen monilla aloilla, erityisesti sähkötekniisessä ja elektroniikkateollisuudessa.

Toinen on ”joustavuus”, joka liittyy kiinteästi edelliseen tekijään. Tässä yhteydessä ”joustavuudella” tarkoitetaan kykyä sopeutua nopeasti markkinoiden muutoksiin, valmistusjärjestelmän kykyä tuottaa monia tuotteita ja malleja, kykyä vaihdella sarjojen ja erien kokoa sekä kykyä tuottaa kannattavasti myös pieniä eriä. Myös asiakaskeskeisyys korostui, eli asiakas ja hänen toiveensa täytyi ottaa entistä paremmin huomioon.

Kolmas uusi taloudellinen ase oli kustannusten lasku kiristyneessä kilpailussa. Se oli sinänsä vanha ase, mutta sen täytyi olla voimassa myös silloin, kun innovatiivisuutta, joustavuutta, asiakaskeskeisyyttä ja laatua oli kohennettava. Mitä uudistumisesta sitten seuraa työntekijän ja organisaation demokratisoitumisen sekä organisaation muodon kannalta?

2.3. ”Uudet aseet” työntekijän näkökulmasta

2.3.1 ”Joustavuus”

Työntekijän kannalta ”joustavuus” on usein jaettu ”määrälliseen” ja ”funktionaaliseen”/”tehtäväjoustoon”. Määrällinen jousto tarkoittaa kykyä työvoiman määrällistä sopeuttamista tilausten ja tuotannon mukaan. Tämä tarkoittaa usein sitä, että vain yrityksen ydintyövoima säilyttää asemansa kokopäiväisenä ja vakituksena työvoimana ja on sen vuoksi myös etuoikeutetussa asemassa. Yhä suurempi osuus työstä tehdään joustavasti alihankintana sekä osa-aikaisten tai määräaikaisten työntekijöiden avulla. Näin työntekijämäärät ja työsuhteiden luonne saattavat vaihdella voimakkaastikin esimerkiksi taloudellisista suhdanteista tai vaikkapa tilauskannasta riippuen. Funktionaalinen joustavuus tarkoittaa puolestaan sitä, että työtehtävien määrittämisä ja rajoja madalletaan, eli työtehtävät voidaan jakaa riippumatta siitä, mikä osa työvoimasta sinänsä on tehtävässä mukana. Eli henkilöstöstä pyritään tekemään monitaitoista ja ryhmätyöhön kykenevää. Tavoitteena on myös läheisemmän vastuusuhteen saavuttaminen suhteessa työn tulokseen ja tuotannon vaatimuksiin. Funktionaalinen joustavuus koskee nimenomaan yritysten ydintyövoimaa, ei niinkään määrällisesti joustavaa työvoimaa. (Grint 1998, 285 ja Pollert 1988, 281-283, ks. myös Atkinson 1987, 87-105.)

Tästä voidaan huomata se, että ”joustavuus” on moniulotteinen ilmiö. Yrityksen näkökulmasta se tarkoittaa siis esimerkiksi kykyä sopeutua markkinoiden muutoksiin tai kykyä tuottaa voitollisesti myös pieniä eriä. Mutta työntekijän kannalta joustavuus on erilaista. Se saattaa tuottaa positiivisia kokemuksia (monitaitoisuuden lisääntyminen jne.) tai negatiivisia kokemuksia (osa-aikatoiden tai määräaikaistöiden lisääntyminen, jotka yleensä koetaan kielteisinä). Kun siis puhutaan ”joustavuudesta”, pitää tehdä selväksi se, mistä joustavuudesta puhuu.

Piore & Sabel esittävät, kuten aiemmin jo totesin, että ”massatuotanto” on paradigma, joka ei kuvaa todellisia tuotannollisia olosuhteita. Paradigmaattisesta luonteesta johtuen ”massatuotanto” hylkää idean kehittyneestä ammatti- ja käsityötaidoista. Kun kasvu massatuotannon avulla oli ennennäkemättömän korkeaa, kukaan ei voinut kuvitella, että millään muulla tavoin (ei ainakaan laajoilla ammatti- ja käsityötaidoilla tai ”joustavilla” menetelmillä) voitaisiin päästä samaan tulokseen. Massatuotanto on kuitenkin aina perustunut myös korkealle ammatti- ja käsityötaidolle.

Näitä taitoja on tarvittu sellaisia markkinoita varten, joihin massatuotantoa ei kannattanut sijoittaa. Tällaiset markkinat tuottavat esimerkiksi ylellisyshyödykkeitä, koe-eriä tai kokeellisia tuotteita ja massatuotantoon tarvittavia erikoisvarusteita. Koska massatuotanto oli kuitenkin ”in”, perinteisestä ammattitaidoista tuli paradigmaattisesti joko jäännöskategoria tai hidaste massatuotantoteknologian käyttöönotolle. Joustavuus, ja nimenomaan funktionaalinen joustavuus, tarkoittaa Pioren & Sabelin mukaan sitä, että idea ammattitaidosta ja monitaitoisesta ammattilaisesta on tullut takaisin nimenomaan haastamaan massatuotannon paradigman. Tämä kehitys näkyy heidän mukaansa kaikilla tuotannon sektoreilla. (Piore & Sabel 1984, 205-208.)

2.3.2 Demokratian lisäämisen ja ”suoran osallistumisen” tema

Tuottavuuden hidastuminen ”kultaisen kasvukauden” jälkeen, ”ideologisten aseiden” käyttö radikalisoituneessa työelämäkeskustelussa yritysdemokraattisten uudistusten toteuttamiseksi ja tietty ”human factor” -tekijän uusi löytäminen (ks. esim. Fröchlich & Pekruhl 1996, 1) ovat esimerkkejä syistä, jotka ovat ajaneet yritysorganisaatioita ja korporatioita organisaatiouudistusten tielle. Työntekijöille oli tehtävä jotain ja työmalleja oli uudistettava. Uusista organisaatiomuutoksista kertovat esimerkiksi sellaiset termit kuin ”tiimityö”, ”laatupiiri”, ”Total Quality Management”, ”matala tuotanto”, ”joustava organisaatio”, ”valtuuttaminen”, ”työntekijän osallistuminen” jne. Näitä ilmiöitä yhdistää tavalla tai toisella työntekijän vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien kasvattaminen. Tätä kokonaisilmiötä voidaan kuvata ”suoran osallistumisen” (direct participation) teemalla, johon kuuluvia elementtejä käsittelem seuraavaksi.

Fröchlich & Pekruhl määrittelevät ”suoran osallistumisen” seuraavasti: ”suora osallistuminen tarkoittaa työpaikkatason toimenpiteitä tai toimintamahdollisuuksia, jotka työnjohto tarjoaa, hyväksyy tai/ja joille työnjohto antaa tukensa. Nämä toimenpiteet tai toimintamahdollisuudet voivat koostua ainoastaan mielipiteiden kysymisestä tai todellisesta vastuun ja päätöksenteon siirtämisestä työntekijöille tai työntekijäryhmille. Nämä toimenpiteet tai toimintamahdollisuudet koskevat asioita, jotka liittyvät työtehtäviin sekä työorganisaatioon ja sen olosuhteisiin. (Emt., 2.)

Tässä määrittelyssä huomio kiinnittyy seuraaviin pääasioihin: 1) suora osallistuminen on asia, joka saatetaan esitellä johdon taholta tai se saattaa nousta esille henkilöstön sisältä ja jolle johto antaa kuitenkin tukensa. Tämä tarkoittaa sitä, että riippumatta siitä, mistä aloitteet uusille

menettelytavoille ovat tulleet, johdon on joka tapauksessa annettava menettelyille tukensa. 2) Menettelyissä on kyse vain neuvottelusta ja mielipiteen kysymisestä tai päätösvallan todellisesta siirtämisestä organisaation hierarkiassa alaspäin. 3) Suoran osallistumisen mahdollisuus koskee joko työntekijää yksilönä tai työntekijäryhmää kollektiivina. 4) Mielipiteiden huomioon ottaminen tai päätösvalta koskee asioita, jotka liittyvät välittömiin työtehtäviin, työorganisaation luonteeseen ja/tai työoloihin.

Suoraa osallistumista voidaan tarkastella sekä yrityksen kannalta tai sitten työntekijöiden näkökulmasta. Johdon kannalta tavoitteena on työntekijöiden itsekontrollin ja itseohjautuvuuden lisääntyminen suhteessa yritysjohtoon asetettuihin tavoitteisiin. Työntekijän kannalta tavoitteena on omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja työn mielekkyyden kasvattaminen. (Julkunen 1987, 253.)

Suora osallistuminen voi olla hyvin monimuotoista, mutta tutkimuksen kannalta käyttökelpoista on jakaa se neljään päätyyppiin (Fröchlich & Pekruhl 1996, 2-3):

1. Työntekijöitä informoidaan tai heidän mielipidettään kysytään *yksilönä*. Työnjohtolla tai yritysjohtolla ei ole kuitenkaan velvollisuutta toimia näiden ehdotusten mukaan. Tällöin kyseeseen tulevat esimerkiksi erilaiset yksilölliset ehdotusmenettelyt tai työntekijäkyselyt.

2. Työntekijöille annetaan *yksilönä* mahdollisuus harkinnan vapauteen tietyissä tekijöissä koskien heidän omaa työtään. Tällöin kyse ei ole vain ehdotuksesta tai mielipiteestä, vaan ainakin jonkinasteisesta vallasta omaa työtä kohtaan. Tällöin on kyse esimerkiksi ”työn rikastuttamisesta”.

3. Työntekijöitä informoidaan tai heidän mielipiteitään kysytään *ryhmänä*. Tämä on siis samantyyppistä toimintaa kuin kohdassa 1, mutta kyse on ryhmäpohjaisesta eikä yksilöpohjaisesta menettelystä. Tällainen toiminta ilmenee käytännössä usein ”laatupiirien” yhteydessä.

4. Työntekijöille annetaan *ryhmänä* mahdollisuus harkinnan vapauteen koskien ryhmän työtä. Kyse on siis samantyyppisestä toiminnasta kuin kohdassa 2, mutta nyt ryhmä päättää mitä kukin tekee. Käytännössä voidaan tällöin puhua jo esimerkiksi ”semi – autonomisista työryhmistä”.

Tätä jakoa voidaan rikastuttaa ottamalla mukaan kysymykset siitä, ovatko menettelyt tai ryhmät vakituksia vai tilapäisiä ja koskevatko ne kaikkia työn ja työympäristön asioita vai ainoastaan joitain tiettyjä teemoja. Lisäksi voidaan kysyä, että ovatko näissä menettelyissä mukana kaikki organisaation työntekijät vai ainoastaan jokin tietty osasto tai hierarkian porras. (Emt., 3.)

2.3.3. Tiimityö

”Tiimityö” on käsite, joka tulee esille hyvin erilaisissa työelämän kehittämiskeskusteluissa. Siihen vedotaan ja sen tehokkuutta perustellaan eri näkökulmista. Siihen viitaten, mitä olen tässä tutkimuksessa jo esittänyt, voidaan kootusti esittää lista asioista ja tavoitteista, joihin vastauksena voidaan esittää muodikkaitakin tiimityötä ja sen lisäämistä:

- Pois ”massatuotannosta” ja sen fordistis/tayloristisista työmuodoista!
- Pois byrokraattisesta työorganisaatiomallista!
- Kilpailu kiristyy, miten pysyä mukana?
- Enemmän innovatiivisuutta!
- Enemmän joustavuutta sopeutua markkinoiden muutokseen!
- Kustannukset alas ja asiakastyytyväisyys ylös!
- Enemmän työntekijän funktionaalista joustavuutta!
- Enemmän vastuun ottamista työstä ja sen tuloksista!
- Enemmän demokratiaa ja suoraa osallistumista sen eri muodoissa!

Muutammat asiat tässä listassa ovat työnantajan ja pääoman huolia ja tavoitteita ja jotkut taas työntekijän toiveita. Mitä sitten on tiimityö, jonka usein mainostetaan olevan ratkaisu useimpiin näistäkin pulmista? Tiimi ja tiimityö ei ole ”vain olemassa”. Kun siitä puhutaan, pitää muistaa kysyä ”miksi tiimi on?” ja ”mistä tiimi tulee?”. Tiimi-ideologialla on siis tiettyjä funktioita. Sen on katsottu vastaavan edellisen listan taloudellisiin, organisatorisiin ja työntekijää koskeviin tarpeisiin.

Lähden heti liikkeelle formaalisesta määrittämisestä, joka ”tiimityölle” ja ”tiimille” on annettu. Yleinen periaate on siis se, organisaation sisälle muodostetaan ryhmiä, jotka voivat olla erilaisia ja erilaisissa suhteissa toisiinsa. 1980-luvun vaihteessa saatettiin puhua uudenlaisesta organisaatiosta ”atomisoituneena organisaationa” (esim. Deal & Kennedy 1982). Erityisesti 1990-luvun muotisana

tällä alalla on sitten ”tiimityö”. Varsinainen tiimityö on uudemmassa kirjallisuudessa erotettu joskus aiemmista ryhmätyön muodoista omaksi osakseen, tarkoittaen jonkinlaista alansa laadullista huippua. Käytän itse nimitystä suhteellisen laajasti jo yksinkertaisesti senkin vuoksi, että tutkimuskohteessani puhutaan nimenomaan tiimityöstä, vaikka sen sisältö ei vastaakaan täysin sitä, mitä usein luvataan tiimien yhteydessä. Olen koonnut useista lähteistä ja erilaisista tiimien määritelmistä tiettyjä ominaisuuksia, joiden on katsottu kuvaavan tiimiä ja sen työntekijöitä ja joita tiimiltä vaaditaan, että sitä voidaan kutsua tällä nimellä (Ks. esim. Katzenbach & Smith 1993, 59; Lindström & Kiviranta 1996, 2; Murakami 1997, 749-750; Pirnes 1995, 18.):

1. (Pieni) ryhmä ihmisiä. Yleensä tiimit sisältävät n. 5-20:een henkilöä. Tämä rajoitus ei siis mahdollista pariakymmentä henkilöä suurempia varsinaisia tiimejä.
2. Monitaitoisuus. Työntekijöillä on sekä useiden työtehtävien suorittamiseen vaadittavia taitoja, että mahdollisesti myös toisiaan täydentäviä erikoistaitoja.
3. Yhteisvastuu yhteisestä päämäärästä. Työntekijöillä on läheinen vastuusuhte työn tulokseen, jota pidetään tiimin yhteisenä, eikä kenenkään yksittäisen panoksen varassa olevana.
4. Yhteiset ”pelisäännöt”. Tiimillä on yhteinen toimintamalli koskien esimerkiksi yhteisiä palavereja, työsuorituksia jne.
5. Autonomia. Tiimillä olisi oltava ainakin jonkinasteinen autonomia koskien vaihtelevia tehtäviä.

Nämä ovat hyvin yleisiä piirteitä, joita varsinkin ns. konsulttikirjallisuuden edustajat tarjoavat oppaissaan. Tämä lista ei tarjoa avaimia siihen, mistä asioista tiimin pitäisi mahdollisesti autonomisesti päättää ja miten. Thomas Murakami tarjoaa käyttökelpoisen listan tehtävistä, joiden suorittamista voidaan tarkastella niiden suorittamisen autonomisuuden mukaan (Murakami 1997, 750):

1. Tiimijohtajan valinta
2. Uuden tiimijäsenen valinta
3. Työnjaon määrittely
4. Joustavuus ajankäytössä
5. Ylimääräisten töiden hyväksyminen
6. Tiimin edustaminen sen ulkopuolella
7. Työmenetelmien kehittäminen

8. Työn tavoitteet tuotannon kannalta

Näiden tehtävien suorittaminen voidaan Murakamin mukaan jakaa autonomian suhteen neljään pääluokkaan, jotka ovat seuraavat:

1. Tiimillä ei lainkaan vaikutusmahdollisuutta päätöksiin. Johto tekee päätökset, jotka tiimi toteuttaa.
2. Tiimi ottaa osaa päätöksentekoon ehdotuksillaan, pyynnöillään ja keskustelullaan. Johto voi käyttää päätöksenteossa hyväksi näitä tekijöitä.
3. Tiimi päättää asioista yhdessä johdon kanssa vakiintuneilla päätöksentekotavoilla.
4. Tiimi tekee päätökset autonomisesti. Tiimi on täysivaltainen päätöksentekotaho, jonka päätöksiä johto ei voi kyseenalaistaa.

Nämä tehtävät ja niiden suorittamisen tapa jakavat siis tiimin autonomian asteen täysin työnjohdon kontrollin alaisuudesta aina täyteen autonomiaan asti. Tästä seuraa se, että myös hyvin vahvasti kontrolloidut ja vailla mitään itsenäisyyttä olevista tiimeistä käytetään ”tiimi” -nimitystä, vaikka usein katsotaankin niin, että tiimi-käsite tulisi varata nimenomaan vain todella autonomisten työryhmien käyttöön.

Murakami (Emt., 754-755) ja Danford (Danford 1998) esittävät omissa, autoteollisuutta koskevissa tutkimuksissaan, että tiimien autonomia on usein hyvin rajattua, eikä todellinen vaikutusvalta useinkaan kohtaa niitä ihanteita, joita tiimityöhön saatetaan asettaa. Sisäisen organisoinnin ja työmenetelmien suhteen ollaan yleensä autonomisimpia, mutta tärkeimmät päätökset, koskien esimerkiksi hallintoa, tehdään edelleen perinteisillä menetelmillä. Tällöin tiimin vaikutusmahdollisuudet ovat yleensä hyvin vähäiset. Tiimien myötä työ on muuttunut raskaammaksi, eikä tiimityö ole lisännyt ammattitaitotasoa.

Autonomisuuden lisäksi tiimit voidaan luokitella sen mukaan, kuinka laaja on niiden toiminta-alue ja tehtäväkenttä, sekä ovatko ne kestoilta tilapäisiä vai jatkuvia. Seuraavassa kuviossa on näiden ominaisuuksien mukainen nelikenttä, sekä esimerkki siitä, millaisesta tiimistä kussakin tapauksessa on kysymys (Lindström & Kiviranta 1996, 4.)

		TOIMINTA-ALUE	
		yksittäiset tehtävät	useita tehtäviä
KESTO	jatkuva	Luonnolliset työtiimit	poikkiorganisato- riset tiimit
	tilapäinen	pienet projekti- tiimit	erityistehtävä- tiimit

Kuvio 2. Tiimien ryhmittely ajallisen olemassaolon ja toiminnan alueen mukaan

Käytännössä, ja oman työni puitteissa, tiimeistä voidaan puhua hyvinkin erilaisten työnorganisoinnin tapojen puitteissa. Tiimien rakentamisen taustalla voi olla yrityksen kilpailullisia tekijöitä, eli niistä haetaan apua esimerkiksi tehokkuuden ja tuottavuuden nostamiseen, tuotantoaikojen lyhentämiseen, tuotteen laadun parantamiseen, tuotteiden monipuolistamiseen, henkilöstömäärien lisäysten välttämiseen tai yrityksen julkisen kuvan parantamiseen. Työntekijän kannalta niiden rakentamisella haetaan ratkaisua yritysdemokratian ja suoran vaikuttamisen lisäämiseen vaatimuksiin. Tiimeillä halutaan myös valtuuttaa työntekijä laajentamaan työtään ja ottamaan enemmän vastuuta työn lopputuloksesta yhtenä ryhmän jäsenenä. Nämä erilaiset uudistukset, joita vaaditaan siirryttäessä massatuotanto-organisaatiosta uudenaikaiseen organisaatioon, sekoittuvat usein tiimejä muodostettaessa, eikä useinkaan voida löytää yhtä puhdasta syytä sille, miksi oikeastaan siirrytään tiimityön käyttöön.

Tiimityön vaikutukset työorganisaatioon ja työntekoon saattavat olla hyvinkin vaihtelevia. Pääasia on se, että tiimityö ei ole patenttiratkaisu eri ongelmiin, jollaisina niitä joskus mainostetaan. Kun edellä mainituissa Murakamin ja Danfordin tutkimuksissa tiimityön vaikutukset olivat vähäisiä tai negatiivisia, niin Wrightin ja Edwardsin (Wright & Edwards 1998) metalliteollisuutta koskevassa tutkimuksessa tiimien vaikutukset olivat melko positiivisia. Työtyytyväisyys kasvoi ja ylitöiden ja työtaturmien määrät vähenivät. Toisaalta sitoutuminen koko työorganisaatioon ei kohonnut ja tietyt erimielisyydet palkkajärjestelmästä ja joistakin työsuorituksista säilyivät. Voidaankin sanoa, että koska tiimityö voidaan käytännössä järjestää hyvin monella tavalla, niin myös tiimityön tulokset ovat erilaisia. On olemassa tiimityötä, joka soveltuu hyvin työorganisaation kulttuuriin ja jolla on positiivisia vaikutuksia. Toisaalta on myös tiimityötä, joka tuodaan työpaikalle sen kulttuuriin täysin soveltumattomana ”tuotepakettina”. Tällöin tiimityön vaikutus työhön on olematon tai jopa negatiivinen.

3. LUOTTAMUS, SEN OSA-ALUEET JA TUTKIMINEN

3.1. Luottamuksen teorian lähtökohdat

Sanomattakin on selvää, että luottamus on yksi sosiaalisen elämän perusteemoista ja sen tukipylväistä. Luottamuksen keskeisyyden huomioon ottaen on mielenkiintoista, että yhteiskuntatieteissä, teoriassa ja empiriassa, se on harvoin otettu suoraan käsittelyyn. Esimerkiksi strukturaalis-funktionalistisessa ja marxilaisessa sosiologiassa luottamuksen teemaa ei ole näkynyt oikeastaan lainkaan.

Parin viime vuosikymmenen aikana, ja varsinkin viimeisen kymmenen vuoden sisällä, luottamus on kuitenkin noussut voimakkaasti mukaan sosiologiseen keskusteluun. Usein nämä keskustelut kumpuavat jollain tavoin postmodernin, jälkiteollisen tai globaalin maailman teoretisoinneista. Yleisviritys näissä teemoissa on se, että elämme hämmentäviä ja epävarmoja aikoja, jolloin vanhat yhteisyyden ja solidariteetin perustat ideologioineen ja konsensuksineen ovat hajoamassa. Näiden teoretisointien mukaan olemme jonkinlaisella siirtymätaipaleella ja tämä herättää kysymyksen siitä, mihin yhteisyys ylipäättään on perustunut, perustuu ja tulee perustumaan. Kun luottamusta ovat perinteisesti synnyttäneet erilaiset traditiot ja vaikkapa kirkko, niin mikä on luottamuksen lähde, jos tällaiset instituutiot ovat haurastumassa? Vastauksena monet pitävät kansalaisyhteiskuntaa ja sen uudenlaista nousua. Kärjistäen voidaan sanoa jopa niin, että kansalaisyhteiskunnan uusi idea on vain siinä, että sen yhteydessä luottamuksesta voidaan puhua mielekkäällä tavalla ja että kansalaisyhteiskunnan uuteen tulemiseen luottamus todella konkretisoituu. Tällöin luottamus on sekä toivottava päämäärä että myös käyttäytymismalli, jota seurata. Tämä kaksinaisuus ja myös jonkinlainen epäselvyys tekee luottamuksen käsitteestä houkuttelevan käyttää, mutta hankalan tutkia. Vähintäänkin retorisesti voidaan myös kysyä, mikä ”kansalaisyhteiskunta” oikeastaan on ja mitä se pitää sisällään? Kun luottamusta tutkitaan, niin tulokset saattavatkin esittää ongelmat vain jollain tavoin ”moraalisemmassa” asussa. (Misztal 1996, 4-8.)

Kun katsotaan sosiologista kirjallisuutta, niin luottamuksen käsite on tematisoitu pääosin kolmella tavalla. Ensinnäkin, se nähdään yksilön persoonallisena sekä sosiaalipsykologisena tunnetilana ja henkilökohtaisena arvovalintana. Perustaltaan tämä lähestymistapa on siinä mielessä hieman puutteellinen, että se aliarvioi sosiaalisen maailman vaikutuksen. Tosin se, mitä Adam Seligman

tuonnempana tarkoittaa ”Trust” -luottamuksellaan, voidaan liittää tähän lähestymistapaan. Toiseksi, luottamus nähdään kollektiivisena resurssina tai hyödykkeenä. Tällöin sen voidaan katsoa soveltuvan myös sosiologiseen analyysiin. Tällöin voidaan esimerkiksi työnteon tavat jakaa matalan luottamuksen ”fordistisiin” malleihin ja korkean luottamuksen ”post-fordistisiin” tai ”joustaviin” malleihin. Kolmanneksi, luottamuksesta voidaan puhua yhteiskunnan tasolla julkisena hyödykkeenä, sosiaalisena pääomana, jota ylläpidetään tietyillä toimintatavoilla, tietyissä yhteiskunnissa. Tässä yhteydessä Misztal viittaa jo klassiseksi muodostuneeseen Putnamin tutkimukseen italialaisesta yhteiskunnasta ja erityisesti Pohjois- ja Etelä-Italian eroista. Ja ainakin Putnamia seurailleen voidaan ylittää myös luottamukseen liittyvät mikro- ja makrotason ongelmat, sillä hän korostaa oman teoriansa ja omien tulostensa kautta sitä, kuinka luottamus on sekä sosiaalinen ilmiö että yksilöllinen ominaisuus. (Emt., 14-15.)

Luottamuksen merkityksen kasvu katsotaan yleisesti myös ilmiöksi, joka on modernille ajalle tyypillinen. Esimerkiksi Talcott Parsonsille, joka paini järjestyksen ongelman kanssa, roolit (joihin arvotottumukset institutionalisoituvat) ovat hyvin tärkeitä. Kun moraaliset koodit roolien sisällä ovat kunnossa, ne toimivat luottamuksen takaajina. Yksinkertaisesti sanottuna, kun ihmiset tunnistavat toistensa roolit, he samalla luottavat, että toiset ihmiset toimivat itseintresseistään huolimatta myös yhteisen hyvän puolesta. Näin luottamus on Parsonsilla oikeastaan synonyymi osittain tuttuudelle sekä yhdenmukaiselle ja moraaliselle toiminnalle. Luottamus on järjestyksen ylläpitäjä. (Emt., 65-73.)

3.2. Luottamuksen muodoista

3.2.1. Luottamus Niklas Luhmannin ja Anthony Giddensin mukaan

Niklas Luhmannia luottamus ei kiinnosta järjestyksen ylläpitäjänä, kuten Parsonsia, vaan nimenomaan järjestyksen tuojana ja modernin maailman hallintavälineenä. Luhmannille moderni maailma on kaoottinen paikka, jossa perinteiset ”tuttuudet” ja ”tuntemattomuudet” hajoavat, eivätkä aina erotu toisistaan selkeästi. Perinteiset vaarat korvautuvat erilaisilla ”riskeillä”. Mikään ei ole enää yksiselitteisesti vaarallista tai vaaratonta, on vain ”ehkä”, eli riski. Riski ja riskin ottaminen vaatii luottamusta. (Luhmann 1988, 105.)

Jatkon kannalta on tärkeää se, miten Luhmann erottaa eri luottamuksen muodot toisistaan. Ensinnäkään ei pidä sekoittaa toisiinsa ”tuttuutta” ja luottamusta (”Familiarity” ja ”Trust”). Familiarity, tuttuus, on elämän välttämätön tosiasia, kun taas Trust on ratkaisu riskien aiheuttamiin ongelmiin. (Emt., 95.) Kun ystävämme on meille täysin tuttu, häneen ei tarvitse luottaa sanan ”Trust” varsinaisessa merkityksessä. Luhmannin mukaan on kuitenkin niin, että luottamus täytyy saavuttaa tutun maailman puitteissa. Tästä huomataan, että Luhmannilla luottamus ja sen edellytykset tuntuvat kiertävän jonkinlaista kehää.

Luhmannille on tärkeää myös se, että ”Trust” –luottamusta ei sekoiteta ”Confidence” –käsitteeseen. ”Confidence” on tavallaan luottamusta, mutta joka tarkoittaa lähinnä varmuuden kaltaista olotilaa siihen, etteivät odotukset petä. ”Confidence” tarkoittaa luottamusta yleisiin olosuhteisiin ja niiden todennäköiseen pettämättömyyteen. Luhmann käyttää esimerkkeinä luottamusta (tai ”varmuutta”) siihen, että ”poliitikot yrittävät välttää sotaa”, etteivät ”autot yhtäkkiä hajoa” tai ”etteivät ne aja päällesi ollessasi sunnuntaikävelyllä”. Ihmisen täytyy ”olla varma” tietyistä asioista ilman, että niitä tarvitsisi jatkuvasti ajatella riskeinä. (Emt., 97.)

”Trust” puolestaan vaatii osakseen riskiä ja valinnan mahdollisuutta. Se vaatii, että ihminen tekee valinnan, joka sisältää riskin siitä, että odotukset saattavat pettää. Esimerkkinä Luhmann mainitsee, että ihminen voi ostaa tai olla ostamatta käytetyn auton, joka voi pettää. Tai ihminen voi palkata tai olla palkkaamatta lapsenvahdin, jonka hoitoon lapsensa voi illalla jättää ilman valvontaa. Ihminen voi toki välttää riskin ottamista, mutta yleensä se tarkoittaa luottamuksesta koituvien etujen menettämistä.

Tuttuus, ”Familiarity”, piirtää luontevan eron tutun ja tuntemattoman välille. Tuntemme itsemme ja tutun ympäristömme yleensä turvallisena, vaarattomana ja kyseenalaistamattomana. Uskonto on perinteisesti ollut se kivijalka, joka on määritellyt suhdetta tuntemattomaan. Uskonto onkin uskon (”Faith”), ei tuttuuden asia. ”Confidencea”, varmuudellista luottamusta, tarvitaan tilanteissa, jossa on läsnä sattuma ja vaara, mutta jossa niihin suhtaudutaan varmuudella, jonka mukaan asiat kulkevat niin kuin yleensä odottaa sopii. ”Confidencea” on usein määritellyt politiikka ja laki. Ne antavat varmuutta epävarmoille asioille. Tähän voisi lisätä myös erilaiset tavat ja rutiinit, jotka usein toistuessaan tekevät riskialttiistakin asiasta riskittömän tuntuisen.

”Trustin” tapauksessa ihminen on kuitenkin usein yksin. Tällekin luottamukselle voidaan toki saada malleja ympäröivästä maailmasta ja yhteiskunnasta, mutta perusmuodossaan, ratkaisun hetkellä, se tarkoittaa yksilöllistä riskin ottamista ulkoisiin epävarmuuksiin, vaaroihin ja sattumaan. Luhmann sanoo, kuinka kontrolloimatonta kontrolloidaan riskin ja tätä kautta luottamuksen avulla. Tällainen luottamus on karrikoiden ilmiö, jota ilman yhteiskunnassa ei tehtäisi mitään, minkä lopputulos olisi tietoisesti epävarma. (Emt., 99-100, 104.)

Niklas Luhmann oli oikeastaan ensimmäinen, joka todella tarjosi teoreettisen selityksen ”Trust” – luottamukselle ja sen viitekehykselle. Luottamus on Luhmannille eräänlainen ”kommunikaatioväline”. Tässä mielessä se sijoittuu samaan kategoriaan esimerkiksi rakkauden, rahan ja vallan kanssa. Yksilön näkökulmasta tällaiset välineet tarjoavat mahdollisuuden vähentää modernin sosiaalisen todellisuuden monimutkaisuutta. Luhmannille luottamus toimii funktiostaan käsin: se voi saada erilaisia ilmenemismuotoja, ilmetä erilaisilla tasoilla tai olla enemmän tai vähemmän spontaania. Ratkaisevaa on kuitenkin siis se, että se tarjoaa avaimet monimutkaisen modernin maailman hallitsemiseen. Se tarjoaa tien olemassa olevan, modernissa usein puutteellisen tiedon yli tai taakse ja täyttää näin informaation aukot siten, että ainakin oletamme, että käyttäytyminen on odotettavissa olevaa. (Misztal 1996, 73-77.)

Anthony Giddens tarjoaa oman versionsa ja mielenkiintoiset lisänsä luottamuksen teoriaan. Hänenkin lähtökohtanaan on se, että ”Trust” –luottamusta ei saa sekoittaa ”Confidence” –varmuuteen. Tässä asiassa hän on lähtökohdiltaan Luhmannin kanssa melko samoilla linjoilla, lainaten suoraan hänen tekstiään omassa kirjassaan ”The Consequences of Modernity” (Giddens 1990, 31). Siihen täysi yhteisymmärrys Luhmannin kanssa kuitenkin päättyy. Giddensin mukaan ”Trust” –luottamus on enemmänkin jatkuva ja eräänlainen ”Confidence” -varmuuden radikaalimpi tila, eikä vain yksilöä silloin tällöin valintatilanteissa vaivaava vaihtoehto. Tässä Giddens viittaa globaaleihin ekokatastrofin tai ydinsodan mahdollisuuteen, jolla hän rakentaa myös siltaa luottamusteorian mikro- ja makrotason välille. (Emt., 32.)

Giddensillä Luottamus liittyy läheisesti modernin luonteeseen aika-tila-yhteyteen tai nimenomaan sen hajoamiseen. Giddensin mukaan traditionaalisessa maailmassa aika ja tila olivat yhtä, joten maailma oli selvemmin olemassa ”tässä ja nyt”. Traditionaalisen maailman vähemmän riskialttiista luonteesta puhuminen on Giddensiltä kuitenkin melko omituista. Riskit eivät ehkä olleet

luonteeltaan moderneja, näkymättömiä ja hallitsemattomia. Historialliset, ”traditionaalisen yhteiskunnan” hirmuteot eivät kuitenkaan tehneet maailmasta missään muodossa ”turvallisempaa” ja ”riskittömämpää” paikkaa. Toiseen ei ehkä kuitenkaan tarvinnut ”luottaa” käsitteen ”Trust” mielessä, kun hänen tekemisensä oli jatkuvasti näkyvää tai kun systeemimaailman luonne oli tunnettua ja paremmin ymmärrettyä. Luottamus, tai tässä tapauksessa ”Confidence” –varmuudellisuus saavutettiin sukulaisuussuhteiden, yhteisön, uskonnon ja traditioiden avulla. (Emt., 33 ja Misztal 1996, 88-89.) Tähänkin voidaan lisätä, että tällöin myös väkivalta ja hirmuteot ovat peittelemättömpiä, eli selvemmin nähtävissä ja koettavissa. Modernissa maailmassa informaatiota toisen tai systeemin käyttäytymisestä on vähemmän, eli aika-tila-jatkumo on hajonnut. Luhmannista poiketen Giddens yleistää siis luottamuksen tarpeen koko ihmiskuntaa kohtaavaksi tarpeeksi, sillä yhteiskunnasta on tullut ”riskiyhteiskunta” ihmisten aktiivisten toimien, ei suinkaan minkään ”tuntemattoman” Jumalan luomistyön, tuloksena. Giddens erottaa toisistaan luottamuksen ihmisiin ja luottamuksen abstrakteihin systeemeihin. ”Henkilöluottamus” perustuu vuorovaikutukselle ja molemminpuolisen sitoutumisen tunteelle. Luottamus toiseen ihmiseen on avain myös oman elämän hallintaan (Giddens 1990, 34-36, 114 sekä myös Seligman 1997, 17)

3.2.2. ”Confidence” –varmuuden ja ”Trust” –luottamuksen erottelu Adam Seligmanin mukaan

Adam Seligmanin kirja ”The Problem of Trust” kannattaa tässä yhteydessä myös nostaa esiin, sillä se toisaalta jatkaa Luhmannin ja Giddensin linjoilla, mutta tarjoaa mukaan kuitenkin myös omia mausteitaan sekä kerää eri ajatukset hyvin yhteen. Seligman lähtee siitä, että moderni yhteiskunta todella perustuu luottamuksen oletukselle. Oikeastaan sillä ei ole muuta mahdollisuutta ja siksi se on myös menestynyt. Monimutkaisen modernin yhteiskunnan ”konsensus”, ”pragmaattisuus”, ongelmien ”ratkominen”, tekninen ”osaaminen” ja esimerkiksi ongelmien ”hoito” perustuvat oletukselle luottamuksen verkostoista esimerkiksi kansalaisten, perheiden, vapaaehtoisjärjestöjen, uskontokuntien ja kansalaisyhdistysten sisällä ja välillä. (Seligman 1997, 13-14.)

Seligmanin avain ”Confidencen” ja ”Trustin” erottamiseen löytyy Niklas Luhmannilta ja moderneista sosiaalisista rooleista parsonslaisesti ymmärrettynä. ”Trust” –luottamus pysyy erittäin tärkeänä tekijänä ihmisten välisissä suhteissa, mutta osanotto funktionaalisten systeemien toimintaan ei tapahdu persoonallisten suhteiden kautta. Systeemeihin ei tarvitsekaan luottaa kuten ihmisiin, vaan niihin voi asettaa varmuudellisia odotuksia. Kyse on tällöin siis ”Confidence” –

varmuudellisuudesta. Seligmanilla ”Familiarity”, tuttuus, on tavallaan se lähde, joka synnyttää tätä varmuutta. Mitä tämä ”varmuudellisuus systeemiä kohtaan” sitten on? Seligmanin mukaan se on varmuudellisuutta nimenomaan ”instituutioita” kohtaan, siten kun ”instituutio” on perinteisessä sosiologiassa ymmärretty. Entä mitä ovat ”instituutiot”? Ne ovat ”patterned, internalized, normative *role expectations*” (Emt., 19), eli ”säännönmukaisia, sisäistettyjä ja normatiivisia rooli-*odotuksia*”. Tässä on avain siihen, miten Seligman erottaa toisistaan ”Confidencen” ja ”Trustin”.

”Confidence” –varmuudellisuutta tunnemme silloin, kun tunteemme kohde toimii (tai me oletamme sen toimivan) niin kuin sen rooli antaisi ymmärtää. Kun mikä tahansa asia toimii, kuten sen odotetaan toimivan (oli sitten kyse ihmisestä tai sosiaalisesta systeemistä) ja tämä toiminta on normatiivista ja sitä kunnioitetaan, kyse on institutionaalista käyttäytymisestä.

Mitä moderni aika on tuonut mukanaan tähän kuvioon? Moderni aika tarkoittaa yksityistymistä, yksilöllistymistä ja sosiaalisten roolien lisääntymistä. Sosiaalinen rooli on tässä tapauksessa perinteisen parsonslaisesti ymmärretty funktionaalinen, yhteiskunnallisesti jaettu odotus siitä, että ihmiset toimivat roolinsa mukaan. Neuvotteluun ei juurikaan katsota olevan varaa (”minimality of negotiability”). Roolit ovat näin enemmän ”annettuja” kuin ”itse tehtyjä”. Seligman tarttuu kuitenkin hieman toisiin ajatuksiin. Toinen suuntaus (mm. Ralph Turner) korostaa nimittäin päinvastoin sitä, että varsinkin modernissa maailmassa rooleja tehdään ja neuvotellaan hyvin pitkälle myös itse. Modernissa maailmassa sosiaaliset suhteet perustuvat aiempaa vähemmille ”statusasemille”. Näiden asemien sisällä roolit ovat kuitenkin lisääntyneet ja sekä roolit että niiden väliset suhteet ovat tulleet monimutkaisemmiksi. Varsinainen moderni luottamus, ”Trust”, liittyy nimenomaan siihen, että rooleissa ja rooli-*odotuksissa* on neuvottelun varaa. Rooleissa on eräänlaisia marginaaleja, ”open spaces”, ja ”koloja”, joista ei voi sanoa mitään ehdottoman varmaa ja jotka vaativat paikkaamista. Tämä paikkaaminen tapahtuu ”Trust” –luottamuksella. Näin ”Trust” on modernin yhteiskunnan elinehto. Yksilöllisyys ei ole Seligmanin mukaan oikeastaan mitään muuta kuin roolien marginaaleja ja niiden ”vapaata” käyttöä. (Emt., 17-25, 39.)

Seligman käyttää käytännön esimerkkitapauksena modernia amerikkalaista ”superäitiä”, joka on lakimies, vaimo, äiti, kollegan rakastajatar, tyttärensä jalkapallojoukkueen valmentaja, tytär omalle äidilleen, äitien ja opettajien liiton jäsen ja vieläpä rekisteröity republikaani. Mitä varmaa, eli ”institutionaalista”, hänen roolikäyttäytymisestään voidaan sanoa? Ei mitään, jos Seligmania on

uskominen. Tätä superäitiä ei voi palauttaa mihinkään näistä yksittäisistä rooleista, eikä hänen käyttäytymisensä kuvaa puhtaasti mitään näistä yksittäisistä rooleista. Kyseessä on aina jonkinlainen valikoima. (Emt., 56-57.) Hänen käytöksensä ei ole koskaan ”varmaa”, eli häntä kohtaan ei Seligmanin mukaan voi tuntea ”Confidence” –varmuudellisuutta. Hänen käytöksessään on aina roolien välisiä marginaaleja ja kun täytämme nämä marginaalit omalla arvelullamme ja kärjistetyksi sanottuna ”riskin ottamisella”, niin emme voi muuta kuin luottaa, ”we can nothing but trust”.

Edellä mainittu esimerkki on tarkoitettu varmasti jonkinlaiseksi ”heuristiseksi” havainnollistamiseksi, sillä mielestäni se antaa kovin ”romantisoidun” kuvan modernista ja tässä tapauksessa amerikkalaisesta ihmisestä. Voidaanko olettaa, että tällä ”superäidillä” on jokin ystävä tai tuttava, joka tuntisi kaikki hänen mainitut roolinsa ja ajattelisi niitä kaikkia (tai niiden ”marginaaleja”) hänen kanssaan toimiessaan? Tällainen olisi energian tuhlaamista, jatkuvassa epävarmuudessa elämistä ja luultavasti ylivoimaista kenelle tahansa.

Kaikesta huolimatta ”Trust” –luottamus on Seligmanin mukaan enemmänkin yksilöllisesti kuin sosiaalisesti ymmärrettävää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö sitä voisi ymmärtää sosiaalisena hyödykkeenä tai sosiaalisena pääomana. Seligmanin mukaan se kuitenkin palautuu ja konkretisoituu aina yksilön käytettäväksi. Sillä on myös moraalinen pohja ja arvo yksilöllisenä hyveenä. Mielenkiintoista on myös se, että Seligmanille luottamus ei ole välttämättä mitenkään vastavuoroista tai vaihdon väline. Se on huomaamaton hyödyke, joka sijaitsee instrumentaalisten laskelmien tuolla puolen. Ihminen on sen kanssa yksin, mutta yhteiskunnan tasolla, kun sitä yhteisesti ja yleisesti kaikki harjoittavat, se toimii sosiaalisen solidaarisuuden muotona ja voiteluaineena, joka pitää yhteiskunnan liikkeessä. (Seligman 1997, 43.)

Paradoksaalista ”Trust” –luottamuksessa on se, että vaikka modernissa maailmassa siihen täytyy (täytyisi) nojata entistä enemmän, niin se on herkkää hajoamaan. Kukaan ei Seligmanin mukaan voi elää pelkästään ”Trustin” varaan perustuvassa maailmassa, vaikka ”ihanteellisin” moderni yhteiskunta perustuu pitkälle juuri tähän tekijään ja ihanteeseen. Seligman näkeekin ns. postmodernin ajan paradoksaalisesti paluuna vanhaan suuntaan, jossa turvaututaan ”Familiarity” – pohjaisiin suhteisiin, jotka perustuvat ”Confidence” –varmuudelle, tuttuudelle ja turvallisuudelle.

Seligmanin teoretisointi postmodernista ajasta saattaa hänen ”superäiti” –esimerkkinsä ja koko ”Trust” –luottamuksen teorian hieman kyseenalaiseksi. Mikä on ”superäiti” –esimerkin sanoma, jos luottamus on herkkää hajoamaan? Onko ”superäidin” kanssa kommunikointi sittenkin aina ”postmodernia” toimintaa? Näihin kysymyksiin ei kannata yrittää löytää vastausta. Adam Seligmanin ”Trust” – ”Confidence” –jaottelua kannattaa pitää enemmän filosofisena työvälineenä, kuin suoraan empiiriseen tutkimukseen operationalisoitavana käsiteparina.

3.3. Luottamus työssä

Työnteon ja työyhteiskunnan kannalta ”toista” kohtaan tunnettu ”Familiarity” ja ”Confidence”, tuttuuden ja varmuuden kaltainen luottamus, ei tarkoita oikeastaan mitään muuta kuin yhteistä työnjakoon perustuvaa asemaa. Työläiset jakavat aseman toisten työläisten kanssa, papit toisten pappien kanssa ja teollisuusmiehet toisten kaltaistensa kanssa. Seligmanin mukaan tällaisen työläisten välisen ”Confidencen” pohjalta on selitettävissä luokkasolidaarisuuden ja ammattiyhdistysliikkeen syntyminen teollisen työmuodon aikana. (Seligman 1997, 158-159.)

Työelämän kehitys viime vuosikymmeninä, keskittyen nimenomaan 1990-luvulle, on merkinnyt perinteisen (raskaan) teollisuustyön vähenemistä ja ”kevyen” tietoliikenneteollisuuden ja palveluelinkeinojen kasvua. Seligmanin mukaan tämä tarkoittaa, että työelämässä ”Confidence” –varmuuden ja tuttuuden muodostuminen on jatkuvasti vaikeampaa. Kun työläiset vähenevässä määrin enää jakavat samaa tilaa tuotantolinjalla, viettävät yhteisiä taukoja tai ruokatunteja samassa paikassa (puhumattakaan vuosien mittaisista, yhteisistä ja kokopäiväisistä työurista), niin kokemus työstä yksilöityy. Työelämän ”joustot”, kaikissa niissä merkityksissä, miten niitä on tässäkin työssä edellä käsitelty, edistävät myös tätä kehitystä. Roolit monipuolistuvat ja tämän myötä ”Familiarityn” ja ”Confidencen” tunteet ovat vaikeammin saavutettavissa. Tällöin jää vaihtoehdoksi vain herkempi ”Trust” –luottamus. (Ks. emt., 160-162.)

Tämä merkitsee esimerkiksi sitä, että koko yritystä tai työpaikkaa koskevien ”kokonaislaatuohjelmien” on yhä vaikeampaa saavuttaa työntekijöiden samaistumista ohjelmien arvojen ja tavoitteiden taakse. Sillä mitä vähemmän jaetaan yhteistä tilaa, ruokatuntia, juttuhetkeä tai tavoitetta hierarkian eri tasojen kanssa (kuten tutkimallani tehtaalla on tilanne), sitä enemmän oma työmaailma siirtyy vain parin työkaverin kanssa jaettavaksi, tai sitten kokonaan pois

työpaikalta, vaikkapa ainoastaan yhteen yksilölliseen lukuun tilinauhassa. (Ks. esim. Granovetter 1992, 246-248.)

Oman työni kannalta mielenkiintoista on pohtia oman tutkimuskohteeni suhteen sitä, millainen pohja siellä on yhteiselle, tuttuuteen ja turvallisuuteen ("Familiarity") perustuvalla "Confidence" – varmuudellisuudelle. Ja toisaalta, onko vuosien aikana, laajentumisen ja uuden yhtiön myötä tapahtunut tämän rakenteen haurastumista ja välttämättömyyttä perustaa luottamus yksilöllisemmän "Trust" –luottamuksen varaan. Tämä koskee tehdasta kokonaisuudessaan, mutta myös laboratoriota mikrotasolla. Laboratoriossa tähän liittyy nimenomaan siirtyminen kolmivuorotyöhön, jolloin laboratoriotyöstä tulee entistä yksilöllisempää.

3.4. Luottamuksen käytännön tutkiminen ja omat ratkaisuni sen suhteen

3.4.1. Mikä luottamuksessa kiinnostaa, mikä ei

Luottamuksen käsitteen monipuolisuus ja vaihtelevat käyttötavat aiheuttavat sen, että tämän kompleksisen käsitteen operationalisointi käytännön tutkimuksen tasolle saattaa olla hyvinkin vaikeaa. Barbara Misztal sanoo, että huolimatta viime vuosien suuresta kiinnostuksesta luottamuksen tutkimista kohtaan, kyseessä saattaa olla selittämiskyvyssään jopa yliarvioitu käsite. (Misztal 1996, 95.)

Misztal jakaa joka tapauksessa Niklas Luhmannin käsityksen siitä, että luottamusta voidaan tutkia vain funktiostaan käsin, eli sitä ei tule käsitellä omana ilmiönään. Luhmannin mukaanhan luottamuksella on vain yksi pääfunktio ja se on yksinkertaisesti monimutkaisuuden vähentäminen sosiaalisissa suhteissa. Luottamuksen tehtävänä on suojata ihmistä kaaokselta ja epäjärjestykseltä, joka uhkaa, jos elämänsä ei voi elää luottamatta moniin tiettyihin perusasioihin. Tässä voidaan viitata esimerkiksi Harold Garfinkelin tutkimuksiin, joiden mukaan jokapäiväinen käyttäytyminen on suurelta osin säännön seuraamista ja asioiden tekemistä "kuten tavallisesti". Tällöin luottamus tutkimuskohteena voidaan Misztalin mukaan ymmärtää "habituksena", eli jonkinlaisena sisäisenä apuvälineenä, jolla voidaan paremmin sietää monimutkaista maailmaa ("Trust as habitus"). (Emt., 96-97.)

Tämän lisäksi Misztal lisää luottamukseen kaksi muutakin funktiota. Ensinnäkin luottamuksen voidaan katsoa olevan sisäistettyä moraalista sitoutumista. Näin siitä tulee Misztalin mukaan persoonallisen identiteetin osa ja yksilöllisesti koetun elämän kokonaisturvallisuuden ydin. Tällöin kysymys kohdistuu siihen, keneen luotetaan. Empiirisesti voidaan sanoa, että tässä mielessä luottamus kohdistuu yleensä perheenjäseniin, ystäviin tai makrotasolla esimerkiksi maanmiehiin ylipäänsä. Tällöin luottamusta tutkitaan nimenomaan tunteena ja tunteellisena sitoutumisena (”Trust as Passion”). (Emt., 98-99.)

Kolmas luottamuksen funktio on yhteistyön edistäminen. Williamsin mukaan yhteistyön takaa voi löytyä erilaisia tekijöitä, joiden varaan yhteistyö perustuu. Se voi perustua pakkoon, yhteisiin intresseihin, yhteisiin arvoihin tai persoonallisiin siteisiin. Reaalitilanteissa nämä tekijät menevät usein päällekkäin. Tässä mielessä luottamuksellinen yhteistyö on sellaista, joka ei perustu pakolle tai sanktioille. Luottamukseen perustuvan yhteistyön ihanteellinen muoto on solidaarinen, ”reilu” ja oikeudenmukainen. Luottamus, jota tällöin tutkitaan, on eräänlainen toimijoiden noudattama ”menettelytapa” (”Trust as Policy”). (Emt., 99-101)

Omassa työssäni luottamuksen tehtävää voi kuvailla tavallaan sekoitukseksi ensimmäistä ja kolmatta funktiota. Tutkin luottamusta laboratoriossa ensinnäkin työn sujumisen kannalta ja miten sen avulla työpäivät kaikkine tärkeine tilanteineen menevät eteenpäin, vuoro vuorolta ja työntekijä työntekijältä. Tässä mielessä voidaan sanoa, että luottamus suojaa kaaokselta ja epäjärjestykseltä. Toisaalta, mutta myös edelliseen liittyen, näkökulmani luottamukseen on myös tutkia sitä ”menettelytapana”. Eli kiinnostava asia on myös se, miten luottamus ”yleisenä hyvänä” toimii ja edistää yhteistyötä ja sen sujumista laboratoriossa sekä koko tehtaalla laboratorion näkökulmasta. Minua ei siis tässä yhteydessä kiinnosta se, millaisena ”tunteena” haastateltavat luottamusta henkilökohtaisesti pitävät eikä se, keneen he varsinaisesti luottavat laboratoriossa ja tehtaalla. Se ei kuulu tutkimustehtäviini. Tällaisesta, luottamuksen tunnepohjaisesta käsittelystä on esimerkkinä vaikkapa Sanna Ikosen ja Minna Makkosen Pro gradu –työ ”Luottamus ja sitoutuminen työyhteisössä” (Ikonen & Makkonen 1999). Siinä luottamusta käsitellään hieman eri tavalla ja siitä työstä saa hyvän vertailukohtan tälle tutkimukselle.

3.4.2. Luottamuksen neljä tekijää ja kokonaisuus

Miten luottamus sitten voidaan operationalisoida empiiriseen, tässä tapauksessa organisaatioympäristössä tehtävään tutkimukseen? Aneil Mishra on käytännön tutkimuksen kannalta jakanut luottamuksen neljään osa-alueeseen. Tämän jaottelun hän on tehnyt nojaten sekä luottamuksen teoriakirjallisuuteen että myös empiirisiin tuloksiin siitä, mitkä tekijät luottamuksen teemassa on koettu tärkeiksi organisaatioympäristössä. (Mishra 1996, 265.) Mishran artikkeli ja sen esittämät luottamuksen osa-alueet on vakuuttavasti tehty, keskittyen organisatorisesti tärkeisiin seikkoihin. Näin ollen olen myös itse päättänyt käyttämään Mishran esittämää jaottelua.

Mishra esittää seuraavan ”kaavan” organisatoriselle luottamukselle:

”*Luottamus (Trust)* on toisen osapuolen halukkuutta/suostuvuutta asettua/antautua haavoittuvaksi toista osapuolta kohtaan uskoen, että toinen osapuoli on käyttäytymisessään (a) ammattitaitoinen ja pätevä, (b) avoin, (c) huolta kantava ja hyväksikäyttöä välttävä, ja (d) sanomisensa/lupaamisensa ja tekojensa suhteen ristiriidaton.” (Emt., 265.)

Osa-alueiden lisäksi huomio kiinnittyy ”kaavan” termiin ”haavoittuvaksi asettuva”. Tämä tarkoittaa sitä, mukana on jonkinlainen ”riippuvuustilanne” toisen suorituksista tai sanomisista. Tämän voidaan katsoa tarkoittavan ”riskiä”, joka luottamuksen teoriassa on tärkeä elementti, joka pitää luottamustilanteessa olla jollain tavoin mukana. Itse en varsinaisesti riskin osuutta ole korostanut, vaan pidän sitä jonkinlaisena ”implisiittisenä” lähtökohtana tutkimassani työympäristössä. Mikäli siis laboratorion analyysit menevät pieleen tai avoimuudessa on toivomisen varaa, niin se nakertaa luottamusta (”Trust”), tai varmuutta (”Confidence”), toiseen ihmiseen tai organisaatioon, riippumatta siitä, onko tilanteessa mitään varsinaista ja selkeästi osoitettavaa ”riskiä” tai ”haavoittuvuutta”. Tämä lähtökohta tarkoittaa sitä, että ”Trust”, jota nimitystä Mishra kokonaisuudestaan käyttää, ei ole aivan niin voimakkaasti ymmärretty, kuin mitä sillä esimerkiksi Seligman tarkoittaa ja miten hän käsitteitä karsinoi. Sinänsä nimitystä ei tarvitse kuitenkaan muuttaa.

Ensimmäinen luottamuksen ulottuvuus on luottamus ammattitaitoon ja laajemmin siihen, että toinen osapuoli pystyy ammattitaitoisesti ja pätevästi selvittämään erilaiset (työ)tilanteet, joiden eteen hän

joutuu ("Competence"). Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että luottamus ammattitaitoon on luonteeltaan institutionaalista. Eli kun luotetaan toisen ammattitaitoon ja pätevyyteen, luotetaan hänen institutionaaliseen taustaansa ammattitaidon suhteen. Tämä tarkoittaa osaksi luottamusta koulutukseen, tässä tapauksessa laboratoriokoulutukseen, jonka toinen on saanut. Laboratorion erittäin tarkan ohjeistuksen ja ISO-standardin mukanaan tuomien tarkastusten jälkeen voidaan kysyä myös sitä, että onko luottamus ammattitaitoon siirtynyt ainakin osaksi varsinaisesta luottamuksesta työn tekijää kohtaan myös varmuudeksi ohjeistusta ja tarkistuksia kohtaan. Näin voidaan hypoteettisesti olettaa, että luottamus ammattitaitoon on Seligmania seuraillen lähinnä "Confidence" –luottamusta tai varmuutta. Koko tehtaan tasolla luottamus ammattitaitoon tarkoittaa sitä, miten haastateltavat kokevat, että tehdasta johdetaan, kehitetään ja luotsataan eteenpäin joskus karikkoisessakin teollisuusmaailmassa.

Toinen luottamuksen ulottuvuus on avoimuus ("Openness"). Laboratorion sisällä tarkoitan tällä avoimuutta työtilanteissa ja työasioiden hoidossa, jotta kaikki tarpeellinen informaatio välittyisi mahdollisimman hyvin. Tähän liittyy myös se, millaisessa kunnossa tiedonvälityskanavat ylipäätään ovat. Koko tehtaan tasolla avoimuudella tarkoitan lähinnä sitä, millaiseksi haastateltavat kokevat tiedottamisen määrän ja laadun erilaisissa vaihtelevissa tilanteissa. Käytännön syistä olen päättänyt analyysivaiheessa niputtaa avoimuuden yhteyteen myös "Reliability" –ulottuvuuden, sillä mielestäni ne sopivat melko hyvin yhdessä käsiteltäviksi. "Reliability" tarkoittaa tässä sitä, että toinen on varma ja luotettava siinä mielessä, että asiat hoituvat niin kuin on (avoimesti) sovittu, sanottu tai luvattu.

Seligmanin käsitteitä käyttäen voidaan olettaa, että luottamus avoimuuteen ei ole samalla tavalla institutionaalisella pohjalla, kuin luottamus ammattitaitoon. Näin ollen avoimuuden suhteen voidaan puhua enemmänkin "Trust" –luottamuksesta. Kun koskaan ei voi olla täysin varma toisen avoimuudesta, hänen persoonaansakin liittyen, niin silloin täytyy paikata epävarmuutta tällä "Trustilla". Luottamus siihen, että asiat sujuvat, kuten on sanottu tai luvattu, on mielestäni enemmän institutionaalisella "Confidence" –pohjalla, mutta käytännön tilanteissa epävarmuus saattaa hajottaa tätä varmuutta. Tällöin puhuttaisiin jälleen "Trust" –luottamuksesta.

Neljäs luottamuksen ulottuvuus viittaa siihen, kuinka toinen on toista kohtaan luotettava siten, että hän on asiassa mukana oleva, huolta kantava ja toisen hyväksikäytöstä välttyvä, vaikka siihen

saattaisikin olla mahdollisuus ("Concern"). Koko tehtaan tasolla tämä tarkoittaa sitä, miten haastateltavat kokevat sen, miten eri henkilöstöryhmiä kohdellaan ja katsotaanko niiden olevan tasa-arvoisessa asemassa. Mielenkiintoista on myös se, onko tehtaan laajentuminen, työntekijämäärän lisääntyminen ja työntekijöiden/työntekijäryhmien fyysinen erottautuminen toisistaan vaikuttanut näihin luottamuksen tunteisiin. Tämä ulottuvuus on tavallaan kaikista "tunteellisin", joskaan en "tunne" -asiaan kiinnitä sen suurempaa huomiota, kuten edellä olen todennut. Seligmania mukaillen voidaan jälleen puhua enemmänkin "Trust" -luottamuksesta, kuin "Confidence" -varmuudesta.

Viimeiseksi olen päättänyt lisätä vielä luottamuksen kokonaisuuden, joka tarkoittaa haastateltavien tunnetta siitä, missä mielessä heidän mielestään tehtaalla "istutaan samalla puolella pöytää" tai "puhalletaan yhteen hiileen". Tässä mielessä "huolenpito" ja "tasa-arvoisuus" ("Concern") koko tehtaan suhteen tarkoittaakin lähinnä juuri tätä kokonaisuutta. "Koko tehtaan suhteen" tarkoittaa käytännössä sitä kuvaa, mikä haastatelluilla, lähinnä siis laboratorion henkilökunnalla, on henkilöstön ja johdon, tai kollektiivisemmin "neljännen kerroksen", välisistä suhteista. Tämä onkin oikeastaan ainoa tapaus, jossa käsittelen luottamusta varsinaisesti tunteena ja sitoutumisena jotakin kohtaan. Näin sitä voidaan ajatella nimenomaan "Familiarity" -pohjaiseksi ja "institutionaaliseksi" varmuudeksi ("Confidence") ja tunteeksi työntekijöiden ja johdon mahdollisista yhteisistä arvoista ja luottamuksesta tehtaaseen kokonaisuutena. Mielenkiintoista on myös se, ovatko vuosien aikana tapahtuneet organisatoriset muutokset muuttaneet tämän luottamuksen ulottuvuuden luonnetta ja perusteita.

Seuraavassa olen koonnut yhteen luottamuksen osa-alueet ja määräävän luottamuksen tyyppin, joka sitä vastaa:

LUOTTAMUKSEN OSA-ALUE	COMPETENCE Luottamus ammattitaitoon ja pätevyyteen	OPENNESS, RELIABILITY Luottamus avoimuuteen sekä sanojen ja tekojen yhteensopivuuteen	CONCERN Luottamus "huolenpitoon" ja tasa-arvoisuuteen	KOKONAISUUS KOKO TEHTAAN SUHTEEN Tunne istumisesta "samalla puolella pöytää"
OSA-ALUEEN MÄÄRÄÄVÄ LUOTTAMUKSEN TYYPPI	Confidence	Trust	Trust	Confidence (Familiarity)

Kuvio 3. Luottamuksen osa-alueet ja niiden määräävä luottamuksen tyyppi (oletus)

Näiden ulottuvuuksien avulla jäsenän laboratorion sisäisiä luottamussuhteita sekä kaikkien haastateltavien näkökulmasta koko tehtaan luottamusilmapiiriä. ”Määräävä luottamuksen tyyppi” tarkoittaa sitä, että ei voida ajatella, että tietyssä tilanteessa luottamus olisi ”puhtaasti” jonkin muotoista. Muodot sekoittuvat aina, mutta voidaan ehkä yrittää erottaa se tyyppi, johon pääasiassa nojataan tietyssä tilanteessa. Tämä liittyy myös Seligmanin ”Trust” – ”Confidence” –jaottelun käyttökelpoisuuteen lähinnä vain ”heuristisena” apuvälineenä, ei todellisena empiirisenä työkaluna. Yritän myös etsiä todisteita tai vihjeitä niille argumenteille, joita Adam Seligman on lausunut työelämän ”Familiarityn” ja sitä kautta ”Confidencen” rapistumisesta. Tässä mielessä tehdas on hyvä tutkimuskohde, sillä siellä kehitys on mennyt siihen suuntaan, mistä Seligman puhuu.

4. TUTKIMUSTEHTÄVÄT, METODIT, ANALYSOINTI

4.1. Tutkimustehtävät

Tutkimusta voidaan pitää työnsosiologisena tapaustutkimuksena, jossa on mukana myös etnografisia elementtejä. ”Luottamus” oli ensimmäinen kiinnostava pääkäsite, jota halusin tutkia, tavalla tai toisella. Kun vierailin ensimmäistä kertaa tutkimuskohteessani, tehtaan johtajan ja henkilöstöpäällikön sanoista sekä yrityksen esitteestä korviini ja silmiini tarttui ”tiimityö”. Siitä tuli toinen pääkäsite ja kiinnostuksen kohde. Aloin rakentaa teoreettista pohjaa näiden kahden pääasian varaan. Molempien asioiden suhteen oli eräs tutkimustehtävä selvä: oli ensinnäkin selvitettävä, mitä näillä käsitteillä ylipäätään tarkoitetaan.

Toinen ongelma oli se, millaista ja mistä lähtöisin olevaa tiimityötä laboratoriossa tehdään ja millaiset ovat luottamussuhteet valitsemallani mittarilla, sekä laboratoriossa että koko tehtaalla laboratorion näkökulmasta? Nämä olivat selviä perustehtäviä. Kolmas kohta oli kaikkein vaikein: miten nämä kaksi mahdollisesti yhdistyvät? Käytännössä oli siis kysymys siitä, voidaanko osoittaa jokin erityinen linkki hyvien/huonojen luottamussuhteiden ja hyvin/huonosti toimivan tiimityön välillä. Mikäli siis luottamussuhteet olisivat huonot, vaikuttaisiko tämä tiimityöhön erityisen heikentävästi ja päinvastoin? Seuraavassa esitän varsinaiset tutkimuskysymykset, jotka jakaantuvat kolmeen osa-alueeseen. Tätä voi pitää myös jonkinlaisena tärkeysjärjestyksenä, jossa tärkein kysymys on esitetty viimeisenä.

Sen mukaan, mitä työn alkupuolella olevalla teoreettisella perustalla olen selvittänyt, tiimityön suhteen kysymykset ovat seuraavat:

- Missä vaiheessa, miten ja kenen aloitteesta tiimityö on koko tehtaaseen ja sen laboratorioon tullut?
- Oliko laboratorion jäsenillä jotain tiettyjä odotuksia tiimityön suhteen ja miten asiaan ylipäätään suhtauduttiin?
- Mitkä ovat laboratorion tiimityön pääperiaatteet ja mihin tekijöihin tiimityö siellä kiteytyy?
- Mikä on laboratoriotiimin toiminta-alue, kesto ja autonomia ja millainen laboratoriotiimi on ”tiimimääritelmän” suhteen?

- Voidaanko laboratorion tiimityötä kuvata jollakin vakiintuneella ja tarkemmalla käsitteellä ja mikä se mahdollisesti on?
- Miten haastateltavien mielestä laboratoriotiimi toimii (sille tarkoitetulla tavalla)?

Sen mukaan, mitä työn alkupuolella olevalla teoreettisella perustalla olen selvittänyt, luottamuksen suhteen kysymykset ovat seuraavat:

- Millaiset ovat laboratorion sisäiset luottamussuhteet ja miten laboratorion näkökulmasta nämä suhteet toimivat koko tehtaalla, käyttäen valitsemiani luottamuksen käytännön tutkimuskysymyksiä (luottamus ammattitaitoon, avoimuuteen, sanomisen/lupaamisen ja tekemisen yhteensopivuuteen sekä ”huolenpitoon”/tasa-arvoisuuteen)
- Miten haastateltavat kuvailevat luottamussuhteiden kokonaisuutta tehtaalla, eli missä mielessä he tuntevat, että kaikki ns. ”puhaltavat yhteen hiileen” ja ”istuvat samalla puolella pöytää”?
- Ovatko luottamussuhteet samalla tasolla laboratoriossa ja suhteessa koko tehtaalla ja mihin suuntaan ne ovat kehittyneet? Voidaanko sanoa, että ”Confidence” –varmuudellisuus on joissakin suhteissa heikentynyt ja tilalla olisi tarvittu yksilöllisempää ”Trust” –luottamusta? Millaisia eroja on mahdollisesti nähtävissä? Mistä ne mahdollisesti johtuvat?

Näiden ”taustatehtävien” jälkeen voidaan tiimityöstä ja luottamuksesta yhdessä kysyä seuraavat tutkimuskysymykset:

- Voidaanko löytää jokin erityinen merkitys luottamukselle laboratorion tiimityössä?
- Onko luottamussuhteiden hyvällä/huonolla laadulla jokin erityinen merkitys tiimityön hyvään/huonoon toimivuuteen?

Viimeinen kohta on siis kaikkein tärkein ja kaikkiin kolmeen kokonaisuuteen palaan työni loppupuolella ja johtopäätösvaiheessa. Kannattaa kuitenkin pitää mielessä se, että käytännössä tulokset selviävät jo havaintoaineiston käsittelyvaiheessa.

4.2. Tutkimuksen havainnointijakso, sen periaatteet ja toteutus

Tutkielman tutkimusmenetelmiin kuuluivat sekä lähinnä ”ei – osallistuva” havainnointijakso että sen jälkeen suoritettut haastattelut. Nämä vaiheet toteutettiin 1999 kevään ja kesän aikana, mutta ensimmäinen kontaktini tehtaaseen ja sen laboratorioon tapahtui jo kyseistä kevättä edeltävänä syksynä. Tällöin neuvottelin käytännön asiat selviksi, tarkoittaen lähinnä lupaa havainnoida laboratorion työtä ja haastatella tutkimuksen kannalta tärkeitä henkilöitä, lähinnä tietenkin laboratorion työntekijöitä.

Tähän alkuvaiheeseen kuului myös osallistuminen laboratorion henkilöstön kanssa heille pidettyyn tiimikoulutukseen, jonka kävivät vuorollaan läpi kaikki tehtaan tiimit. Koulutus tapahtui eräällä lomahotellilla ja kesti pari päivää. Tässä koulutuksessa olin lähinnä ”osallistuva havainnoija”, eli pääsin omalla tavallani mukaan joihinkin harjoituksiin, joita laboratoriotiimi yhdessä teki. Tällä koulutuksella, jonka eräs konsulttiyritys toteutti, ei ole varsinaista merkitystä lopputyössäni, mutta muuten sen merkitystä ei pidä aliarvioida. Osallistuminen laboratorion koulutukseen merkitsi minulle tutustumista tulevaan tutkimuskohteisiin ja haastateltaviin. Myös laboratorion työntekijät tutustuivat minuun ja suunnitelmiini tulevaan kesään liittyen. Jo tällöin pyrin kertomaan suunnitelmistani mahdollisimman paljon, vaikka mitään valmista, esimerkiksi teoriapohjaa tai tutkimussuunnitelmaa, ei vielä ollutkaan rakennettuna. Tätä parin päivän jaksoa voidaan pitää käytännön kenttätöön ja siihen kuuluneen havainnointijakson ja haastattelujen lähtöpisteinä.

Syksyn tapaamista seuranneen talven aikana rakensin teoriapohjaa ja seuraavan vuoden toukokuun alussa menin tehtaalle ja laboratorioon ja aloitin varsinaisen havainnointijakson, joka kesti noin kaksi kuukautta. Tällöin olin lähes jokaisena arkipäivänä noin 3-7 tuntia tehtaan laboratoriossa. Pyrin noudattamaan erilaisia ”osallistuvan” ja ”ei-osallistuvan” havainnoinnin käytännön ohjeita, joita varsinkin muutamat etnografiaan ja organisatoriseen etnografiaan suuntautuneet tutkimusoppaat antavat. Oma havainnointini oli lähinnä ”ei-osallistuvaa”, sillä en millään tavoin ollut, enkä pyrkinytkään olemaan, laboratorion ”jäsen”, vaan nimenomaan ulkopuolinen havainnoija. ”Osallistuvaa havainnointia” siitä teki osaksi kuitenkin se yksityiskohta, että kaikki tapahtui aina työntekijän ehdoilla ja siten, että en pyrkinyt millään tavoin puuttumaan normaalin työn kulkuun (ks. Grönfors 1985, 93).

Helen Schwartzmanin mukaan (1993, 48-49) etnografiassa on aiemmin väheksytty tutkimuskohteeseen ”sisään pääsyn” ja ensimmäisten kontaktien tärkeyttä. Nykyään tilanne on korjaantunut ja havainnoinnin ensimmäisiä vaiheita ei enää pidetä vain välttämättömänä pahana, vaan jaksona, josta voi päätellä jo paljon asioita ja saada arvokasta tietoa. Ensimmäinen vaihe on hyvin tärkeä myös siinä mielessä, että sen aikana tutkittavat muodostavat oman kuvansa tutkijasta, ja tuota kuvaa on myöhemmässä vaiheessa hyvin vaikeata muuttaa. Organisaatioiden tutkijoita voidaankin tutkittavien näkökulmasta pitää joko ystävinä, työtovereina tai vakoojina, tai millaisina tahansa siltä väliltä sen mukaan, millaisia ovat ensimmäiset käsitykset tutkijasta.

Itselläni oli hyvä tilanne siinä mielessä, että ”sisään pääsy” ja tutustuminen oli tehty jo edellisenä syksynä. Näin pystyin nopeasti ja hermoilematta aloittamaan varsinaisen havainnointini. Taktiikkani oli alusta asti paljastaa mahdollisimman selkeästi suunnitelmani ja korostin sitä, että en ole kenenkään palkkalistoilla ja teen työtäni vain itseäni varten. Mahdollisia tuloksia voidaan sitten hyödyntää myöhemmin ja lopputyöni saavat kaikki halukkaat tehtaalla lukea. Lupasin antaa kaikille haastateltaville myös omat tiivistetyt versiot omista haastatteluista, sitten kun ne olisi tehty. Korostin useaan otteeseen kaikkien keskusteluiden, epävirallisten ja varsinaisten haastatteluiden, luottamuksellisuutta ja sitä, että kenenkään nimiä ei lopputyössä tule ilmi. Vaikka joskus ”liiallisella” avoimuudella ja rehellisyydellä saattaakin olla varjopuolensa (ks. esim. Jorgensen 1989, 86), niin omalla kohdallani tämä taktiikka tuntui oikealta. Aivan tutkimuksen yksityiskohtien selittämistä en tietenkään katsonut tarpeelliseksi, varsinkaan kun itsellenikään ei aivan kaikki ollut vielä täysin selvää tässä vaiheessa (vrt. Grönfors 1985, 79). Kukaan ei kieltäytynyt yhteistyöstä, vaan yleinen tunne tutkimustani kohtaan oli innostunut.

Noudatin varsinaisessa havainnointivaiheessa muutamia peruseriaatteita. Aloitin havainnoinnin yleisistä asioista ja fyysisistä tekijöistä, joihin en tarvinnut oikeastaan minkäänlaisia taustatietoja ja hitaasti siirryin enemmän syventymistä ja tietoja vaativaan suuntaan: esimerkiksi miten laboratorio on fyysisesti järjestetty? Vastaako kyseinen ympäristö yleistä mielikuvaa ”Laboratoriosta”? Miten laboratorio sijoittuu tehdasrakennukseen? Miten ja kuinka usein laboratorion työntekijät käyttävät mitään koneita ja mikä tarkoitus eri laitteilla ylipäätään on? Miten paljon työntekijät puhuvat keskenään ja kuinka kiireisiä he näyttävät olevan? Entä kuinka paljon laboratoriossa käy muiden osastojen työntekijöitä? Miltä laboratorion ja koko tehtaan sosiaalinen maailma ”näyttää” (lähinnä

laboratorion näkökulmasta? (havainnoinnin aloittamisesta ja edistymisestä ja kysymyksistä ks. esim. Jorgensen 1989, 82-95.)

Hitaasti opin näkemään ne työvaiheet, jotka vaativat työntekijältä erityistä keskittymistä, sekä sellaiset hetket, jolloin heitä saattoi työn lomassa jututtaa. Nämä hetket muodostuivat hyvin tärkeiksi. Tyypillinen tilanne saattoi olla sellainen, että kävelin ”oman” kirjoituspöytäni (joka oli todellisuudessa sillä hetkellä vapaalla olevan vuorolaborantin pöytä) luota ikkunaan, ilmoitustaululle tai kulloinkin käytettävän laitteen luo ja aloitin keskustelun jostain arkipäiväisestä asiasta ja vapaamuotoisesti aloin puhua asioista, jotka minua kulloinkin kiinnostivat. Pyrin valitsemaan sellaisen hetken, ettei kuuloetäisyydellä ollut ketään muita. Sillä, oliko kuuloetäisyydellä muita, ei merkitystä luultavasti juuri ollut, sillä aiheetkaan eivät vielä näissä keskusteluissa olleet kovin ”vakavia”. Varmuuden vuoksi, ja sosiaalista ympäristöä vielä juurikaan tuntematta, pyrin kuitenkin aina yksityisiin keskusteluhetkiin. Kyselin yksityiskohtia työstä ja sen eri elementeistä tai sitten suurempia asioita liittyen koko tehtaaseen, työuraan sekä myös työn ulkopuolisiin asioihin liittyen. Muistiinpanoja en tehnyt keskusteluiden aikana, vaan välittömästi niiden jälkeen kirjoituspöydän ääressä. Näin nämä juttuhetket pysyivät aina hyvin mutkattoman tuntuisina.

Tutustuin melko tarkasti myös lukemattomiin työohjeisiin ja laatukäsikirjoihin sekä tiimipalavereiden pöytäkirjoihin. Ruoka- ja kahvitunnit vietin laboratorion henkilökunnan kulloinkin töissä olevien jäsenten kanssa ruokailuhuoneessa. Tutkimusprosessini aikana sain ruokailla ”talon laskuun” ja näistä hetkistä laboratoriotilojen ulkopuolella tuli myös tärkeitä hetkiä, jolloin pääsin käsiksi yleisiin ja epävirallisiin keskusteluihin. Lopulta tunsin, että minua kohtaan ei kenenkään taholta tunnettu juuri minkäänlaista varautuneisuutta. Tämän jakson jälkeen, kun tunsin keränneeni tarpeeksi havaintomateriaalia ja havainnot alkoivat toistaa itseään, viimeistelin saamieni tietojen pohjalta haastattelurungon ja aloin toteuttaa haastatteluita, yksi kerrallaan ja melko hitaassa tahdissa.

4.3. Haastattelurunko ja haastattelujen toteutus

Haastattelurunko laboratorion henkilökunnan haastatteluissa muodostui yhteensä kuudesta pääkohdasta.: 1) perus- ja taustatiedot (myös. ns. lämmittelykysymyksiä), 2) tiimi ja tiimityö, 3) laboratorion kolmivuorotyö ja siihen siirtyminen, 4) ns. LQ -prosessi ja sen ”ongelmat” esimerkkinä tietynlaisesta kriisitilanteesta, 5) luottamus ja sen osa-alueet ja 6) loppukokonaisuus (tunne koko tehtaan ilmapiiristä ja omasta työstä). Liitteessä 1 on haastattelurunko yksityiskohtaisemmin esitettynä. Laboratorion henkilökuntaan kuulumattomien toimihenkilöiden haastattelut olivat hieman erilaisia, keskittyen eri asioihin sen mukaan, mikä oli haastateltavan asema ja minua kiinnostavat teemat juuri kyseisen henkilön kannalta. Yhteensä suoritin haastatteluja noin tusinan verran, tarkalla lukumäärällä ei sinänsä ole tässä merkitystä. Tärkeintä oli se, että sain 100 %:n haastattelutuloksen itse laboratorion haastatteluista. Laboratorion henkilökunnan haastattelut kestivät n. kaksi tuntia, muiden haastateltujen vähemmän.

Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja tai ”puolistrukturoituja” haastatteluja, mitä nimitystä sitten haluaakin käyttää tästä haastattelumuodosta (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 1985, 29-38). Aihepiirit oli määritelty etukäteen, siis kyse ei ollut ns. ”vapaasta haastattelusta”. Kysymysten täsmällistä muotoa ja kysymysaluetta ei oltu kuitenkaan määrätty niin tiukasti, kuin mitä varsinaisen ”lomakehaastattelu” edellyttää. Haastatteluiden sujumuuden, sisällön ja ”laadukkuuden” suhteen haluan korostaa nimenomaan edeltävää parin kuukauden havainnointijaksoa. Ensinnäkin, olimme haastateltavien kanssa toisillemme jo täysin tuttuja ja koen, että minuun luotettiin melko täydellisesti, olinhan kuulunut ”kalustukseen” parin kuukauden ajan. Haastatteluista tuli mielestäni hyvin avoimia, myös muutamien ”arokien” ja negatiivisesti koettujen asioiden suhteen.

Toiseksi, tehtaan historia ja ainakin osaksi myös ilmapiiri sekä laboratorion työtavat ja analysointityö oli minulle jo osaksi tuttua. Tämä tarkoitti sitä, että pystyin tekemään hyvin yksityiskohtaisia kysymyksiä kaikkiin haastattelujen teemoihin liittyen. Tämä liittyy erityisesti haastattelun teemojen ”syventämiseen” ja lisäkysymyksiin (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 1985, 90-92), joita pystyin tekemään omien havainnointikokemusteni ja lukuisten epävirallisten keskusteluiden antaman informaation pohjalta. Tuntuu siltä, että en missään tapauksessa olisi voinut päästä tuloksissani saavuttamalleni tasolle, mikäli olisin vain täysin ulkopuolisena tavannut haastateltavat kerran tai pari ja rakentanut haastattelurungon täysin ulkopuolisesta näkökulmasta.

Esimerkiksi ns. ”LQ -prosessi” tuli aluksi spontaanisti mukaan haastattelujen teemoihin, vaikka en sitä aluksi pitänyt lainkaan tärkeänä asiana. Kun se kuitenkin näytti olevan tärkeä teema, pystyin tekemään siitä lisäkysymyksiä ja viemään asian pohdintaa syvemmälle, sillä tiesin heti, mistä on kysymys sekä miksi teema on sittenkin kiinnostava ja mikä minua siinä erityisesti kiinnostaa. Toisaalta, jos olisin ollut täysin ulkopuolinen haastattelija, haastateltavat eivät olisi luultavasti puhuneet minulle koko asiasta mitään. Enhän tällöin olisi voinut ymmärtää asiaa, joten siitä mainitseminen olisi koettu varmasti turhaksi.

Varsinaiset haastattelut suoritettiin kesäkuun lopun ja syyskuun puolenvälin välisenä aikana. Suunnittelin haastattelujärjestyksen hieman sen mukaan, mihin ajankohtaan haastateltavien kesälomat ajoittuivat ja mitä vuoroja heillä kulloinkin oli, mikäli kyse oli vuorolaborantista. Haastatteluista sovittiin täysin haastateltavan ehtojen mukaisesti ja suurin osa niistä toteutettiin haastateltavan kotona. Muutama haastattelu tehtiin tehtaalla, sen kokoushuoneessa, johtuen yleensä siitä, että haastateltava asui usean kymmenen kilometrin päässä toisella paikkakunnalla. Annoin haastateltaville etukäteen lyhyen listan aihepiireistä (ei täsmällisiä kysymyksiä), jotta he näkivät, millainen tulisi olemaan asiajärjestys. Tällainen teemojen ja asiajärjestyksen ilmoittaminen etukäteen voi olla joskus huonokin asia, sillä voidaan ajatella, että haastateltava tekee ”taktiikan” etukäteen ja suunnittelee, mitä hän mahdollisesti sanoo tai ei sano johonkin teemaan liittyen. Koin suhteeni haastateltaviin kuitenkin niin luottamukselliseksi ja avoimeksi, että vaikutus oli mielestäni kuitenkin vain positiivinen ja haastattelujen sujuvuutta lisäävä.

Kuten olen jo todennut luottamuksen käsittelyn yhteydessä, tutkimustehtäviin ei kuulunut luottamuksen tutkiminen voimakkaana tunteena tai tunne-elämyksenä jotakin kohtaan. Tähän liittyy oikeastaan myös se, että minua eivät vähimmässäkään määrin kiinnostaneet haastateltavien omat luonnehdinnat luottamuksen käsitteestä ja niiden mukaisista luottamussuhteista. En koko kenttätyövaiheen aikana kysynyt kertaakaan keneltäkään ”mitä luottamus sinun mielestäsi on?” Se ei yksinkertaisesti kiinnostanut minua, ja toisaalta noudatin David Silvermanin laadullisen tutkimuksen sääntöä numero kaksi: ”Vältä käsittämästä informantin mielipidettä selityksenä.” Silvermanin mukaan ”naiivi haastattelu” on sellainen, jossa ”syvät tulokset” saadaan aikaan avoimilla haastatteluilla tai jopa pelkällä halulla saavuttaa ”autenttinen kokemus” (tässä tapauksessa ”luottamuksesta”). (Silverman 1988, 259.) Tavallaan tässä palataan suoraan Emile Durkheimin ajatuksiin. Hänen laillaan hylkäsin oletuksen, että maallikkoselonteot voisivat korvata

sosiologisen selityksen. En halunnut hyväksyä toimijan mielipidettä selityksenä. Se olisi johtanut ”arkiajattelun sosiologisena pitämiseen – laiskan tutkijan reseptiin” (Emt., 260).

”Laiskaa tutkimusta” työssäni edustaa kenties selvimmin kysymys luottamuksen kokonaisuudesta, siis siitä, missä mielessä haastateltujen mukaan tehtaalla istutaan ”samalla puolella pöytää”. Se kuvaa suoraan haastattelijoiden arkikäsitystä tietystä tunteesta. Muuten olen yrittänyt välttää ”miltä sinusta nyt tuntuu?” -tyyppisiä, usein kliseemäisiä kysymyksiä ja analyysejä.

4.4. Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analysointi jakaantui siten, että moniin kysymyksiin nimenomaan tiimityöstä pystyin vastaamaan havaintomateriaalini perusteella. Tämä koskee selvimmin tiimiä ja esimerkiksi kysymyksiä sen kestosta, toiminta-alueesta ja autonomiasta. Niitä ei tarvinnut tuoda haastatteluissa esille lainkaan. Haastatteluaineistoani jäsensin ensin melko tyypillisen sisällönanalyysin mukaisesti. Tämä toimi kuvailun apuvälineenä ja vastasi peruskysymyksiin esimerkiksi laboratorion ja tehtaan ilmapiiristä, luottamussuhteiden osa-alueiden laadusta ja tiimityön näkyvästä osasta, eli tiimipalavereista. (Ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 1985, 114-116 ja Grönfors 1985 160-161.)

Vaikeammaksi asia muuttui, kun esimerkiksi tiimityöstä piti etsiä palavereiden lisäksi muuta ”ydintä” ja varsinkin kun piti etsiä luottamuksen mahdollista erityisfunktiota tiimityön onnistumisen suhteen. Kuten Grönfors toteaa (1985, 161), sisällönanalyysin avulla aineisto voidaan järjestää johtopäätösten tekoa varten ja sen avulla voidaan asioita kuvailla, mutta varsinaisia johtopäätöksiä sen avulla ei voi tehdä. ”Siinä ei ole mitään erikoista”, kuten Johan Galtung on todennut (Hirsjärvi & Hurme 1985, 115).

Varsinaiseen päättelyyn päästään vain ”sosiologisen mielikuvituksen avulla” (Grönfors 1985, 161). Erään mielenkiintoisen, sinänsä yksinkertaisen ”vaihemenetelmän” sosiologisen mielikuvituksen avuksi tarjoaa Grant McCracken (1988, 41-46). Ensimmäisessä vaiheessa materiaalia kannattaa tutkia lähinnä sisällönerittelyn periaatteiden mukaisesti, jolloin saadaan kuvaukset eri aiheista. Tämän jälkeen kannattaa palata aineiston erittelyn kanssa aiemmin rakennetun teorian ja ehkä uudestaan käynnistyvän teoriatyön pariin ja rakentaa ”teoreettiset” havainnot aineistosta ja sen teemoista. Sitten eri teemoille, jotka siis on jauhettu teoriamyyllyn läpi ja mahdollisesti jopa nimetty

uudelleen, voidaan etsiä yhtymäkohtia. Viimeisessä vaiheessa voidaan muodostaa kokonaiskuva näistä yleistetyistä teemoista, joille parhaassa mahdollisessa tapauksessa löytyy siis yhdistäviä tekijöitä. (Ks. myös Mills 194-208.)

Omassa työssäni edellä mainitun kaltainen prosessi osoittautui hyväksi järjestykseksi, jonka avulla sain loppujen lopuksi esiin mielestäni relevantin yhtymäkohdan tiimityölle ja luottamukselle. Esimerkiksi heti alussa oli selvää se, että ”tiimityö” on käsittehirviö, joka voi sisältää hyvin monenlaisia työmuotoja, riippuen hyvin monista eri tekijöistä. Ei riittänyt, että tiesin, mikä on laboratoriotiimin toiminta-alue, kesto ja autonomia. Halusinkin ottaa selvän siitä, muistuttaako kyseinen tiimi ja tiimityö jotain sellaista ”uutta” työmuotoa, jolle olisi olemassa täsmällisempi nimitys työn uudelleenorganisoinnissa ja työelämä tutkimuksessa. Haastatteluisissa ja havainnoissa ”hajotin” tiimityön eri osiin. Tämän jälkeen, palattuani kirjallisuuden ja lähteitteni pariin, löysin laboratorion tiimityölle täsmällisemmän nimityksen. Sitten tutustuin siihen, mitkä periaatteet ja piirteet selittävät juuri tämäntyyppistä tiimityötä, miksi sitä on tehty ja miten se toimii.

Lopulta, ”sosiologisen mielikuvituksen” ja tutkimuskirjallisuuden avulla, löysin etsimäni. Eri lähteistä ja eri tutkijoiden tutkimuksista selvisi se, että tällainen, tietyn tyyppinen tiimityö oli herkkää hajoamaan, mutta sen onnistumista tai epäonnistumista selittivät, muutamien muun tekijän ohella, myös luottamussuhteet ja niiden laatu. Näin, sitkeän ajattelun ja kirjallisuuden pariin palaamisen jälkeen, vihdoinkin nämä kaksi asiaa mahtuivat samaan lauseeseen niin, että niillä oli merkitystä toisiinsa liittyen. Sitten palasin tiimityön kokonaisuuden ja luottamussuhteiden osaluokkien ja kokonaisuuden pariin ja tein lopulliset päätelmäni, jotka on luettavissa työn johtopäätösvaiheesta. Raportointi on rakennettu niin, että yhtiön nimi ja kaikki henkilöiden nimet ovat keksittyjä ja haastattelukatkelmien numerokoodit eivät vastaa sitä järjestystä, jossa haastattelut on tehty.

Seuraavaksi kuvailen koko tehdasta ja laboratoriota yleisellä tasolla, sillä mielestäni on tärkeää, että lukija saa yleiskuvan tutkimuskohteesta ja sen sosiaalisesta ilmapiiristä. Tämän jälkeen siirryn varsinaisten pääasioiden pariin, eli tiimityöhön ja luottamukseen.

5. TUTKIMUSKOHDDE: TEHDAS

5.1. Tehtaan historialliset vaiheet

Tutkimuskohde kokonaisuudessaan on siis biokemian tehdas, joka sijoittuu perinteiselle teollisuuspaikkakunnalle. Tehtaan historialliset juuret ulottuvat 1960-luvun loppuun, jolloin etsittiin uutta käyttöä läheisen paperitehtaan yhteydessä toimivan sellutehtaan jäteliemelle. Perinteisesti sitä käytettiin alkoholiksi, mutta se ei ollut taloudellisesti kannattavaa toimintaa. Uutta prosessia kehitettiin muutaman vuoden ajan ja sen jälkeen käynnistettiin tehdas, joka hyödynsi tätä tuotetta uudella tavalla. Tällöin rakennettiin nykyisenkin tehtaan ydinosa, perinteistä punatiiltä oleva tehdasrakennus. Tehdas oli pienen työntekijäryhmän miehittämä ”nyrkkipaja”, ei siis mikään massiivinen tuotantolaitos. Sellutehdas lopetti toimintansa 1980-luvun alussa ja tällöin myös sen jäämiä hyödyntävältä tehtaalta loppuivat raaka-aineet. Tehdas jäi tyhjilleen muutamaksi vuodeksi ja tehtaan johtaja sai käskyn alkaa miettiä uutta käyttöä laitokselle. Yhteistyössä toisen suomalaisen tehtaan kanssa tehtiin koeajoja, joilla valmisteltiin uusia prosesseja käyttöön otettavaksi.

Paperiyhtiö, jonka omistuksessa tehdas oli toiminut, möi tehtaan 1980-luvun puolivälissä suomalaiselle monialayhtiölle, joka halusi laajentaa bioteknistä tuotantoaan ja joka sitten käynnisti tehtaan toiminnan uudelleen. Näin tehtaasta tuli varsinaisen biokemian tehdas. Asteittain tehtaasta tuli entsyymitehdas, jonka tuotteita käytettiin parantamaan esimerkiksi tekstiilien, pesuaineiden ja elintarvikkeiden käyttöominaisuuksia.

Vuosikymmenen lopulle asti toiminta oli vakaata ja henkilöstömäärä nousi hitaasti muutamaan kymmeneen. Lähestyttäessä 1990-luvun vaihdetta tuli selväksi se, että pelkästään suomalaisella tutkimusvoimalla ei tulla pärjäämään kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa. Kehitystyö Suomessa väheni ja näin emoyhtiö alkoi etsiä kansainvälistä kumppania suomalaisille yksiköilleen, joita siinä vaiheessa oli kolme. Yhteistyökumppaniksi varmistui yhdysvaltalainen monialayritys, jonka kanssa emoyhtiöllä oli ollut paljon yhteistyötä jo 1980-luvun aikana. Tällä yrityksellä oli takanaan pääomaa, mutta puutetta tuotantokapasiteetista, jota puolestaan Suomesta löytyi. Tämän yhdistymisen lisäksi uuteen yhtiöön ostettiin kehitystyötä varten yhdysvaltalainen tutkimusyhtiö, jonka mukana tuli myös uusi nimi eli ”Fountain”.

Fountain International aloitti toimintansa 1990-luvun alussa. Nykyään sillä on neljässä maassa kuusi tehdasta. Tutkimani tehtaan työntekijämäärä on noussut 90-luvun aikana lähes 80:een ja erilaisia investointeja on suoritettu tasaisessa tahdissa. Merkittäviä tapahtumia tämän vuosikymmenen aikana ovat olleet esimerkiksi uusien varastorakennusten, ja toimistotilojen valmistuminen, tuotantokapasiteetin lisääntyminen uusien investointien myötä, yhtiössä aloitettu kokonaislaatuohjelma (jonka yhtenä osana oli tiimityön kehitys) sekä kansainvälisen ISO-standardin saaminen. Viimeisimpänä merkittävänä tapahtumana voidaan pitää vanhan johtajan jäämistä eläkkeelle.

Tänä päivänä tehdas on edelleen, kaikesta ”uudesta” huolimatta, hyvin pitkälle perinteinen massatuotantolaitos, joka ajaa pääosin muutamia vakiintuneita prosesseja läpi viikosta toiseen. Uusia prosesseja tulee silloin tällöin, mutta noin puolet tuotannosta on edelleen yli kymmenen vuotta vanhaa prosessia, jota on tietenkin vuosien aikana jatkuvasti kehitetty. Tuotanto sinänsä on siis hyvin pitkälle tuttua, ”vain” teknologia, laitteet, standardit ja osin fyysiset puitteet ovat uusia. Siis onko tämä uutta vai ei? Se on mielenkiintoinen kysymys, ja vastaus riippuu hieman näkökulmasta. Kuviosta 1 (sivulla 5), nähdään tehtaan nykyinen organisaatiokaavio, joka noudattaa selkeästi perinteisen linjaorganisaation periaatteita. (Oma tutkimuskohteeni on siis nimenomaan ”käyttölaboratorio”, eikä ”paperilaboratorio”, joka on hiukan erillinen osa tehtaan varsinaisesta tuotannosta.) Tehtävät on siis selkeästi määritelty jokaiselle työntekijälle ja vastuusuhteet ovat erittäin selkeät. Karsinoiden rajat ovat olleet perinteisesti tiukat.

5.2. Tehtaan fyysinen ja sosiaalinen luonnehdinta

Kun nyt käsittelen tehdasorganisaation ”luonnetta”, täytyy muistaa se tosiasia, että nämä havainnot, kuten koko tutkimuskin, perustuvat noin tusinaan haastatteluun, jotka eivät edusta otosta koko tehtaan henkilökunnasta, vaan vain valikoidun näytteen. Näkökulma on lähinnä laboratorion henkilökunnan ja muutaman ylemmän toimihenkilön näkökulma.

Kun tehdasta lähestyy ulkopäin ja astuu portista sisään, huomio kiinnittyy uusiin varastorakennuksiin – joissa näkyy merkkejä uudeltaisesta teollisesta muotoilusta – sekä englanninkieliseen tekstilogoon, joka vaikuttaa varsin idylliseltä perinteisellä teollisuuspaikkakunnalla. Uusien rakennusten ytimenä on kuitenkin edelleen kolme kerrosta

punatiiltä, joka on seisonut paikallaan jo 1970-luvun alusta asti. Nämä kolme kerrosta saivat päälleen neljännen, harmaan ja laatikkomaisen, kerroksen muutama vuosi sitten. Tämä fyysinen asetelma kertoo kaksinaisuudessaan mielestäni paljon myös siitä, mikä on tehtaan kulttuurinenkin kuva. 1990-luvun aikana on tullut uusi yhtiö, uusi imago, uusia tuotteita, uusia työntekijöitä, uusia rakennuksia, mutta perinteet ovat säilyneet vahvana, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Kyse on kuin vanhasta päälle äänitetystä tai väritetystä elokuvasta. Uusien puitteiden alta pilkistää paljon perinteitä ja vanhaa perustaa.

Tehtaalla on ollut kolme varsinaista alkua. Ensimmäinen aloitus oli 1970-luvun alussa, kun tehtaan vanha ydin rakennettiin ja toiminta varsinaisesti alkoi. Toinen aloitus oli 1980-luvun puolessavälissä, kun tehdas muutaman vuoden hiljaiselon jälkeen käynnistettiin uudestaan. Kolmas alku oli 1990-luvun vaihteen aloitus uudella nimellä ja uusilla yhteistyökumppaneilla. Tosin tällöin tehdas oli käynnissä koko ajan, eivätkä rutiinit esimerkiksi laboratoriossa juurikaan järkkyneet. Kulttuurisesti ja minua kiinnostavalta kannalta neljännen kerroksen valmistuminen vanhan rakennuksen päälle on myös jonkinlaisen uuden ajan alku ja ilmentymä. Se kertoo lopullisesta hypystä uuteen aikaan. Samoihin vuosiin ajoittui myös yhtiön kokonaislaatuohjelman aloittaminen, ISO -standardin saavuttaminen ja erityisesti toimihenkilöstön määrän kasvu. Kun käsittelen haastateltavien kokemuksia tehtaasta, tarkoitan nimenomaan ajanjaksoa 1980-luvun puolivälistä vuosituhannen viimeiseen vuoteen. Tehtaan ensimmäistä vaihetta en käsittele, koska kukaan haastateltavistani, vanhaa johtajaa lukuun ottamatta, ei vielä ollut silloin töissä tällä tehtaalla.

Koko tehtaan kuva on hyvin pitkälle yhden miehen kuva. ”Vanha johtaja”, Reino, ansaitsee kaikkien haastateltujen jakamattoman kiitoksen ja arvostuksen siitä, että tehdasta on pidetty pystyssä, luotsattu eteenpäin ja kehitetty vuosien aikana. Hän on patriarkka, jota kuvaa parhaiten ja kokoavasti seuraava haastattelukatkelma:

H9: Ja sitten tää johtaja, niin hän on semmonen vanhan kansan johtaja, jota mä niinkun arvostan suunnattomasti, hän on hyvin viisas ja visionäärinen ja hänellä on pitkä kokemus ja hän kyllä tietää, miten asioita junailaan.

Tämä kertoo kaiken oleellisen arvostuksesta häntä kohtaan ja siitä voidaan havainnoida muutama asia, jotka perustuvat haastatteluhavainnoille. ”Vanhan kansan johtajuus” merkitsee sitä, että hän

piti kaikkia asioita tiukasti hanskassaan ja JOHTI henkilökohtaisesti ja sanan varsinaisessa merkityksessä koko tehdasta. Seuraavat haastattelukatkelmat kuvaavat hyvin näitä käsityksiä:

H10: Niin tota täällä aika äkkiä havaitsi sen, että tää on hierarkkinen ja johtajakeskeinen paikka, jossa päätöksenteko on erittäin keskittynyttä ja tää toimintakulttuuri ja ilmapiiri oli osittain niinkun tosi hyväkin.

H8: Ja semmonen tosiaan, että se valta oli niin keskittynyt sinne johtajaan. Että pienimmästäkin asiasta, niin piti kysellä...

Osastopäällikköjen katsottiin olleen suhteellisen tiukassa asemassa johtajan suuntaan. Raportointi oli aikoinaan melko pikkutarkkaa:

H10: Ja jos nyt ajatellaan tämmöstä johtoryhmän kokousta, mistä voi päätellä näitä asioita, niin ne olivat silloin tämmösiä raportointitilaisuuksia, joissa jokainen vuorollaan kertoi, suurimmaksi osaksi tarkoittaen pelkästään johtajalle, osastonsa tilanteesta ja mitä ihmeellisimmän pienimmistä asioista. Tiedotettiin näin. Ja sitten johtaja tiedotti toiseen suuntaan, joitakin asioita.

Vanha johtaja koettiin hyvin kaukonäköiseksi ja käytännölliseksi johtajaksi. Hän johti siirtymisen kansainvälisen yhtiön osaksi sillä tavalla, että sitä ei koettu juurikaan uhkana ja epävarmuuden lisääjänä, vaan nimenomaan päinvastoin. Se oli jatkuvuuden turvaaja. Hänellä oli hyvät suhteet paperitehtaaseen, kuntaan ja eri oppilaitoksiin ja tehtaan hyvän maineen ulkopuolisten silmissä katsottiin olevan myös paljon hänen ansiotaan.

Kokonaisuudessaan voidaan siis todeta, että haastateltavat kuvasivat tehdasta melko johtajakeskeiseksi paikaksi, jossa valta oli pyramidimaisesti keskittynyt patriarkaaliselle johtajalle. Tämä antaa toiminnalle ennustettavuutta, mutta saattaa aiheuttaa myös ongelmia. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi uusien asioiden läpivienti sekä vastualueiden ja valtuuttamisen lisääminen voi olla hankalaa.

Menneinä vuosina tunne ”yhteen hiileen puhaltamisesta” oli tehtaalla voimakas tai ainakin voimakkaampi kuin nykyään. Väliin mahtui myös hankalia tilanteita, mutta yleistunne oli tällainen.

Siihen vaikuttivat luultavasti ainakin fyysinen läheisyys (uusia tiloja ja ”neljättä kerrosta” ei vielä ollut), hierarkian matalampi luonne (toimihenkilöporrasta oli selvästi nykyistä vähemmän), pienempi henkilöstömäärä ja niiden mahdollistama runsaampi kanssakäynti myös epävirallisissa yhteyksissä. Ja kuten eräs haastateltava yhteenkuuluvuuden havainnollisesti ilmaisi:

H2: Ja ehkä paras todiste tai muistutus siitä (että oltiin ”samassa veneessä” (VS)) oli, että monesti kun tällaiset ulkopuoliset kun kävi, niin he toi tän esille myös, näin ulkopuolisen silmin.

Nykyään tilanne on hieman monisyisempi, useistakin eri tekijöistä johtuen. Kuitenkin se, miten oikeastaan kaikki haastateltavat tilannetta kuvailivat, tiivistyy seuraaviin katkelmiin:

H4: Mutta kyllä kuitenkin jotenkin tuntuu, että kyllä sitä tuntee olevansa fountainilainen, mutta tuota... Sitä käy siellä tekemässä työnsä ja yrittää sen tehdä niin, ettei siitä sanomista tule, mutta... Ehkä sitä on ollu enempi sillain, että isolla kirjaimilla kirjoitettu FOUNTAINILAINEN ennen, mutta nykyisin se on kirjoitettu sillain pienillä kirjaimilla. Että ei se enää oo niin semmosta...

H2: Alussa mulla oli semmonen käsitys, että se on yksi suuri perhe. Kun mä menin sinne, niin tuntuu että kaikki tuntee toisensa ja... ovat paljon tekemisissä, juttelee... En mä tiedä, ehkä se vaikutti just, että oli näitä... työn ulkopuolella tapaamisiakin. Kun siellä oli joka puolelta porukkaa. Oli toimiston, oli tuotannon, oli labran... Niin tuntuu, että se on enemmän yhtenäistä. Niin jotenkin kun ne on jäänyt, niin... (...) niinkun se ois pikkusen hajaantunut.

Voiko tällaiseen olla muita syitä kuin vain henkilöstömäärän lisääntyminen ja sen myötä henkinen eriytyminen (mm. koulutus- ja ikähaitari venyy), työn ulkopuolella tapahtuvien kokoontumisten väheneminen sekä fyysinen eriytyminen uusien tilojen myötä? Se on mielenkiintoinen kysymys, johon esitän myös vihjeitä, vaikka se ei varsinaisesti tutkimusongelmani olekaan.

Seuraavaksi tarkennan tutkimuskohteen tarkastelua koko tehtaan tasolta tehtaan laboratorioon, sen tehtäviin sekä myös sen fyysisiin ja sosiaalisiin piirteisiin.

6. TUTKIMUSKOHDDE: TEHTAAN LABORATORIO

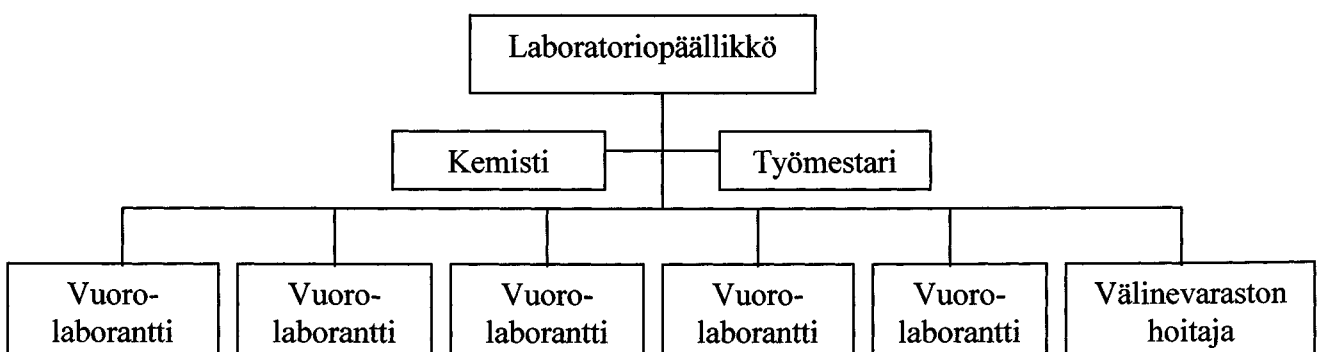
6.1. Laboratorion kehitys ja tehtävä

Tehtaan laboratorio on pienoiskoossa kokenut tiiviisti samat vaiheet kuin koko organisaatiokin: pienestä on lähdetty liikkeelle ja uudistusten sekä työntekijöiden lisääntymisen myötä ollaan päädytty nykyiseen tilanteeseen ja kolmivuorotyöhön.

1980-luvun puolivälin uusi aloitus oli nollapiste myös laboratoriolle. Eräälle laborantille tarjottiin paikkaa vuoden tauon (ja koeajojen) jälkeen. Työn aloitus oli proosallinen ja kertoo omalla tavallaan siitä nollatilanteesta, mistä lähdettiin liikkeelle:

H1: Että sillain alotin hommani, tais olla silloin, että oli vieraita tulossa tutustumaan sinne, niin kävin ettimässä luuttusangon ja rätin ja aloin siistimään käytävää, mitä pitkin vieraat menee. Ei siellä ollut ketään...

Tästä siis lähdettiin liikkeelle ja alussa laboratoriossa oli kaksi laboranttia ja laboratoriopäällikkö. Muutaman vuoden päästä tuli kolmas laborantti ja 1990-luvun puolivälin tienoilla päädyttiin nykyiseen tilanteeseen, jossa laboratorion henkilökuntaan kuuluu viisi laboranttia, välinevaraston hoitaja, käytännön ”työmestari”, kemisti (joka toimii laboratoriopäällikön ”oikeana kätenä”, tarvittaessa sijaisena ja joka tekee töitä myös tuotantopuolelle) sekä laboratoriopäällikkö. Virallinen organisaatiokaavio laboratorion näyttä seuraavalta:



Kuvio 4. Käyttölaboratorion organisaatio

Suuri muutos laboratorion tilanteessa tapahtui noin vuosi sitten, jolloin laboratoriossa siirryttiin katkeamattomaan kolmivuorotyöhön ja tällöin laboranteista tuli vuorolaborantteja ja muut työntekijät säilyivät päivätyössä. Aiemmin tilanne oli sellainen, että kaikki laborantit olivat normaalissa päivätyössä ja viikonloppuisin jokainen laborantti oli vuorollaan yksin töissä. Tuotantopuolella, jota laboratorio pääasiassa palvelee, ollaan kolmivuorotyötä tehty jo kauan.

Ennen vuoroon siirtymistä tilanne oli se, että laboratoriopäällikkö määrittänyt tehtävät, jotka käytännön työmestari jakoi laboranteille tehtävien, kiireellisyyden ja työtilanteiden mukaan. Laboratoriossa oli erilaisia työpisteitä ja -tehtäviä, joissa laborantit kiersivät, kolme viikkoa kerrallaan. Kun laborantit aloittivat vuorotyön, kaikkia tehtäviä tehdään sekalaisesti, sillä nyt laboratoriossa on kerrallaan vain yksi laborantti. Laboranteilla on aiempaa suurempi suhde laboratoriopäällikköön, sillä työmestarilla on omat päivätyönsä, eikä hän vastaa enää laboranttien työskentelystä. Tarvittaessa, esimerkiksi sairaustapauksissa, hän tekee myös vuorolaborantin töitä. Häätätapauksissa voidaan myös sopia siitä, ettei vuoroon tule laboranttia lainkaan. Tällainen poikkeustapaus koskee lähinnä ilta- ja yövuoroa.

Laboratorion työntekijät ovat kaikki naisia. Kaikilla on jo vähintään muutaman vuoden työkokemus tehtaassa takanaan ja ikähaarukka on hieman alle kolmestakymmenestä yli viiteenkymmeneen vuoteen. Työntekijöiden vaihtuvuus laboratoriossa on ollut erittäin vähäistä. Laboratoriopäällikkö vaihtui 1980-luvun lopulla ja siitä asti ne jotka siihen mennessä laborantteina olivat ja ovat töihin laboratorioon tulleet, ovat siellä töissä edelleenkin. Kukaan ei ole siirtynyt eläkkeelle, eikä kukaan ole lähtenyt pois sillä tavoin, että tilalle olisi tarvinnut palkata uusi työntekijä edellisen lähtemisen vuoksi. Uusia on otettu lisää, äitiyslomia on pidetty ja harjoittelijoita ja lomittajia on paikalla ollut, mutta vakituiset ovat pysyneet. Myös työmestarilla ja kemistillä on tausta ”puhtaana” laboranttina samassa paikassa. Toisesta tuli aikoinaan työmestari koulutuksensa ja kokemuksensa myötä ja toinen opiskeli kemistiksi työnsä ohessa 1990-luvun alkupuolella.

Laboratorion tehtävänä on tuottaa laboratorioanalyysijä niitä tarvitseville. Ylivoimaisesti tärkein ”asiakas” on tehtaan tuotantopuoli, mutta jonkin verran tilauksia tulee myös tehtaan ulkopuolelta. Tuotanto on kuitenkin tärkein ja siihen kannattaa keskittyä. Tuotannon rytmi on sellainen, että kun tietty tuotantoprosessi aloitetaan pienestä jäässä olevasta ”juuresta”, se käy läpi hyvin monta vaihetta ennen kuin koossa on erä valmista lopputuotetta tai lopputuotteita. Yleensä yksi tuotantoprosessi kestää n. 20-30 vuorokautta. Jatkuvasti menossa on muutamia prosesseja, jotka

ovat eri vaiheissaan käynnissä. Näistä prosesseista otetaan tietyn väliajoin näytteitä, joilla prosessin laatua tarkkaillaan. Nämä näytteet siis analysoidaan laboratoriossa.

Laboratorion työ on siis hyvin paljon riippuvainen siitä mitä tuotannossa tapahtuu. Mikäli tuotannossa on rauhallista tai prosesseja on vähän käynnissä, niin myös laboratoriossa on rauhallista ja päinvastoin. Kun tuotantoa on käynnissä paljon ja tuotannossa on kiire, silloin myös laboratoriossa on kiire. Laboratorio seuraa siis hyvin pitkälle sitä rytmiä, jonka tuotanto ja sen kulloisetkin prosessit tahdittavat. Laboratorion analysointityö on tuotannolle ja koko tehtaalle elintärkeätä ja hyvin vastuullista toimintaa. Mikäli laboratorio tekee työssään virheen, joka saattaa olla hyvinkin olematon, se saattaa keskeyttää koko prosessin tai antaa vääriä tietoja prosessin laadusta. Jos prosessi menee näin pilalle, se tietää usein suuria taloudellisia tappioita.

6.2. Millainen laboratorio nyt on?

Yhdellä sanalla sanoen: ”valkoinen”. Laboratorio näyttää ulkoisesti juuri siltä, miltä maallikon mielikuvat ”laboratoriosta” antavat ymmärtää. Työpöytätilaa on paljon, ympärillä on erilaisia laitteita, jotka ulkopuolisen silmään näyttävät melko kummallisilta. Radio on päällä koko ajan, eikä se kolmivuorotyön alettua enää luultavasti sammu kuin muutaman kerran vuodessa, kun kukaan ei ole töissä. Laboratorio näyttää hyvin modernilta. Toki se on sitä myös itse työntekijöidenkin mielestä, joskin muutamat tärkeät laitehankinnat antavat odottaa itseään. Muutamat vanhat koneet ovat reistailleet ja ne pitäisi saada uusittua. Viitisen vuotta sitten, kun toimistotilat muuttivat ylös uuteen kerrokseen, laboratorio valtasi vanhat toimistotilat ja ne remontoitiin täydellisesti uuden laboratorion käyttöön. Sitä ennen laboratorion vaikutelma oli hyvin erilainen, sillä tilaa oli paljon vähemmän ja väritys oli lähinnä psykedeelinen sekoitus eri värisävyjä. Jos koko tehtaan kannalta perinteinen punatiili näkyy vielä uusien puitteiden perustana, niin laboratoriossa ei vanha pilkistä alta. Ei ehkä muuten kuin työntekijöiden puheissa ja kokemuksissa.

Kyseisen tehtaan laboratorion työt ovat siinä mielessä hyvin vaativia, että kuvitteellisessa tilanteessa ammattikoulusta valmistuva laborantti on vasta ”puolivalmis” työntekijä, kun hän tulee tähän laboratorioon töihin. Analysointityö on tässä tapauksessa sen verran idyllistä, että haastateltujen mukaan menee noin vuoden verran, kunnes häntä voi pitää valmiina ja ammattitaitoisena työntekijänä niitä kaikkia rutiineja varten, joita laborantti saattaa työssään kohdata. Työ elää

oikeastaan jatkuvasti. Rutiinianalyysitkin kehittyvät ja silloin tällöin ilmestyvien uusien laitteiden käyttöä pitää (tai ainakin pitäisi) opetella työn ohessa.

Kuten jo totesin, tehtaan tuotantopuoli on laboratorion suurin asiakas ja he toimittavat näytteensä ja tilauksensa laboratorioon. Analyysitilauksia tulee tasaisella tahdilla työvuorosta ja päivästä toiseen. Eri analyyseille on olemassa omat tarkat ohjeensa, jotka ovat kehittyneet vuosien kuluessa laboranttien ja laboratoriopäällikön välisen vuoropuhelun tuloksena. Analyysitulokset kirjataan ylös myös tietoverkkoon niille kehiteltyjen ohjelmistojen puitteissa. Tietoverkko on myös tehtaan sisäisen ja koko kansainvälisen yhtiön tärkein tiedonvälityskanava.

Ulkopuoliselle on hämmästyttävää nähdä kaikkien ohjeiden tarkkuus ja järjestelmällisyys sekä lähinnä ISO-standardin mukana tullut virallinen laitteiden ja työvälineiden tarkistuskäytäntö. Sellaisista ohjeista ja tarkistuskäytännöistä, jotka tällä hetkellä ovat laboratoriossa voimassa, ei voinut puhua vielä 1980-luvulla eikä oikeastaan vielä 1990-luvun alussakaan. Haastateltujen mukaan 1990-luvun puolivälistä lähtien, jolloin ISO tuli, laboratorio on ollut todella ”Järjestyksessä”.

Laboratoriopäällikön rooli on laboratoriotiimin kannalta melko mielenkiintoinen, joten otan sen lyhyesti esille. Tilanne laboratoriotiimissä on se, että tiimityö ei sinänsä ole muuttanut organisatorisia tehtäviä ja vastuita. Ne on järjestetty hyvin perinteisellä tavalla. Nykyinen laboratoriopäällikkö on työskennellyt toimessaan hieman yli kymmenen vuotta ja on omalta osaltaan kehittänyt laboratoriota selkeästi eteenpäin. Hän on ”työnjohtaja”, jonka rooliin sosiologia on kiinnittänyt huomiota joskus erityisellä tavalla. Esimerkiksi Ralf Dahrendorfin ”työnjohtajan dilemma” tarkoittaa niitä ristiriitaisia rooliodotuksia, joita työnjohtajaan voidaan asettaa ja joita hän voi kokea (Dahrendorf 1969 57-64, ks. myös Ilmonen jne. 1998, 33-34). Toisaalta yrityksen johto olettaa, että työnjohtaja edustaa johtoa ja toimii hallinnon ja johdon etujen mukaisesti ja välittää sanomansa tämän mukaisesti työntekijöille. Toisaalta työnjohtaja on itsekin palkollinen yrityksessä ja johtaa usein hyvin ja läheisesti tuntemiansa ihmisiä, joiden edut eivät aina ole yhteneviä johdon etujen kanssa. Tällöin alaiset siis odottavat häneltä omien etujensa mukaista roolikäyttäytymistä. Tällöin työnjohtaja saattaa olla ristiriitaisessa asemassa ja kohdata vaikeuksia, joita ulkopuolisen sekä johdon ja työntekijöiden näkökulmasta saattaa olla joskus vaikea ymmärtää.

Itse pidän tutkimani laboratoriotiimin päällikköä tiimin johtavana *jäsenenä*. Hän johtaa tiimiään ammattitaitoisesti unohtamatta työntekijöidensä etuja, vaikka edustaakin samalla tehtaan johtoa. Haastateltavat antoivat laboratoriopäälliköstä kuvan, jonka mukaan hän on voimakas persoonallisuus, joka on johtajan asemastaan ja johdon jäsenyydestään huolimatta, tai paremminkin niiden lisäksi, kuitenkin täydellä tarmolla ja sydämellä keskittynyt laboratorion, laboratoriotiimin ja sen jäsenten etujen puolustamiseen ja työn kehittämiseen. Seuraava haastattelukatkelma kertoo muutamalla sanalla kaiken tarvittavan. Lausuja on yksi laboratorion työntekijä:

H13: ... *erittäin selvästi tuli ilmi ja tajusi sen, miten Päivi (laboratoriopäällikkö (VS)) pitää omiensa puolta. Se on kuin naarasleijona, joka pentujansa suojelee, että todellakin se on sitoutunut labrapäällikkönä omaan ryhmäänsä, totaalisesti.*

Laboratoriopäällikkö ei itsekään nähnyt rooliaan ristiriitaiseksi tai vaikeaksi, silloin tällöin ilmenevistä pienistä ongelmista huolimatta. Esimerkiksi laboratorion laitteistoa olisi hyvä uusia, sillä sitähän kaikki tiimissä haluavat, mutta laitteet ovat kalliita ja laboratoriopäällikön asema on tässä tapauksessa hyvin sidottu ylhäältä päin. Pidänkin tutkimuksessani laboratoriopäällikköä sekä johtoa edustavana toimihenkilönä että laboratoriotiimin jäsenenä.

Miten sitten laboratorion työntekijät kuvailevat työtään ja työilmapiiriään? Kysyin heiltä sitä, miten he kokivat työpaikan ilmapiirin ja työkaverit silloin, kun he aloittivat työnsä kyseisessä tehtaassa sekä sitä, miten heidät laboratoriossa otettiin vastaan. Tähän asiaan kenelläkään ei ollut valittamista, vaan kaikilla oli ainoastaan positiivisia muistoja ja mielikuvia työn aloittamisesta. Muut olivat valmiita auttamaan ja uusi työntekijä pääsi heti mukaan laboratorion sosiaaliseen yhteisyyteen. Nykyäänkin kaikki viihtyvät työssään vähintäänkin ”melko hyvin”.

Henkilösuhteet pelaavat suhteellisen hyvin, tosin sellaista työpaikkaa ei ole luultavasti olemassakaan, jossa mitään ongelmia ei tällä saralla olisi. Niitä löytyy myös täältä, mutta kuten useat haastateltavat totesivat, työasiat pystytään aina hoitamaan ja kun toisen persoonallisuuden tuntee, niin sen kanssa voi elää, oli tilanne melkein mikä tahansa.

Tässä yhteydessä en ala laboratorion ilmapiiriä tämän paremmin kuvailemaan. Mutta kokonaisuudessaan laboratoriota voidaan pitää omana yhteisönään tehtaan sisällä. Se on naisten

maailma, jolla on oma fyysinen paikkansa tuotannon (alhaalla) ja johdon (ylhäällä) välissä. Se on toiminnassaan hyvin pitkälle riippuvainen tuotannon analyysitarpeista, ja laitteiden mahdollisesti rikkoontuessa tietotekniikan ja/tai kunnossapidon osajista. Analyysityössään se on omavarainen, eikä tarvitse apua muilta. Mikäli työn organisoinnissa on ongelmia, ne eivät enää, kolmivuorotyön alettua, johdu niinkään laboratorion sisäisistä prosesseista, vaan tuotannon päätöksenteon ongelmista. Sosiaalisesti laboratorio on melko kiinteä yhteisö, jossa kaikki tuntevat toistensa hyvät ja huonot puolet. Tulevaisuus näyttää, millaisia sosiaalisia muutoksia vuorotyö ja sen aiheuttama työn tekemisen yksinäistyminen tuo lopulta tullessaan.

7. TIIMITYÖ YHTIÖSSÄ, TEHTAASSA JA LABORATORIOSSA

7.1. Tiimityön aloittaminen

”Tiimityö” on yksi komponentti tämän kansainvälisen yhtiön laatupoliittisessa ohjelmassa, joka käynnistettiin 1990-luvun puolivälin tienoilla. Koko laatupoliittinen ohjelma on suomennettuna nimeltään ”integroitu erinomaisuus” eli ”IE”. Ohjelman on tarkoitus kattaa yhtiön työskentelytavat, käytössä olevat menetelmät ja omaksutut periaatteet. Ohjelma on ”ylhäältä-alas” – suunnassa toimiva prosessi, joka halutaan nähdä yrityskulttuurin perustaksi. Sitä ohjaamaan on kirjattu seitsemän yhtiön perusarvoa, jotka on otsikoitu seuraavasti:

1. Rehellisyys kanssakäymisessä
2. Panostus ihmisiin
3. Ryhmätyöskentely
4. Delegointi
5. Avoin viestintä
6. Monimuotoisuus
7. Faktoihin perustuva päätöksenteko
8. Mitattava jatkuva kehittäminen
9. Tunnustus onnistuneesta työstä

Tästä listasta huomataan, siihen muuten liikaa huomiota kiinnittämättä, että ”ryhmätyöskentely”, siis tiimityö, on yksi arvo ja komponentti sinänsä. Sitä alettiin ajaa eri tehtaisiin sisälle, kun IE-ohjelma käynnistettiin.

Tehtaiden johdolle annettiin oma muodollinen kurssinsa koskien koko IE:tä ja tiimityötä, mutta varsinainen vastuullinen tiimikoulutus annettiin erikseen valituille keskijohdon edustajille. Tutkimuskohteenani olevasta tehtaasta koulutuksessa Englannissa kävivät tuotantopäällikkö sekä laboratoriopäällikkö. Koulutus suoritettiin viikon jaksoissa muutaman kuukauden aikana. Koulutuksen järjesti kansainvälinen konsultti- ja koulutusyritys. Tarkoituksena oli kouluttaa erityisiä ”fasilitaattoreita”, jotka veisivät tiimityötä tehtaassaan eteenpäin ja kouluttaisivat omaa henkilöstöään tiimityön taitajiksi.

Laboratoriopäällikön mukaan koulutus oli hyvää ja hän totesi, että

Jos ei muuta hyötyä ole, niin mä ainakin olen saanut siltä paljon.

Mitenkään varmaa ei siis käytännössä ollut, että saatua koulutusta voisi tulevaisuudessa todella hyödyntää maksimaalisesti myös omalla tehtaalla.

Tiimityö oli laboratoriopäällikölle teoriassa jossain määrin jo tuttu käsite, mutta käytännössä asia oli hyvin pitkälle uusi. Koulutuksen jälkeen hän esitteli asioita myös tehtaan johtoryhmässä, mutta varsinainen kohde hänellä oli tietenkin oma laboratorio ja sen henkilöstö.

Ennen kuin ”tiimityötä” alettiin varsinaisesti toteuttaa, laboratorion työ oli tietyssä mielessä jo valmiiksi ”tiimimäistä”. Tiimityölle oli laboratoriossa hyvä pohja. Laboratorion henkilökunta muodosti oman, vajaan kymmenen työntekijän työryhmän, joka teki töitä yhtä aikaa, yhdessä paikassa ja työtään kierrättäen kolmen viikon rytmin mukaan. He olivat aina tunteneet melko vahvaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja tekivät töitään yhteisten sääntöjen mukaan.

Laboratorion henkilökunnan odotukset tiimityöstä olivat vaihtelevia. Kun laboratoriopäällikön koulutuksesta ja koko IE-ohjelmasta ei juurikaan laboratoriossa eikä koko tehtaassa yhteisesti puhuttu, asenne oli hiukan ihmettelevä sekä varautunut. Seuraavat haastattelulausunnot kertovat laboratorion henkilökunnan asennoitumisesta:

H1: Olihan se hirveen uutta, kun mielti, että mitäs tää nyt sitten on olevinaan, että kun ei yhtään tiennyt. Ja mitä tää käytännössä tarkoittaa tää homma. Et olihan se semmonen ihme juttu. Ja mä muistan sen, kun se (laboratoriopäällikkö (VS)) meni sinne, niin kun sitä mietittiin tosissaan, että mitä tästä nyt sitten seuraa.

H4: En mä nyt mitään ihme odotuksia siihen laittanut, että se on toisaalta vaikuttanut positiivisemmin kuin mitä oletinkin. Kun sitä alussa piti niin itsestään selvinä niitä asioita, jossain mielessä.

Toisaalta siis odotettiin, että tapahtuuko nyt jotain ihmeellistä ja toisaalta odotettiin, että voiko tällä olla mitään merkitystä ”selviin asioihin”.

Kun laboratoriopäällikön koulutus oli ohi, hän alkoi viedä saatua koulutusta eteenpäin laboratorion sisällä. ”Fasilitatiivinen käyttäytymismalli”, jota kaikkien tiimin jäsenten piti noudattaa, tiivistyi tiimin roolijakojen määrittämiseen, ymmärtämiseen ja noudattamiseen sekä aktiivisuuteen asioiden ja ongelmien esittämisessä ja niiden hoitamisessa. Ohjeiden mukaisesti ”sorvattiin” yhdessä yhteinen toiminta-ajatus eli ”missio”, johon tiivistyi laboratorion toiminta-ajatus ja se, millä tavalla työtä tehdään. Tässä missiossa laboratorion henkilökunta halusi korostaa luotettavien tulosten tekemistä, positiivista henkeä, joustavaa yhteistyötä muiden tiimien kanssa sekä ”hymyä”, jota ei koskaan työn keskelläkään pitäisi unohtaa.

Kaikki laboratorion henkilökuntaan kuuluneet olivat tiimiasiassa ja tiimiajattelussa alusta asti aktiivisesti mukana ja kaikki pitivät tiimin tuloa hyvänä asiana. Suhtautuminen tiimiin tiivistyy seuraavanlaisiin tuntoihin:

VS: No miltä susta tuntu, että oliko siinä kaikki laboratoriosta mukana siinä tiimiajattelussa vai sanottiinko koskaan muiden kuullen, joko sulle tai näin poispäin, niinkun kriittisiä kommentteja?

H2: Ei. Että kaikki oli innokkaasti siinä tiimitouhussa ja justiin mietittiin kovasti, että just tästä voidaan puhua siellä palaverissa ja... että mun mielestä kaikki oli innokkaasti siinä mukana.

Tai sitten:

VS: Niin, muistatko oliko siinä kaikki mukana (tiimityössä) teidän laboratorioporukasta, ettei kukaan jäänyt sivummalle tai ollut haluton lähtemään mukaan tähän hommaan?

H6: Kyllä, kyllä kaikki oli minun mielestä mukana ihan samalla lailla.

Laboratoriopäällikkö korosti myös sitä, että vaikka asiassa oli hänellekin paljon uutta, niin sekä melko valmis ”tiimiperusta”, että fasilitaattorikoulutus ja sieltä mukana saadut tekniikat mahdollistivat asioiden viennin eteenpäin:

VS: No mites tota se vastaanotto laboranttien keskuudessa, että miltä se susta tuntu?

LP: No en mä tiedä, kyllä mä koin, että se meni ihan... ne on jotenkin niin sillä tavalla... suhtautuu positiivisesti kaikkeen, et ei ne nähny sitä mitenkään... Että kaiken ne niinkun sulattaa. Saattohan se tuntua niistä alussa varmaan vaikeelta nää mission tekemiset ja kaikki, mutta siinä tuli kyllä aika hyvät tekniikat silloin siinä koulutuksessa, että miten tämmösiä asioita tehdään ja... Että se ei ollu sinänsä vaikeeta mulle, vaikka se oli kuitenkin mulle, kun mulla on tämmönen koulutus, niin ihan vieraita asioita. Mutta ne oli kyllä niin hyvät ne työkalut, että miten me ite tehtiin niitä asioita.

Tiimityö laboratoriossa, tehtaassa ja koko yhtiössä liittyy siis kokonaislaatuohjelmaan. Työelämä tutkimuksessa tällaisia ohjelmia kutsutaan ”Total Quality Managementiksi” (TQM). Ne ovat tulleet ”muotiin” erityisesti 1980-luvun lopulta lähtien, kun viralliset laatustandardit ovat nopeasti lisääntyneet. TQM –sovellukset voivat olla hyvin monimuotoisia ja koostua hyvin erilaisista yksilö- ja ryhmätason suoran osallistumisen keinoista. Niissä voidaan korostaa joko ”kovia” faktoja, eli niiden kykyä poistaa ongelmia ja parantaa tuotannon ja tuotteiden laatua, tai sitten ”pehmeämpiä” asioita, eli henkilöstön motivaation parantamista ja TQM:n vaikutusta yrityksen kulttuuriseen ilmapiiriin. TQM on lähtöisin yleensä aina johdosta ja yleensä se ymmärretäänkin ”ylhäältä alas” suuntautuvana toimintana, johon ensisijaisesti johdon täytyy sitoutua, mikäli sen oletetaan vaikuttavan kaikilla organisaation tasoilla. Kaikille työntekijöille täytyisi ”virallista” TQM –koulutusta antaa ainakin jossain muodossa. (Fröchlich & Pekruhl 1996, 75, ks. myös Hill 1991, 554-555.)

7.2. Laboratoriotiimin toiminta-alue, kesto ja autonomia

Millainen laboratorion tiimi on sitten toiminta-alueeltaan, kestoltaan ja autonomialtaan? Tiimin toiminta-alue on keskittynyt yhteen organisatoriseen osastoon ja tehtävät ovat nimenomaan ja vain laboratorioon liittyviä, eikä tiimin suoritettavaksi koidu muita organisatorisia tehtäviä. Kestoltaan se on jatkuva, ei tilapäinen. Kun nyt otetaan uudestaan esille kuvio 2 ja sijoitetaan sen ulottuvuuksille tutkimuskohteena oleva laboratoriotiimi, nähdään mistä on kyse:

		TOIMINTA-ALUE	
		yksittäiset tehtävät	useita tehtäviä
KESTO	jatkuva	Luonnolliset työtiimit LABORATORIO	poikkiorganisato- riset tiimit
	tilapäinen	pienet projekti- tiimit	erityistehtävä- tiimit

Kuvio 5. Tiimien ryhmittely ajallisen olemassaolon ja toiminnan alueen mukaan ja laboratoriotiimin sijoittuminen tähän jaotteluun

Tästä nähdään, että laboratoriotiimiä voidaan perustellusti nimittää ”luonnolliseksi työtiimiksi”, jolla ei ole poikkiorganisatorisia tehtäviä, eikä tilapäistä luonnetta, kuten projekti- ja erityistehtävätiimeillä. Autonomian asteeltaan laboratoriotiimi puolestaan on vaihteleva. Palautetaan mieliin Thomas Murakamin tehtävälista ja suhteutetaan laboratoriotiimi näihin tehtäviin autonomisuutensa mukaan:

	1	2	3	4
1. Tiimijohtajan valinta	X			
2. Uuden tiimijäsenen valinta			X	
3. Työnjaon määrittely				X
4. Joustavuus ajankäytössä		X		
5. Ylimääräisten töiden hyväksyminen		X		
6. Tiimin edustaminen sen ulkopuolella			X	
7. Työmenetelmien kehittäminen				X
8. Työn tavoitteet tuotannon kannalta		X		

Kuvio 6. Laboratoriotiimin autonomisuuden asteet suhteessa eri asioihin.

Autonomisuuden asteet ovat numeroiden mukaan seuraavat (Murakami 1997, 750):

1 = Tiimillä ei lainkaan vaikutusmahdollisuutta päätöksiin. Johto tekee päätökset, jotka tiimi toteuttaa.

2 = Tiimi ottaa osaa päätöksentekoon ehdotuksillaan, pyynnöillään ja keskustelullaan. Johto voi käyttää päätöksenteossa hyväksi näitä tekijöitä.

3 = Tiimi päättää asioista yhdessä johdon kanssa vakiintuneilla päätöksentekotavoilla.

4 = Tiimi tekee päätökset autonomisesti. Tiimi on täysivaltainen päätöksentekotaho, jonka päätöksiä johto ei voi kyseenalaistaa.

Tästä jaottelusta voi tehdä muutamia huomioita. Ensinnäkin on korostettava sitä, että laboriopäällikkö on tässä katsottu nimenomaan tiimin yhdeksi jäseneksi, vaikka hän edustaa myös organisatorisesti tehtaan johtoa ja on nimenomaan tiimin vakituinen päällikkö. Mikäli häntä ei katsottaisi tiimin osaksi, autonomiasta ei voisi puhua oikeastaan lainkaan. Haastatteluiden perusteella, ja kuten aiemmin jo totesin, on muodostunut kuitenkin kuva laboriopäälliköstä, joka on sitoutunut voimakkaasti ajamaan laboratorion etuja ja laboriotiimin kehittämistä. Hänet koetaan nimenomaan laboriotiimin täysjäseneksi. Hän ei myöskään ole varsinaisesti minkään muun tiimin vakituinen jäsen, jos ei tehtaan johtoryhmää haluta varsinaiseksi tiimiksi kutsua. Näin ollen on perusteltua pitää häntä laboriotiimin jäsenenä, johtajuuden lisäksi. Laboriopäällikön valinta, mikäli hän vaihtuisi, olisi kuitenkin puhtaasti hallinnollinen kysymys, johon laboratorion henkilökunnalla olisi tuskin mitään sanomista.

Tiimin autonomia on melko suuri sen sisäisissä asioissa, jotka eivät ole riippuvaisia tehtaan muista osista, eivätkä erityisesti tuotantopuolesta. Parhaita esimerkkejä ovat työnjako ja työmenetelmien kehittäminen. Niiden suhteen laboratorio on jotakuinkin omavarainen. Kun sitten puhutaan ajankäytön joustavuudesta, ylimääräisistä töistä tai työn tavoitteista tuotannon kannalta, nähdään riippuvuussuhde tehtaan tuotantopuolelle. Laboratorio ei voi juurikaan vaikuttaa tuotantoprosessin tarpeisiin. Kun jokin analyysi, tai ylimääräinen työ tarvitaan tiettyyn aikaan tai tietyllä tavalla, siihen ei laboratoriolle ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa. Päätöksenteko ei näissä asioissa ole sen käsissä. Laboratorion (lähinnä vuorolaboranttien suhteen) ja tuotannon kesken on kuitenkin sovittu eräitä pelisääntöjä, joista laboratorio haluaa pitää kiinni. On esimerkiksi sovittu tietyistä määristä analyysejä ja analyysitulauksia tietyssä ajassa. Kiireisessä tilanteessa ja tuotantopuolen organisointiongelmassa, jolloin lupauksista ei voida pitää kiinni, laboratorio joutuu tekemään ”ylimääräistä” työtä. Haastatteluissa kommentoitiinkin varsin kriittisesti tuotantopuolen lupauksen pitämättömyyttä sekä sen vuorojen ongelmia ja jopa kyvyttömyyttä hoitaa asioita sujuvalla tavalla. ”Kun tuotanto kusee, laboratorio juoksee.”

7.3. Laboratoriotiimi ”tiimimääritelmän” suhteen

Täyttääkö laboratoriotiimi ne ulottuvuudet, joita eri ”tiimimääritelmät” korostavat ja tiimeiltä vaativat? Palautetaanpa mieliin nuo eri määritelmistä kootut ulottuvuudet, joita ne kaikki ainakin jollain tavoin painottivat (Katzenbach & Smith 1993, 59; Lindström & Kiviranta 1996, 2; Murakami 1997, 749-750; Pirnes 1995, 18.):

1. (Pieni) ryhmä ihmisiä. Yleensä tiimit sisältävät n. 5-20:een henkilöä. Tämä rajoitus ei siis mahdollista pariakymmentä henkilöä suurempia varsinaisia tiimejä.
2. Monitaitoisuus. Työntekijöillä on toisaalta useiden työtehtävien suorittamiseen vaadittavia taitoja ja mahdollisesti myös toisiaan täydentäviä erikoistaitoja.
3. Yhteisvastuu yhteisestä päämäärästä. Työntekijöillä on läheinen vastuusuhte työn tulokseen, jota pidetään tiimin yhteisenä, eikä kenenkään yksittäisen panoksen varassa olevana.
4. Yhteiset ”pelisäännöt”. Tiimillä on yhteinen toimintamalli koskien esimerkiksi yhteisiä palavereja, työsuorituksia jne.
5. Autonomia. Tiimillä olisi oltava jonkinlainen autonomia koskien ainakin joitain tehtäviä.

Kohdat 1) ja 4) ovat kaikkein selvimmin laboratoriotiimissä toteutuvia. Kohdan 2) ”toisiaan täydentävät erikoistaidot” ovat menettäneet suurelta osalta merkitystään, kun laborantit ovat siirtyneet vuorotyöhön, eikä heitä ole kuin yksi kerrallaan paikalla. Päivätyön aikana oli todella mahdollista tehdä tiettyjä vaativia töitä tai käyttää tiettyjä laitteita sen mukaan, kuka osasi työn tehdä. Hän pystyi myös opastamaan muita näiden töiden tekemisessä. Vuorotyön aikana pitää periaatteessa osata suorittaa kaikki eteen tulevat työt, joskin neuvottelun varaa on tuotannon vastaavan henkilön kanssa (yleensä vuoromestari). Tämän kannalta on ollut erittäin tärkeää, että laboratoriossa on ennen vuorotyön alkua töitä kierrätetty. Tämä on osaltaan mahdollistanut suhteellisen kivuttoman siirtymisen kolmivuorotyöhön.

Kohdan 3) yhteisvastuu on laboratoriossa hieman kaksiulotteinen asia. Toisaalta analyysit tehdään yksilöllisesti, yhden työntekijän suorituksina, ja vastuu on näin yhdellä ihmisellä. Laboratorion henkilökunta korostaa kuitenkin itse omaa tiimiään ja sen ”puhaltamista yhteen hiileen”. Myös myöhemmin esille tuleva pohdinta äänettömistä tiedoista/taidoista ja työn kehittämisen

kollektiivisista piirteistä näyttäisi korostavan yhteisvastuuta. Yksilöllisyyden tai yhteisvastuun korostaminen riippuu siis näkökulmasta.

Kohdan 5) autonomia, kuten jo näimme, vaihtelee asiasta riippuen. Monien tekijöiden suhteen tiimi on autonominen, mutta jos kyse on tuotannollisista seikoista tai organisatoris-hallinnollisista toimenpiteistä, autonomia saattaa olla hyvinkin rajallinen tai olematon. Esimerkiksi vuorotyöhön siirtyminen toteutettiin hallinnollisena toimenpiteenä, johon laboranteilla ei ollut oikeastaan mitään sanomista. Mielenpuitteita kysyttiin tiimin puitteissa, ja se koettiin sinänsä tärkeäksi. Näillä mielenpuitteilla ei kuitenkaan ollut varsinaisesti merkitystä, vaan tuotannon tarpeet sanelivat siirtymisen vuorotyöhön. *”Musta tuntuu, että meidän porukka unohtu vähän pois siitä”*, kuten muutamat haastateltavat kolmivuoron suunnittelua ja siihen siirtymistä loppujen lopuksi kommentoivat. Tiimin merkitys ei siis ulotu perinteisiin hallinnollisiin toimenpiteisiin, vaan se liittyy nimenomaan laboratorion sisäisiin asioihin ja itse työn tekemiseen ja kehittämiseen. Seuraavaksi keskityn niihin asioihin, joihin tiimi laboratoriossa varsinaisesti kiteytyy. Näiden ”kiteytymien” avulla, edellä käsiteltyjen ominaisuuksien lisäksi, laboratoriotiimille voidaan antaa myös erityinen nimitys, joita tällaisista työryhmistä on usein käytetty.

8. MIHIN TEKIJÖIHIN ”TIIMITYÖ” LABORATORIOSSA KITEYTYY?

8.1. Palaverit

8.1.1. Palaverit yleisellä tasolla

Huomattavin tekijä, joka korostui tiimin tulon myötä, oli laboratorion tapa pitää palavereita. Niissä koko henkilökunta joutui todella koetukselle, kuten seuraavassa tullaan huomaamaan. Ensinnäkin, palaverit muuttuivat säännöllisiksi ja entistä ”virallisemmiksi”. Ennen tiimiaikaa palaverit, jos niitä saattoi sellaisiksi ylipäättään kutsua, pidettiin laboratoriotiloissa siten, että yhdessä kokoonnuttiin johonkin nurkkaukseen ja istuttiin hetkeksi alas. Koska tuolloin neljättä kerrosta ja laajennusosaa ei oltu vielä tehty, ei ollut sellaisia palaveritiloja, mihin olisi voitu mennä. Palaverit eivät olleet säännöllisiä, eikä niistä tehty varsinaista pöytäkirjaa. Laboratoriopäällikkö kertoo vanhasta käytännöstä seuraavasti:

LP: No mulla on semmonen mielikuva, että me pidettiin ne labrassa, sillain että me istuttiin alas. Että me ei laitettu mitään varsinaisesti ylös, muuta kun jos nyt mulle oli joku, mikä pitää selvittää, niin mä kirjotin ne ylös. Elikä mä olin itelleni laittanu semmoset ihan epämuodolliset muistiinpanot, että ”nääh ja nääh asiat ma haluan kertoa heille ja näistä pitää puhua”. Hyvin lyhkäsesti pidettiin niitä palaverreja ennen sitä (tiimiaikaa (VS)). Että se oli ihan niin, että me istuttiin labrassa enkä muista, että kuinka usein. Mulla on niinkun mielikuva vanhasta labrasta, että me oltiin siellä.

VS: No oliko siellä edes palaveritiloja, johon olisitte voineet mennä?

LP: Ei ollu niin, että oltais voitu mennä. Me oltiin siellä ja ei me mitään muistiinpanoja silloin tehty. Että mä merkkasin sen, mikä oli tärkeätä, niin itelleni, että mä hoidan tän ja sovittiin asioita asioita näin, niinkun suullisesti.

Tiimin myötä tilanne siis muuttui. Palavereja alettiin aluksi pitää viikon, korkeintaan kahden viikon välein ja käyttöön otettiin erityiset palaveriroolit, joihin kaikki ottivat vuorollaan osaa. Laboratoriopäällikkö oli mukana näissä rooleissa, mutta hän toimi pääosin fasilitaattorin ominaisuudessa, eli hän lähinnä ohjasi henkilökunnan aktiivisuutta eteenpäin. Varsinaiset kiertävät roolit koostuivat kolmesta osasta. Ensinnäkin oli palaverin puheenjohtaja, joka luki asialistaa ja

ohjasi kulloistakin asiaa eteenpäin. Toisena oli sihteeri, joka piti pöytäkirjaa ja kirjoitti sen puhtaaksi ennen seuraavaa palaveria. Kolmantena oli ”kellokalle”, joka muistutti ajankulusta ja huolehti, ettei yksittäisiä asioita käsitelty liian pitkään.

Palaverien asialista koostui normaalimuodossaan ”keskeneräisistä töistä”, ”loppuun suoritetuista tehtävistä”, ”osaston asioista” sekä ”muista asioista”. Kaksi ensimmäistä kohtaa määrittivät melko puhtaasti työasioita ja työtehtäviä, joiden tekemisestä puhuttiin. ”Osaston asiat” tarkoitti laboratorion muitakin sisäisiä asioita ja tapahtumia, esimerkiksi lomien ja pekkaspäivien sopimista tai lomittajien ja työharjoittelijoiden tilannetta tms. ”Muut asiat” piti yleensä sisällään koko tehtaan tai yhtiön tapahtumia ja tiedotuksia.

Uuden palaveriajan myötä laboratorion henkilökunnan velvollisuudeksi tuli entistä enemmän puuttua epäkohtiin ja nostaa palavereissa esille työn kehittämistä koskevia ehdotuksia. Näistä keskusteltiin yhdessä, jonka jälkeen yleensä laboratoriopäällikkö teki päätöksen/ehdotuksen, johon yhdessä sitouduttiin.

Tiimiajan alussa palaverit ja palaveriroolien hoitaminen koettiin melko virallisiksi. Seuraavat haastattelulausunnot kuvaavat yleistä käsitystä palaverien sujuvuudesta tiimiajan alussa.

H7: No oli se vähän kankeeta kuitenkin, että niitten roolien muistaminen oli aika vaikeeta, että kyllähän sen huomasi selvästi. Että varsinkin se vetäminen tahto unohtua, että vaikka kuinka oli se vetäjä, niin ei meinannu millään muistaa vetää sitä kokousta.

H1: Niin kun silloin alussahan kaikki oli ihan hiljaa. Jotain kun kysyttiin, niin kaikki vaan katteli seinille tai muita tai jotain muuta, että se oli kyllä aika kamalaa.

H3: Kyllä me oltiin kaikki ihan sillei mukana ja... ihan semmosissa lasten kengissä lähetettiin menemään eteenpäin. Mutta sitten se vei sen oman aikansa ja sitten monta kertaa puhuttiinkin siitä, että vaikka kaikki on tuttuja keskenään ja sitten kun ollaan labrassa ja tehdään töitä niin siellähän pulistaan ja pölistään asiat ihan miten vaan, mutta mikä siinä on kun mennään yhteen huoneeseen, niin siellä ei sitten saada suuta auki.

Tällaisia ongelmia ilmeni alussa, mutta kuukausien ja vuosien aikana palaverit ovat muuttuneet sujuvammiksi ja henkilökunnan aktiivisuus on lisääntynyt. Vaikka suunta onkin ollut hyvä, täysin ihanteelliseen tilaan ei kuitenkaan ole useimpien mielestä ole edelleenkään päästy. Aktiivisuudessa on toivomisen varaa. Palaveri-rooleista varsinkin sihteerinä olo koettiin ajan myötä stressaavaksi, sillä siihen kuului pöytäkirjan puhtaaksikirjoitus ennen seuraavaa palaveria. Tämä piti tehdä tietokoneella ja joillekin ensimmäinen kynnyks oli tekstinkäsittelyohjelman käytössä. Ikäväksi muuttui ajan myötä kuitenkin koko kirjoitustyö ylipäättään, jolle ei aina löytynyt aikaa varsinaisen työn ohessa. Myöhemmin sihteerin töille järjestettiin oma aikansa, jolloin piti huolehtia ainoastaan kirjoittamisesta eikä muista töistä.

Kiertävät palaveri-roolit olivat voimassa melko tarkalleen neljä vuotta, jonka jälkeen niistä luovuttiin. Haastatteluissa tuli selväksi se, että vaikka roolit olivatkin ehkä sinänsä ”kasvattavia”, niin niitä ei koettu sillä tavalla palkitseviksi, että niistä olisi haluttu pitää enää kiinni. Aloite rooleista luopumiseen tuli yhteisesti kaikilta ja lopulta päädyttiin siihen, että laboratoriopäällikkö on vakituinen puheenjohtaja ja kirjoittaa pöytäkirjat valmiiksi. Vakituudesta asialistasta, jossa oli edellä mainitut viralliset nimikkeet, luovuttiin myös ja nykyään asialista muotoutuu asioiden mukaan. Nykyään asialistassa on noin 10-20 kpl asioita ”muistettavaa/huomioitavaa” -nimikkeen alla ja vanhat ”osaston asiat” sekä ”muut asiat” ovat säilyttäneet paikkansa. Nykyään palavereja pidetään joka toinen viikko. Tästä halutaan pitää kiinni ja tämä on koettu hyväksi palaverirytmiksi.

Haastateltujen mukaan laboranttien siirtyminen vuorotyöhön on tehnyt palavereista entistä tärkeämpiä tilaisuuksia. Nyt kun ei olla enää yhtä aikaa laboratoriossa, on jokaisen henkilökohtaisella vastuulla nostaa epäkohdat ja kehittämisehdotukset esiin nimenoman palaverissa, missä on ainoa mahdollisuus nähdä edes lähes kaikki yhtä aikaa. Kun tiimi fyysisesti ja ajallisesti on vuorotyön myötä hajaantunut, entistä tärkeämmiksi ovat tulleet palaverit ja niiden välittämät asiat.

Haastateltavat korostivat sitä, että vaikka palaveri-rooleista luovuttiin, vuosien aikana opittu aktiivisuus ja puuttuminen työn epäkohtiin ovat olemassa. Roolit olivat siis tavallaan ”ylimääräistä” tiimityötä normaalin (tiimi)työn lisäksi. Nykyinen malli on koettu ehdottomasti joustavammaksi kuin vanha roolijakomalli. Tunne, joka näistä kommentaiteista välittyi oli se, että ”nyt kun on opittu tiimihommat, niin roolihommat voidaan jättää ja keskittyä olennaiseen”. Henkilösuhdekysymyksissä palaverit eivät ole edelleenkään mikään yleinen areena. Niihin ja niiden

mahdollisiin ongelmiin ei palavereissa puututa, vaan ne ovat pintatason alla olevia asioita. Tiimi on ennen kaikkea ”työtiimi”, ei henkilösuhteiden hoitotiimi.

8.1.2. Palaverit – rutiinia ja rituaalia

Itse näen laboratoriotiimin palaverit lähinnä kahdesta näkökulmasta. Niitä voisi kutsua Madhavanin ja Groverin mukaisesti ”tiedolliseksi” ja ”sosiaaliseksi” (Madhavan & Grover 1998), vaikka he tarkoittavatkin tällä sanaparilla hieman eri asiaa, kuten myöhemmin tulee ilmi. Tiimin palaverien ensisijainen ja näkyvämpi tehtävä on keskustella töistä, niiden ongelmista ja kehitystarpeista sekä työhön muuten liittyvistä seikoista (lomat, poissaolot, tehtaan yleiset asiat jne.) Nämä ovat ”tiedollisia” seikkoja, joiden hoitamista voidaan pitää ”rutiinina”. Toinen, ”sosiaalinen” puoli palavereista on näkymättömämpi, mutta varmasti myös tärkeä. Palavereilla uusinnetaan tiimiä joka kerta yhä uudelleen. Varsinkin kun ollaan siirretty vuorotyöhön, tiimipalaverit ovat ainoita tilaisuuksia, joissa jotakuinkin kaikki ovat parin viikon välein yhdessä koolla. Palaverit ovat siis myös ”tiimitreenejä”, joilla lisätään yhteenkuuluvuutta ja luodaan sitä aina uudestaan. Tässä mielessä palaverit ovat myös ”rituaaleja”. Emile Durkheimin puhuu uskontososiologiassaan ”rutiinista” ja ”rituaalista”, joten hänen ajatuksensa kannattaa nostaa lyhyesti esille.

Durkheimille rutiinin suhde rituaaliin on sama kuin maallisen suhde pyhään (Durkheim 1980, 55, ks. myös Ilmonen 1989, 109-110). Kun ryhmässä tehdään jotain, ”sosiaalinen tiheys” kasvaa ja tunteet yhteenkuuluvuudesta ja samaistumisesta ovat voimakkaampia (tällä tarkoitetaan tietenkin tilannetta, johon kaikki osallistujat suhtautuvat ja sitoutuvat samalla tavalla). Ongelmana on kuitenkin se, että tällaisilla tunteilla on taipumus laimentua, kun palataan jälleen omiin oloihin, eikä olla ryhmän kanssa yhdessä. Näin ollen tarvitaan säännöllisiä ja yhteisiä kokouksia ja kokoontumisia, jotta yhteiset tunteet voidaan säilyttää ja jotta niitä voidaan uusintaa ja rakentaa edelleen. Tässä kohdin Durkheim viittaa kaikkiin poliittisiin, taloudellisiin ja ”tunnustuksellisiin” ryhmiin, jotka ”pitävät visusti säännönmukaiset kokouksensa, joissa niiden jäsenet voivat vahvistaa yhteistä uskoaan ilmentämällä sitä” (Durkheim 1980, 195.)

Nämä kokoukset eivät ole vain maallisia rutiineja, vaan niistä ja niiden yksityiskohdista tulee osaksi pyhiä rituaaleja. ”Rituaali” tarkoittaa käyttäytymissääntöä, joka sanoo, miten pyhän läsnäollessa tulee käyttäytyä. (ks. esim. Ilmonen 1989, 110 ja Töttö 1997, 206-210.) Kun ajattelen

laboratoriotiimin palavereja, niissä ei sinänsä ollut mitään yksittäisiä ja vakituisia rituaaleja. Sellaisena voidaan ehkä kuitenkin pitää suomalaiskansallista perinnettä, eli kahvin juontia. Palaverit alkoivat aina kahvin (tai mehun) juonnilla ja muutaman keksin tai kakkupalan syönnillä. Tällöin ei vielä keskusteltu juurikaan varsinaisista työasioista, vaan se oli lähinnä ”sosiaalinen prosessi”. Tämän jälkeen siirryttiin rutiinin puolelle ja käytiin käsiksi päivän asialistaan. Voidaankin sanoa, että koko tiimipalaveri, ”tiedolliset” seikat/rutiinit mukaan lukien, on ylipäätään rituaali.

Jos taas rituaaleja ja rutiineja ajatellaan luottamuksen näkökulmasta, ne tuottavat perusturvallisuutta ja uskomuksen siitä, että ”huomenna kaikki on samoin kuin tänään”. Laboratorion tiimipalaverien tapauksessa voidaan sanoa, että ”seuraava palaveri on tuttu ja turvallinen, kunhan vain seuraamme yhteisiä rutiineja ja rituaaleja.” (ks. Misztal 1996, 102-103.) Luottamuksen kohdalla rutiinit ja rituaalit tuottavat nimenomaan sellaista ”Confidence” –luottamusta/varmuutta, jolla vältytään nimenomaan sisäiseltä kaaokselta monimutkaisten asioiden edessä. Misztalin termein, ja mitä edellä niistä on sanottu, rutiinit ja rituaalit tuottavat habituaalista varmuutta tulevaisuutta (ja tulevia tiimipalavereja) kohtaan (”Trust as habitus”).

Voidaan myös sanoa, että tiimipalaverien rutiinit ja rituaalit tuottavat normaliteettia ja myös legitimizeettia sitä järjestelmää kohtaan, mihin ne sisältyvät. Siis kun noudatetaan ”perinteisiä” rutiineja ja rituaaleja, niin yläkertaan ja kokoushuoneeseen menosta, palaverista siellä, tiimistä, tiimityöstä, TQM –ohjelmasta ja kaikesta siihen liittyvästä ”hölynpölystä”, kuten sitä joku kommentoi, tulee normaalia ja kuitenkin hyväksyttyä ja jopa suositeltavaa. Tämä siis huolimatta siitä, että ne muuten saattaisivat tuntua ikäviltä asioilta.

8.2. Laboratoriotiimi äänettömien tietojen ja taitojen näkökulmasta

Laboratorion tiimityön näkyvin tekijä ovat siis palaverit ja niiden kehittyminen vuosien aikana. Mitä muuta laboratorion ”Tiimistä” löytyy? Eli onko tiimijattelulla ja tiimin tulolla laboratorioon vaikutusta arkipäiväiseen ja konkreettiseen analyysityöhön? Tämä on erittäin vaikea kysymys, jota jouduin kuukausien aikana pohtimaan erittäin paljon. Sillä on kuitenkin niin, että laboratorion henkilökunnan tekemät analyysit ovat loppujen lopuksi hyvin pitkälle henkilökohtaista toimintaa ja ne raportoidaan yksilöllisesti, henkilökohtaisena työsuorituksena. Analyysin tekijä on yksin mittalasiensa, pipettinsä, lämpöhauteensa ja laitteistonsa edessä ja hän toimii hyvin pitkälle

tuotannon vaatimusten ja analyysitilausten mukaan ja seuraa näin tuotantoprosessin rytmiä. Miten tässä ”tiimityö” voi tulla esille?

Kun kysyin tätä epävirallisissa jutteluissa työntekijöiden kanssa heidän työnsä keskellä, vastaukset vaihtelivat asteikolla ”Kyllä sillä jotain vaikutusta on...” – ”No siihenhän sillä juuri onkin vaikutusta!” Jäin hämilläni usein seisomaan paikalleni, eikä kukaan osannut tarkasti selittää sitä, mikä tiimin vaikutus tähän asiaan todella oli. ”Jotenkin” se siihen vaikutti.

Tämä kysymys vaivasi mieltäni pitkään alitajuisella tasolla, ja aktiivisemmin toin sen esille vasta myöhemmissä haastatteluissa, kun tajusin kunnolla kysymyksen tärkeyden. Tyypillinen, hyvin asenteellinen kysymykseni ja siihen saatu vastaus oli seuraavan katkelman mukainen:

VS: Niin että se aika paljon kiteytyy niihin palavereihin... tää tiimihomma.

H6: Joo.

VS: No mites kun te analyysit teette, periaatteessa te ootte aina yksin siinä tilanteessa, niin voiko sanoa, että onks sillä tiimityöllä ihan siihen arkipäivän käytännön työhön, niin voiks sillä olla periaatteessa siihen mitään merkitystä?

H6: No siihenhän sillä nimenomaan onkin just.

Siis tiimityö kiteytyi pitkälti palavereihin, mutta myös konkreettiseen työhön. Palaverit olivat selviä ja näkyviä, mutta tiimityön vaikutuksesta käytännön jokapäiväiseen työhön en tuntunut aluksi saavan otetta. Miksi näin?

Sitten tutustuin uudestaan aiemmin lukemaani, Jukka Niemelän Sosiologia-lehteen kirjoittamaan artikkeliin (Niemelä 1988), joka kertoo ns. ”äänettömistä taidoista”. Tutustuin myös erääseen lähteeseen, jo ko. artikkelissa mainitaan. Näistä löysin välittömästi sen, mitä olin ehkä alitajuisestikin etsinyt. ”Laatupiirimäisessä” tiimityössä, kuten laboratorion tiimityötä voidaan nimittää, on parhaimmillaan kyse juuri ”äänettömien tietojen/taitojen” (tacit knowledge/skills) onnistuneesta hyväksikäytöstä arkipäivän työtilanteita, työprosessia ja tuotetta kehitettäessä. Otetaanpa edellinen haastattelukatkelma esille kokonaisuudessaan:

VS: *No mites kun te analyysit teette, periaatteessa te ootte aina yksin siinä tilanteessa, niin voiko sanoo, että onks se tiimityö ihan siihen arkipäivän käytännön työhön, niin voiks sillä olla periaatteessa siihen mitään merkitystä?*

H6: *No siihenhän sillä nimenomaan onkin just. Siis näihinhän se menee näihin meidän analyysihin. Sitähän me, että me saatas ne joustavaksi ja toimivaksi ja... Ja että ne sujuu ilman hankaluuksia. Että siitä häiriötekijät poistuu ja näin. Että sehän mun mielestä just on sen tiimin tarkoitus. Että tavallaan meidän työ sujuu jokapäiväisesti. (...) Kato niistähän sitten, kun niitä tehdään, ja joku sitten keksii jotain, niin sitten niistä keskustellaan, että olisko näin parempi ja näin. Että kyllähän se ohjettakin sitten tavallaan muokkaa. Että tietynlainen vapaus... kaikkiahan ei pysty ihan... ohjetta siis sinänsä muuttamaan, mutta siis työskentelytapoja ja näitä tiettyjä vaiheita sillain, että "miten sä tekisit sen helpommin."*

VS: *Niin onks se sit sillä tavalla, että jos ei kukaan olis koskaan tiimityöstä puhunutkaan, niin kuinka paljon ne asiat... olisko ne eri lailla?*

H6: *Ne vois olla aika eri lailla!*

VS: *Niin, että oltais menty sillä vanhalla tylillä eteenpäin...?*

H6: *Kyllä ne vois aika jumissa olla. Että tehtäis vaan sillä iänikuisen vanhalla systeemillä ja mallilla. Että kyllä se hyvä on ollu töitten kannalta... tää tiimi.*

Tämä kertoo juuri siitä, mistä laboratoriotiimissä palavereiden ohella (ja myös niihin liittyen) on kysymys. "Äänettömät tiedot/taidot" syntyvät pitkäaikaisesta kokemuksesta ja työn suorittamisesta, melkeinpä mitä tahansa suoritettaessa. Näiden taitojen ja tietojen omaksumiseen ei riitä teoreettisten ohjeiden muistaminen, vaan ne kehittyvät vain omakohtaisen käytännön kokemuksen myötä. Äänetön osaaminen kokonaisuudessaan on "epäonnistumisien, korjauksien, virhepäätelmien ja muuttuneiden käsitysten kokonaistulos, joka lopulta osoittautuu toimivaksi käytännössä", kuten Niemelä (1988, 196) asian hyvin ilmaisee.

Itsekin löysin tutkimastani laboratoriosta vihjeitä tähän suuntaan, kun tutkin esimerkiksi lukemattomien analyysien työohjeita. Tilannehan laboratoriossa oli sellainen, että kaikki yksittäiset analyysit ja niiden työohjeet oli kirjattu tarkasti ylös ja ne olivat hyvässä järjestyksessä omissa kansioissaan. Näitä kansioita tutkiskelemalla minulle selvisi se, että useimmat niistä olivat vuosia kestäneiden (ja usein edelleen jatkuvien) prosessien tuloksia. Siis ohjeet eivät olleet mitään laboratoriopäällikön sanelemia lakeja, vaan ne olivat kehittyneet päällikön ja työntekijöiden

vuoropuheluna vuosien kuluessa. Työntekijät tekevät laboratoriopäällikön tekemiin ohjeisiin parannusehdotuksia, jotka perustuvat ammattitaidolle ja työrutiineille, jotka kaikilla työntekijöillä olivat kehittyneet tässä samassa työpaikassa jo useita vuosia.

Toisaalta ohjeissa, niin tarkkoja kuin ne olivatkaan, oli tietyissä asioissa myös soveltamisen varaa. Katsotaanpa seuraavaa esimerkkiä:

VS: Kun mä nyt oon lueskellu niitä kansioita ja niitä työohjeita, niin nehän on hirveen tarkkoja, että nehän on suurinpiirtein kädestä pitäen, mut sitten kun se käytännössä tehdään, niin onko siinä mahdollisuuksia yhtään, missään rajoissa kehittää sitä omaa käytännön tapaa, miten ne käytännön asiat tehdään, verrattuna siihen, mitä siellä paperissa lukee?

H7: No eihän siinä paljoa ole, se on tosiaan niin tarkkaa. Mutta onhan sitten, esimerkiksi kun sanotaan, että ”jäähautteessa kymmenen minuuttia”, niin sitä kokeilee putkea, aha, tää on näin kylmä, tää on riittävän kylmä, siirtää toiseen, se on ehkä ollut siellä jo viis minuuttia, ihan tällasia simpeleitä...

VS: (...) että... sä kokeilet kädellä jotain ja sitten joku vastavalmistunut laborantti niin... sillä vie kauemmin...

H7: ...Ne tekee kellon kanssa... (...) Joo ja se vähän riippuu ihmisestä, että osa on semmosia, että ne tekee työohjeen mukaan aina, että se on semmonen... jos ei ne satu näkemään, että joku tekee niin, tai joku niille sanoo, niin sehän voi olla, että ne ikinä tee sillain, että ne tekee ihan totaalisesti kellon mukaan.

Tämä kertoo täsmälleen siitä, mitä ”äänettömillä taidoilla” tarkoitetaan. Rutiinien mukana syntyy tietoisuus työstä ja sen elementeistä. Edelliseen esimerkkiin liittyen voidaan sanoa, että oman kokemuksen myötä laborantti oppii sen, miten näytteet reagoivat jäähautteessa ja mistä tietää sen, että ne ovat olleet jäähautteessa riittävän kauan. Jäähautteen tarkoituksena on pysäyttää kemiallinen reaktio, joka koeputkissa on menossa. Kun koeputken yläpää on kylmä (eli siitä on lämpöhauteen aiheuttama lämpö haihtunut), työntekijä tietää käytännössä, että reaktio on pysähtynyt, riippumatta siitä, onko ohjeen mainitsema kymmenen minuuttia mennyt vai ei. Ohjeessa sanotaan jäähautteen kohdalla ”kymmenen minuuttia”. Lämpöhauteen kohdalla maininta on muotoa ”TASAN kymmenen minuuttia”, ja silloin on kyse sekunneista, kuten kaikki tietävätkin.

Manwaring ja Wood (1987), kuten Niemeläkin, erottavat äänettömissä taidoissa toisistaan kolme ulottuvuutta. Ensinnäkin voidaan korostaa sitä, että rutiinitehtäviin liittyy kokemuksen kautta tapahtuva oppiminen, jonka tuloksena eri toiminnot voidaan sisäistää ja varsinainen tietoisuus niistä häipyy taka-alalle. Kun taito käytännössä opitaan, se muuttuu ”äänettömäksi” ja tietoisuus voidaan suunnata enemmänkin lopputulokseen ja sen saavuttamiseen. (Manwaring & Wood 1987, 172-173 ja Niemelä 1988, 197.) Hyvänä esimerkkinä tästä on juuri edellä mainittu ”koeputki jäähauteessa” -tilanne. Siinä voidaan sekuntikellon sijasta keskittyä lopputulokseen ja tehdä työ käytännöllisimmin, jos esimerkiksi jokin kiireisempi työ odottaa vieressä.

Toinen ulottuvuus liittyy siihen, että eri tehtävien suorittamiseen liittyy vaihtelevasti tietoisuutta. Kun rutiini sujuu jo ”äänettömästi”, eteen tulevat ongelmatilanteet, joissa rutiinit eivät riitä, vaativat tietoista keskittymistä. Jos autolla ajaminen sujuukin jo enimmäkseen ”äänettömällä” rutiinilla, niin ohitustilanteissa tietoisuus ja keskittyminen terästyy. Myös erilaiset epäviralliset ammattikikat, joilla esimerkiksi mekaaniset koneet pidetään toiminnassa, ovat esimerkkejä tietoisuuden terästymisestä rutiinien hoitamisessa. (Manwaring & Wood 1987 173 ja Niemelä 1988, 197.)

Kolmas ulottuvuus liittyy työprosessin kollektiiviseen luonteeseen. Seuraamalla vain kirjallisia ja teoreettisia ohjeita yhteistyötä ei voi yleensä tehdä. Siihen vaaditaan käytännön harjoitusta ja toisten ja toisten työn tuntemista. Aikatauluista kiinni pitäminen, toverillisuus ja toisen auttaminen ovat yhteistoiminnallisia taitoja, joiden kehittyminen on usein kiinni siitä, kuinka työntekijä kykenee näkemään itsensä ja oman työnsä aseman koko työprosessissa. Myös toisiinsa ja eri töihin liittyvät ongelmat voidaan paikallistaa helpommin, kun työ sisäistetään ”äänettömiksi tiedoksi/taidoiksi”, jota nimitystä tästä kokonaisuudesta siis käytän. (Manwaring & Wood 1987, 173 ja Niemelä 1988, 197.)

Kun näitä ulottuvuuksia mietitään hieman tarkemmin, ne liittyvät myös ”ammattitaitoon” ja sen määrittämiseen. Kun äänettömät tiedot/taidot otetaan huomioon, koko jako ammattitaitoa vaativiin ja vaatimattomiin töihin hämärtyy. Onkin oltava hyvin varovainen luokiteltaessa työtä ”ammattityöksi” ja ”ei-ammattityöksi”. Tehtävien oppiminen ja niiden muodostuminen rutiiniksi ajaa helposti aliarvioimaan niiden suorittamiseksi vaadittavaa taitoa. (Niemelä 1988, 198. Ks. myös Brown 1992, 216-218.)

Koko tayloristinen jako työn suunnittelun ja toteutuksen välillä joutuu edellä mainitun myötä uuteen valoon. Michael Burawoy onkin todennut, että mitä tehokkaammin työnjohto erottaa toisistaan suunnittelun ja toteutuksen, sitä tarpeellisemmaksi työntekijöille tulee yhdistää ne uudelleen, jotta tuotanto voidaan pitää tehokkaasti käynnissä. Manwaring ja Wood kritisoivat Harry Bravermanin yksioikoista kuvaa juuri esimerkiksi ”ammattitaidosta” ja myös taylorismista, joka Bravermanin mukaan turvaa monopolikapitalismin kehityksen. He varoittavat ”bravermaniasta” ja sanovat, että työnjohdon on tehokasta työtä tavoitellessaan aina turvattava yhteistyö työntekijöiden kanssa ja yksi tärkeä osa tätä prosessia on äänettömien tietojen/taitojen mahdollisimman menestyksekkäs hyväksikäyttö. Eri töihin sisältyy aina tietty määrä harkinnanvapautta ja siksi tietty autonomia töihin nähden säilyy aina työntekijän käsissä. (Manwaring & Wood 1987, 174-175, 192.)

Philippe Baumardin mukaan äänettömät tiedot/taidot ovat ”viisauden varasto”, jota voidaan hyödyntää eri tavoin, jos siihen kyetään ja jos sitä halutaan. ”Asiantuntija” ei usein olekaan mikään ammattitaitonimikkeillä tai koulutuksella määräytyvä henkilö. Hän saattaakin olla käytännössä usein se, joka vain pienellä näkyvällä ponnistelulla pystyy ilmaisemaan ja jopa korjaamaan ongelman, jonka periaatteessa kaikki näkevät. (Baumard 1999, 23) Käytännön tasolla työtilanteiden ongelmien esiin nostaminen ja jopa pätevien ratkaisuehdotusten tekeminen onkin yleensä työn todellisen tekijän vastuulla. Suunnittelupöydällä ongelmia ei yleensä esiinny.

Suomalaisessa työntutkimuksessa äänettömien tietojen/taitojen teema nousi erityisesti esiin Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitoksen pitkässä, 1980-luvun alkupuolen tutkimusprojektissa ”Toimistotyö, toimistotyöntekijät ja toimistoautomaatio”. Siinä naisista, joita lähinnä tutkittiin, tuli käytännön tasolla tietotekniikan erinomaisia asiantuntijoita, kun toimistoautomaatio tuli monille naisvaltaisille toimistotyöpaikoille. (Esim. Rantalaiho (toim.) 1986.) Samoja kaikuja on löydettävissä monista muistakin eri tutkimuksista. Esimerkiksi mistäpä muusta kuin äänettömistä tiedoista ja taidoista kertovat Matti Kortteisen esittämät kuvaukset työntekijöistä, jotka oppimisen ja kokemuksen myötä hoitavat monia eri työstölaitteita, vaikka niin ei alun perin ollut tarkoitus ja niin ei työtä oltu suunniteltu. Erittäin selvästi Kortteisen tutkimuksessa tulee ilmi se, kuinka tärkeää työntekijöille on tehdassalitasolla yhdistää uudestaan toisiinsa suunnittelu ja toteutus. (Kortteinen 1992, 231-252.)

Edellä mainitsin jo termin ”laatupiiri”, joka on erityisesti 1980-luvulla muodissa ollut hieman uudenlainen työnorganisoinnin tapa. Tutkimaani laboratoriotiimiä voidaan hyvällä syyllä kutsua ”laatupiirimäiseksi tiimiksi”. Mitä ”laatupiiri” oikeastaan pitää sitten sisällään?

8.3. Laatupiiri

”Laatupiiri” on yleisnimitys tietynlaisille työn organisoinnin menetelmille, jotka tähtäävät työn laadun parantamiseen ja suurempaan työhön sitoutumiseen. Alkuperäinen idea laatupiireistä oli amerikkalainen, mutta Japanissa se sai paremman vastaanoton, sillä siellä työkuultuuri oli alunperinkin muodostunut, nopean kehityksenkin myötä, ”tiimimäisemmäksi” kuin perinteisen teollisuuden sekä taylorismin ja fordismen Yhdysvalloissa ja Länsi-Euroopassa. Myöhemmin, 1970-luvulla, laatupiirit tekivät uuden maihinnousun Yhdysvaltoihin ja Eurooppaan, kun Japanin voimakkaalle talouskasvulle ja laadukkaille tuotteille etsittiin selittäjiä myös työn organisoinnin tavoista. (Fröchlich & Pekruhl 1996, 58 ja Littler 1985, 25.)

Laatupiireille voidaan määritellä eräitä yleispäteviä tunnusmerkkejä, joista voidaan hyvin tunnistaa myös tutkimani laboratoriotiimi. Ne ovat periaatteessa vapaaehtoisia ryhmiä, jotka muodostuvat yleensä yhden osaston työntekijöistä. Jäsenten lukumäärä on yleensä 5-20. Periaatteisiin kuuluu, että ryhmä kokoontuu säännöllisesti keskustelemaan ongelmista ja kehitysehdotuksista, jotka liittyvät välittömiin työtehtäviin ja työympäristöön ylipäättään. Puheenjohtajana toimii yleensä osaston esimies, joka on myös eräänlainen asioiden välittäjä ja sovittelija. Tapaamisissa on tarkoitus tiedottaa eri asioista, tunnistaa ongelmat ja miettiä yhdessä ratkaisuja niihin. Kokoontumiset järjestetään yleensä työaikana, eikä laatupiirin jäsenyydestä tai kokouksista makseta yleensä taloudellisia palkkioita normaalin palkan lisäksi. (Fröchlich & Pekruhl 1996, 58 ja Littler 1985, 25.)

Yritysjohdon näkökulmasta laatupiirit vastaavat tietenkin ensisijaisesti kilpailutarpeisiin ja mahdollisesti saavutettaviin kilpailu- ja laatualueisiin. Tämän lisäksi ja myös tähän liittyen, erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana on virallisten laatustandardien määrä ja merkitys noussut voimakkaasti. Ne vaativat yrityksiltä ja työpaikoilta jatkuvaa laaduntarkkailua, joka ulottuu kaikille organisaation tasoille. Tämän vuoksi muotiin ovat tulleet jo edellä mainitut kokonaislaatuohjelmat (TQM), joiden yhtenä komponenttina laatupiirit yleensä ovat. Tärkeää on se, että loppujen lopuksi laatupiirien tärkein funktio on työntekijöiden motivoiminen ja henkilöstön huomiointi. Mahdolliset

taloudelliset edut tulevatkin motivoituneessa ja työhön sitoutuneessa laatupiirissä ikään kuin sivutuotteena. Mikäli laatupiirien avulla halutaan hyviä tuloksia, ”marssijärjestyksen” pitäisi olla tällainen. (Fröchlich & Pekruhl 1996, 59-60.)

Kokonaislaatuohjelmiin kuuluvista laatupiiritoteutuksista Fröchlich ja Pekruhl esittävät tutkimustuloksia täsmälleen sellaisista toimenpiteistä, joita tutkimassani tehtaassa ja laboratoriossa on tehty, ja mistä edellä on ollut jo puhetta. Ulkopuoliset konsultit kouluttavat sisäisiä fasilitaattoreita, jotka vievät asiaa eteenpäin omalla työpaikallaan. Koulutus koostuu ”sosiaalisten taitojen” edistämisestä ja ”ongelmanratkaisumenetelmistä”, joihin kuuluu ”teknisluontoisia” apuvälineitä erilaisia ongelmatilanteita varten. (Emt., 60-63.)

Laatupiirit on usein nähty ongelmallisiksi, mikäli ne eivät liity suurempiin kokonaislaatuohjelmiin. Tutkimusraporttien kannalta laatupiirien onnistumiset ovat Fröchlichin ja Pekruhlin mukaan joskus ”yliraportoituja” kokonaisuuteen nähden. Ongelmia saattaa tulla siitä, ettei laatupiirien toiminnalle ole tarpeeksi aikaa ja siitä, että johto ei käytäkään laatupiirien ehdotuksia ja tuloksia millään tavoin hyväksi. (Emt., 67-69.)

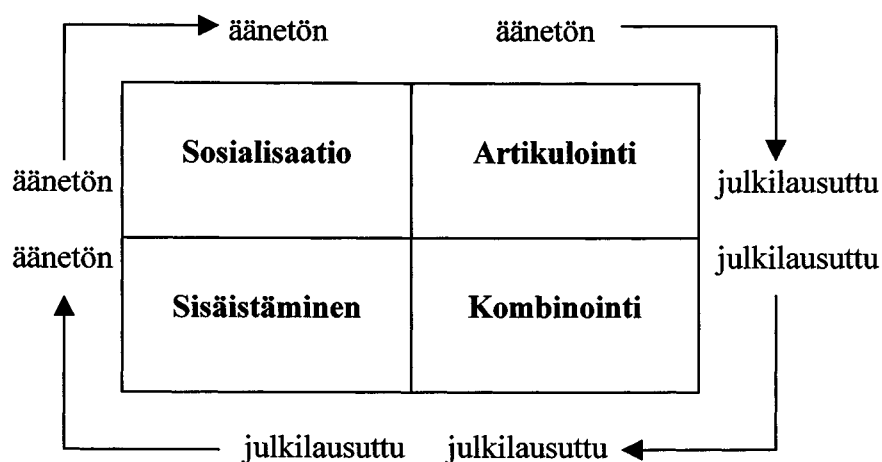
Voidaan sanoa, että laatupiiri on melko yksinkertainen ryhmätyön väline, joka operoi ryhmätasolla ja on luonteeltaan lähinnä konsultoivaa, eli sen autonomia on useissa, lähinnä juuri hallinnollisissa asioissa hyvin rajattua (vrt. Fröchlichin ja Pekruhlin suoran osallistumisen neljä päätyyppiä). Ne eivät yleensä muuta perinteistä organisaatorakennetta, mutta saattavat muodostaa joskus ongelmallisiakin päällekkäisyyksiä ja uusia rakenteita vanhan päälle tai sisään. Nykyään laatupiirejä pidetään usein siirtymävaiheena kohti pidemmälle vietyjä tiimisovellutuksia, eikä niiden jatkuvuuteen uskota enää samalla tavalla kuin 1980-luvulla. Huonosti järjestetyt laatupiirit ovat muodostaneet jopa ”umpikujan”, jolloin niiden käytöstä on pitänyt luopua kokonaan. Mikäli laatupiireillä on tuloksia saavutettu, ne liittyvät useimmiten ”sosiaalisiin” tekijöihin, eli työpaikan ilmapiirin parantumiseen ja työhön sitoutumiseen mikrotasolla. Yhteistyö, työmotivaatio ja kommunikointi ovat lisääntyneet ja muuttuneet laadultaan paremmiksi. Todelliseen työn laatuun vaikutukset ovat olleet enemmänkin ”keskitasoisia”. Työntekijöiden vaihtuvuuteen, työtapaturmien ja poissaolojen määrään sekä sitoutumiseen koko organisaatioon/yritykseen laatupiireillä ei ole ollut juurikaan vaikutusta. (Emt., 66, 73-78 ja sitoutumisesta esim. Wright & Edwards 1998.)

Laboratoriotiimi on siis hyvin ”laatupiirimäinen” tiimi. Sen kesto, toiminta-alue ja autonomisuus, joita edellä olen käsitellyt, viittaavat myös tähän suuntaan. Kesto on jatkuva, toiminta-alue kattaa vain oman työn ja sen kehittämisen, ja autonomisuus on hyvin rajattua. Palaverikäytännöt ovat laatupiirille tyypilliset. Nämä ominaisuudet sijoittavat laboratoriotiimin tehtaan organisaation sisään sujuvasti siten, että se ei aseta haastetta organisaatorakenteen muuttamiselle. Se toimii, kuten sen on määräkin toimia, niiden rajojen sisällä, jotka sille on asetettu. Ainakin tässä laatupiirisovelluksessa työntekijät ovat melko tyytyväisiä tiimensä toimintaan.

8.4. Äänettömien tietojen/taitojen hyväksikäyttö laatupiirimäisessä laboratoriotiimissä

Laatupiirit ja edes osittain niiden ideaan perustuvat uudemmatkin tiimit, kuten siis laboratoriotiimi, ovat todisteita siitä, että tayloristinen jako suunnitteluun ja toteutukseen on käytännössä koettu epäpäteväksi ja loppujen lopuksi tuottavuuden nousun esteeksi. Laatupiireissä on siis käytännössä kysymys siitä, että on olemassa systeemi, jossa kaikkien osapuolien, johdon ja työntekijöiden, äänettömiä taitoja/tietoja käytetään yhteisesti hyväksi vakiintuneilla menetelmillä. (Cruise O’Brien 1995, 115 ja Manwaring & Wood 1987, 181-190.) Perinteisessä tayloristisessa mallissahan tieto liikkuu lähinnä johdolta työntekijöille, jotka yhdessä kehittävät työprosessia äänettömien taitojensa ohjaamina. Työn kehittymistä ei kuitenkaan ole tapahtunut alhaalta–ylös –suunnassa eikä kollektiivisessa rakenteessa, jossa kaikki ovat kuitenkin mukana (ks. esim. Baumard 1999, 208).

Baumard esittää mielenkiintoisen kuvion siitä, kuinka organisaatiossa, tai sen osassa, äänetön tieto sekä sitä hyödyntävä julkilausuttu tieto ovat saman kiertävän prosessin osia:



Kuvio 7. Äänettömästä julkilausutuksi tiedoksi ja päinvastoin (Baumard 1999, 24.)

Tämä malli tarkoittaa kokonaisuudessaan sitä, että työprosessissa ja organisaatioissa äänetön ja julkilausuttu tieto muodostavat prosessin, jossa julkilausutusta tiedosta tulee käytännön soveltamisen myötä äänetöntä ja äänettömästä uusien käyttötapojen – uuden ”manifestoinnin” myötä – uudella tavalla julkilausuttua.

”Artikulointi” (articulation) tarkoittaa sitä, että organisaation äänettömästä tiedosta (esim. sisäistetyistä juoruista) voi muodostua ajan myötä julkilausuttuja organisatorisia faktoja. ”Kombinointi” (combination) tarkoittaa sitä, että vaikka julkilausuttu tieto leviäisikin teknisesti organisaation kaikkiin osiin samanlaisena, niin siitä muodostuu levitessään eri hieman erilainen kuva eri toimijoille sen mukaan, mitä toimijat haluavat tästä tiedosta omaksua ja mitä suodattaa pois. Voidaan sanoa, että julkilausutusta tiedosta ollaan taipuvaisia yleensä hyväksymään oman arvomaailman mukaisia osia. ”Sisäistäminen” (internalization) tarkoittaa sitä, että julkilausuttu tieto tai näkyvä ilmiö sisäistetään äänettömäksi tiedoksi, jolloin siihen liittyy muutakin kuin ”näkyvää” tietoa. Esimerkiksi organisatoriset tiedotteet, toisten henkilöiden eleet ja ilmeet tai työkoneen poikkeava toiminta sisältävät paljon enemmän ”tietoa” organisaation vakiintuneelle toimijalle tai työkoneen käyttäjälle, kuin ulkopuoliselle, joka ei ole tietoa sisäistänyt. ”Sosialisaatio” (socialization) tarkoittaa sitä, että äänettämiä tietoja ja taitoja opitaan toisilta toimijoilta usein äänettömästi, ilman kyselemistä tai puhumista. Toimijat sosialisoituvat organisaation kulttuuriin, sen tapoihin ja sosiaalisiin suhteisiin usein huomaamatta. (Baumard 1999, 24-26.)

Tätä mallia voidaan soveltaa myös laatupiirien ja tutkimani laboratoriotiimin tutkimiseen. Tällöin ylhäällä oikealla äänetön tieto, tai paremminkin sen mahdollistamat työn ongelmakohtien löytäminen ja työn kehittämisideat julkilausutaan ”ääneen” ensin omiin muistiinpanoihin ja sitten myös tiimipalaverissa, jossa mahdolliset ongelmat tai ideat tuodaan julkilausuttuna esille (artikulointi). Palaverissa nämä ongelmat tai ideat käsitellään ja niistä neuvotellaan yhdessä, jonka jälkeen niistä tehdään päätös, johon kaikki sitoutuvat (kombinointi). Työn jatkuessa ja sitä tehdessä ongelmien ratkaisut ja ideat muuttuvat kirjallisista ohjeista ja sopimuksista äänettömäksi tiedoksi ja taidoiksi ja ne sisäistetään rutiinitoiminnoiksi (sisäistäminen). Kun sitten esimerkiksi uusi harjoittelija tulee laboratorioon, hän sisäistää työtään äänettömäksi tiedoksi/taidoksi pitkälti myös sanattoman oppimisen kautta. Hän pääsee ”sisälle” työhönsä, sen aikatauluihin ja epävirallisiin toimiin sekä koko organisaation kulttuuriin seuraamalla ja kokemalla asioita itse, ilman että lukee

mitään papereista tai keneltäkään varsinaisesti aina kyselee mitään (sosialisaatio). (Ks. Baumard 1999, 24-28.)

Oman työni ja tiimityön kannalta tärkeimmät tämän jatkuvan prosessin osat ovat ”artikulointi” ja ”kombinointi”. Ne kertovat siitä, tuodaanko ongelmakohtia ja kehitysideoita yleiseen tietoisuuteen, keskustellaanko niistä yhteisesti sekä siitä, ollaanko tiimissä sitoutuneita tähän menettelyyn ja koetaanko se hyväksi. Tärkeää on mielestäni se, että organisaatiossa tai tiimissä ei tarvitse olla mitenkään varmaa se, artikuloidaanko ongelmia tai kehitysideoita ääneen. Mikäli järjestelmä on hyvin hierarkkinen tai voimakkaasti tayloristisiin työmuotoihin nojaava, sikäli kun äänettömien tietojen/taitojen kontekstissa voidaan taylorismista relevantisti puhua, se tukkii tämän artikulaation ja yhteisen työn kehittämisen.

Entä jos laatupiirit tai sen pelisääntöihin nojautuva tiimityö ovat käytössä? Silloinkaan ei tämä artikulaatio sekä yhdessä puhuminen ja neuvottelu välttämättä toimi. Voisi jopa kääntää asian toisinpäin ja kysyä, miksi pitäisi automaattisesti olettaa, että laatupiirimäinen tiimi toimisi automaattisesti työn laatua edistävasti? Tällainen tiimi voidaan aina pystyttää organisatorisella käskyllä, joka nojaa yksinkertaisesti työsopimuslakiin. Se velvoittaa työntekijää tekemään, mitä työnjohto käsklee. Tärkeintä on se, että tämä ei kuitenkaan vielä varmista sitä, että laatupiiri toimisi laadukkaasti ja sille tarkoitetulla tavalla. Mitä ominaisuuksia laatupiirimäiseltä tiimiltä sitten vaaditaan, että se toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, työprosessia ja kaikkien työtä parantaen? Oman työni aiheen puitteissa on helppo ratkaisu sanoa, että tarvitaan yhteistä luottamusta, luottamusta tiimin johtoon, toisiin työntekijöihin ja käytettävään tiimijärjestelmään. Tarvitaan luottamusta esimerkiksi toisen työntekijän tai laboratoriopäällikön avoimuuteen ongelmien ja ideoiden esittämisessä sekä heidän ammattitaitoonsa (esim. ovatko ongelmat tai ideat päteviä).

Tämä päättelyni osoittautui yllättävänkin relevantiksi, kun tutustuin Madhavanin ja Groverin mielenkiintoiseen artikkeliin (Madhavan & Grover 1998), jossa he korostavat, että tiimityö ei ole pelkästään ”sosiaalinen prosessi”, vaan sen pitäisi olla nimenomaan myös ”tiedollinen prosessi”. Näistä nimityksistä oli edellä puhetta palaverien yhteydessä. Laatupiirimäisten tiimien tehtävänä pitäisi olla äänettömien tietojen saattaminen äänelliseksi ehdotuksiksi, joilla työtä ja työprosessia (kyseisessä artikkelissa tuotekehittelyä) voidaan kehittää ja parantaa. Madhavan ja Grover käyttävät hyväksi edellistä kuviota ja tulevat nimenomaan siihen tulokseen, että tehokasta äänettömien

tietojen ja taitojen aktivointia selittää nimenomaan luottamus ”tiimiorientoitumiseen” ja tiimin toisten jäsenten ammattitaitoon.

Rita Cruise O'Brien on omassa artikkelissaan samoilla linjoilla tutkiessaan työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja työn kehittämistä yrityksissä, joissa on toteutettu erilaisia kokonaislaatuohjelmia (TQM) (Cruise O'Brien 1995, 110-120). Hän on havainnut, että toisaalta, kun innostus on korkealla, työntekijät ja heidän äänettömät taitonsa on melko helppo aktivoida työprosessin kehittämisen tueksi. Jos työ onnistuu, niin silloin vanhoista työtavoista ei haluta enää pitää kiinni. Toisaalta tämä aktiivisuus ja äänettömien taitojen hyväksikäyttö on kuitenkin myös hyvin herkkää hajoamaan ja tällöin aktiivisuus putoaa. Työprosessia ei yhteisen hyvän nimissä haluta parantaa ja uusista tavoista voidaan luopua ja jopa palata vanhaan. Tärkeimpinä syinä tällaiseen kehitykseen Cruise O'Brien mainitsee nimenomaan sosiaalisen luottamuksen puutteen sekä myös johdon haluttomuuden ja epäjohdonmukaisuuden TQM –prosessin toteuttamisessa. Cruise O'Brien tulee myös siihen tulokseen, että yksittäisen työryhmän toimimiseen ja tehokkuuteen vaikuttaa nimenomaan sitoutuminen mikrotasolla omaan tiimiin tai ryhmään. Koko organisaatioon sitoutumisella ei oman ja oman työryhmän työtehon kannalta ole juurikaan merkitystä.

Oman aineistoni perusteella en voi antaa pitävää selitystä luottamuksen merkityksestä äänettömien tietojen/taitojen kautta toimivan laboratoriotiimin toimintakyvylle. Kysymys on niin hienosyisestä asiasta, että perusteellinen vastaaminen vaatisi jatkotutkimusta. Kun keräsin havainto- ja haastattelumateriaalin, en vielä ollut löytänyt kunnolla äänettömien tietojen/taitojen enkä laatupiirien teemaa. Näin en voinut kunnolla havainnoida, enkä edes havaita, luottamuksen merkitystä laatupiirimäisessä tiimityössä. Nämä ehdot huomioon ottaen havaintoni ja johtopäätökseni tästä kokonaisuudesta on melko spekulatiivisia.

Kun luen tekemiäni haastatteluja edellä kuvattujen äänettömien tietojen/taitojen ja niitä hyödyntävän laatupiirimäisen tiimin näkökulmasta, vihjeitä löytyy, vaikka en ole niitä varsinaisesti osannut tästä näkökulmasta siis kysyä.

Eräät haastateltavat korostivat seuraavilla tavoilla laboratoriopäällikön roolia, sitä että nyt huonoihin asioihin puututaan paremmin kuin aikaisemmin, sekä erityisesti äänettömien taitojen

kollektiivista ulottuvuutta tiimissä, liittyen nimenomaan laboratorion keväällä alkaneeseen vuorotyöhön liittyen:

H1: On ollut. ("tiimillä" vaikutusta myös käytännön työhön (VS).) Ja nyt se varsinkin tulee tässä esille, kun ollaan vuorossa. Niin kyllä siinä ajatellaan eteenpäin ja toistakin, mikä tulee seuraavaan vuoroon, ja autetaan mahdollisuuksien mukaan, jos itsellä on aikaa. Ja otetaan huomioon... Että tässä se on mun mielestä tullu kaikkein parhaiten esille. Ja kyllä siinä semmonen yhteishenki siinä mielessä on, että pyritään onnistumaan siinä.

VS: (...) Luuletko sä sitten, että joku asia saattas olla huonommalla tolalla, jos ei ikinä olis kukaan mistään tiimistä puhunut eikä mitään tällasta olis tuotu esille?

H1: Kyllä mä luulen, että se olis, koska niin kyllä siellä alussa oli enemmän semmosia ongelmia, että kyllä se oli paljon raskaampaa siellä se olo. Ja nyt kun laboratoriopäällikkö tavallaan, kun se ei hyväksy semmosia, niin se puuttuu semmoseen, että ennen niistä ei sillein välitetty, että vaikka siellä oli vähän huono joskus ollakin, niin niihin ei sillä lailla puututtu ja niistä välitetty.

Sekä seuraavasti:

H2: No kyllähän se tän vuoron myötä on väkisin... Että se on kyllä tehnyt osansa siihen. (Tiimityön "ajankohtaistumiseen" (VS).) (...) Niin mä mietin sitä sellasta sitoutumista ja vastuunkantoa, että mitä me niistä asioista puhuttiin siellä, niin semmosta todellista sitoutumista on sitten kuitenkin aika vähän. Siis just tämmöstä näin, että mieltii kaikkia asioita ja ottaa kaikki esille, niin ei sitä niin paljon ollut, kun sitä on nyt mun mielestä tämän jälkeen, kun on menty tähän vuoroon. Koska ne on sit niin konkreettisesti yhteisiä asioita, kaikkien asioita. Kun huomataan se, kun ollaan vuorossa, että jos "tää on pielessä tänään, niin se on pielessä monta päivää, jos ei siihen tartu". Että kukaan muu ei sitä välttämättä huomaa kun minä, kun minä olen nyt tässä vuorossa neljä päivää. Niin että kyllä se on tehny siinä osansa.

Tästä katkelmasta huomataan myös kritiikkiä tiimiin sitoutumista kohtaan. Alhaista sitoutumista on katsottu aiheuttavan se, että ennen todella oltiin kaikki paikalla yhtä aikaa, eikä tällöin aina oltu niin aktiivisia. Vuoron myötä sitoutuminen ja aktiivisuus ovat pakotettuja terästäytymään, sillä vuorossa ollaan usein yksin, riskialttiimmassa tilanteessa. "Alhainen sitoutuminen" voidaan ymmärtää sekä

persoonasta johtuvaksi hiljaisuudeksi (*"Ihmiset on erilaisia!"*), että luottamuksen puutteeksi. Mutta vuosien myötä on yhä voimakkaammin sisäistetty se, että *"ei niin hölmöä kysymystä eikä asiaa ole, etteikö sitä vois siellä esille tuoda.*(H1)" Tämä lausahdus tuntuu kertovan siitä, että luottamus ei voi olla kovin alhaisella tasolla.

Kun ajatellaan laboratorion sitoutumista tiimiin, se tapahtuu hyvin pitkälle mikrotasolla, eli omasta tiimistä ei puhuta osana koko yhtiön TQM –prosessia. Laboratoriotiimin jäsenet eivät puhu ”meidän yhtiön IE –prosessista” ja omasta tiimistä osana sitä, vaan he puhuvat ainoastaan ”meidän tiimistä” oman laboratorion ja arkipäivän tasolla. Tämä noudattaa Cruise O’Brienin havaintoja, joista oli edellä puhetta. TQM –prosessien yhteydessä toimivat yksittäiset tiimit ja laatupiirit kokevat käytännön työssään vain harvoin olevansa osana suurempia laatuohjelmia, varsinkin kun näitä kokonaislaatuohjelmia ei johtotasolla yleensä juurikaan korosteta. Näin on asia myös tutkimani tehtaan tapauksessa.

Seuraavana keskityn luottamuksen ja sen rakenteiden esittelyyn laboratoriossa sekä jonkin verran myös koko tehtaalla laboratorion näkökulmasta. Johtopäätösvaiheessa käsitelen luottamuksen mahdollista merkitystä myös äänettömien taitojen hyväksikäytössä tutkimassani tiimissä.

9. LUOTTAMUS JA SEN RAKENTEET LABORATORIOSSA JA KOKO TEHTAASSA HAASTATELTUJEN NÄKÖKULMASTA

9.1. Luottamus ammattitaitoon

9.1.1. Luottamus ammattitaitoon laboratorion sisällä

Hypoteesi luottamuksesta toisen ammattitaitoon oli se, että standardien, erilaisten tarkistusten ja erittäin tarkan ohjeistuksen vuoksi se olisi siirtynyt varsinaisesta käytännön tekemisestä näihin tiukkoihin vaatimuksiin, tarkistuksiin ja kirjauksiin. Ajattelin myös, että pätevä ”laborantti”, koulutuksellisesti systemisenä ja käytännön kautta opittuna nimikkeenä, olisi ”varmuudellisen” luottamuksen (Confidence) kohde. Olin osaksi väärässä ja osaksi oikeassa.

On aivan totta, ja sitä haastatteluissa myös korostettiin, että ohjeistus on muuttunut tarkemmaksi ja monia epävarmuustekijöitä on työstä poistunut. Tärkeintä on kuitenkin se, että luottamus ammattitaitoon ei koskaan voi täysin siirtyä ihmisestä ohjeisiin, persoonasta systeemiin, ”Trust” – luottamuksesta ”Confidence” –varmuuteen.

Luottamus ammattitaitoon on pitkälti myös luottamusta ”äännettömiin tietoihin/taitoihin”, jotka ovat persoonallisia taitoja ja joita ei voi löytyä ohjeistuksesta. Erinomaisena esimerkkinä tästä on aiemmin mainittu ”koeputket jäähauteessa”. Seuraava haastateltava kertoo ensin punnitustarkkuuksista ja sitten juuri siitä, mikä on jo mainittu, eli mitä ”tasan kymmenen minuuttia” tai ”kymmenen minuuttia” ohjeessa tarkoittaa:

H5: Mutta on siinä tämmönen ammattisanastoon liittyvä asia, että jos sanotaan, että jotain punnitaan tarkasti tasan 200 milligrammaa, niin se tarkoittaa, että se voi olla 205 milligrammaa tai 195 milligrammaa, mutta sun pitää tietää täsmälleen, mitä se on. Elikä jos sulla sanotaan se ”tasan kymmenen minuuttia”, niin se tarkoittaa tasan kymmenen minuuttia. Mutta jos sulla sanotaan, että ”kymmenen minuuttia”, niin se on sitten sellanen, että sä voit sitä tulkita. Että sen tietää siitä. Että vaikka se ei ehkä semmoselle kerro, joka ei tunne... ei tunne sillä tavalla sitä sanastoa, että se tasan tarkasti tarkoittaa jotain tarkasti tunnettua, mutta ei juuri sitä kahtasataa milligrammaa.

VS: *Joo, siinä on sinänsä... On tullu kyllä selväksi se, että kyllä se luottamus (ammattitaitoon(VS)) tulee kokemuksen myötä, eikä sitä voi siirtää sinne ohjeistukseen.*

H5: *Ei voi, että siinä on tietty osa kyllä sitä, ehdottomasti, siinä työssä.*

Luottamus toisen työntekijän ammattitaitoon on sinänsä ”ehdotonta”, se tuli haastatteluista selväksi. Niissä korostettiin kaikkien monivuotista kokemusta ja eri tehtävien hallitsemista. Seuraava haastateltava korosti, että työntekijät ja heidän sanomisensa ja kommenttinsa ovat erilaisia, siis ”ihmiset on erilaisia!”, mutta yhtä kaikki, luottamusta ammattitaitoiseen havainnointiin riittää:

H3: *Mutta laboranttien kohdalta, niin siis kun mä annan sinne jonkun (tehtävän (VS)), vaikka että ”seuratkaa viskositeettia, mikä siellä nyt on menossa”, niin se on ihan varmaa. Mä en oo kun kerran käyny kattomassa, että ne on niitä tehnyt. Siellä on kommenttia, että ”liukuu” ja ”tekee sitä” ja ”tekee tätä” ja ”ihmeellinen mittari” lukee siellä ja vaikka mitä. Siis mä luotan ihan... ne laittaa ne kaikki, mitä ne siellä on.*

Itse ymmärrän asian siis siten, että luottamus ammattitaitoon on aina osaksi myös ”Trust” – luottamusta, sillä varsinaista varmuutta, ”Confidence”, ei täysin voi koskaan täysin saavuttaa. Työohjeissa, niin tarkkoja kuin ne ovatkin, on ”marginaaleja”, jotka kertovat erikoisella ja äännettömällä tavalla juuri siitä, mistä ”Trust” –luottamuksessa on oikeastaan kysymys. Ohjetta ei luultavasti koskaan voi saada niin varmaksi, että nämä ”tulkintamarginaalit” poistuisivat kokonaan. Asiaan perehtymättömät havainnoijat, esimerkiksi sosiologit, eivät näe näitä marginaaleja ja tekevät vääriä hypoteeseja. Asiat voidaan kuitenkin korjata, mikäli ollaan tarkkana.

Stephen Turner (Turner 1994, 58) kiinnittää huomionsa siihen, että vaikka käytännön tekemisen lopputulos eri ihmisillä olisikin täysin sama, niin yksilöllinen tekeminen itsessään, sisäisenä ja äännettömänä suorituksena, on yleensä erilainen eri ihmisillä. Siis vaikka analyysien lopputulos ja tekotapojen ilmiäsuikin on sama (kaikki noudattavat samoja ohjeita), niin yksilöllinen työn oppiminen ja kokemus työstä vaihtelee yksilöstä toiseen. Väitänkin, että vaikka ohjeet ja käytännön tekotavat olisivat miten ”institutionalisoituja” (”Confidence in *institutions*”) ja opittuja tahansa, niin luottamus toisen ammattitaitoon on aina osaksi luottamusta hänen yksilölliseen työsuoritukseensa ja tulkintaansa ohjeesta ja työtilanteesta.

Näin ollen, kun kaksi laboratoriotyöntekijää kohtaavat, he tuntevat, että toinen on sitoutunut tekemään hyvää työtä ja on tehnytkin sitä jo vuosien ajan ("Familiarity" > "Confidence"). Tunne on osaksi varmuutta toista kohtaan, että "kaikki menee hyvin, kun seurataan ohjeita" ("Confidence"). Toisaalta käytännössä on olemassa myös epävarmuustekijöitä ja tulkintavaraa käytännön työtapoihin, "äänettämiin taitoihin/tietoihin", toisten persoonallisuuksiin sekä todella myös työhajeisiin liittyen. Jotta työ sujuisi, näiden tekijöiden hyväksymisessä tarvitaan todellista luottamusta juuri kyseistä yksilöä ja hänen ominaisuuksiaan ja työntekotapojaan kohtaan ("Trust"). Eli vaikka luottamusta toisen ammattitaitoon voikin kuvailla melko "ehdottomaksi", se ei ole ehdotonta varmuutta. Kokemus on haastateltavien mukaan myös osoittanut sen, että ammattitaitoon luottamisessa on hienoisia persoonakohtaisia eroja. Toisiin voi luottaa hiukan enemmän kuin toisiin. Periaatteessa ei ole kuitenkaan sellaisia työntekijöitä, joille ei voisi jotain tiettyjä töitä antaa laisinkaan luottamuksen puutteen vuoksi. Jos ei voida puhua idealistisesti "ehdottomasta varmuudesta", voidaan realistisesti puhua melko "ehdottomasta luottamuksesta".

9.1.2. Luottamus ammattitaitoon koko tehtaalla haastateltujen näkökulmasta

Kun kysyin luottamusta ammattitaitoon koko tehtaalla, tarkoitin lähinnä sitä, miten haastateltavat kokevat luottavansa tehtaan johtoon ja johdon kykyyn "luotsata laivaa" oikeaan suuntaan ja tehdä koko henkilöstön kannalta oikeita päätöksiä. Tässä en siis tarkoita "ammattitaidolla" ja siihen luottamisella aivan samaa asiaa kuin laboratorion sisällä. Kyse ei ole niinkään käytännön arkipäivän tasosta, vaan suuremmasta kokonaisuudesta.

Yleinen pohjavire luottamuksessa johdon kykyyn ohjata tehdasta oikeaan suuntaan oli positiivinen usko siihen, että asioita hoidetaan ammattitaitoisesti. Käytännössä osoitus johdon ammattitaidosta oli jo se tosiasia, että tehdas ylipäättään on edelleen toiminnassa, että investointeja on tehty ja että ollaan osa kansainvälistä yritystä. Näiden tekijöiden suhteen luottamus kiteytyi pitkälle yhteen mieheen, eli vanhaan johtajaan. Hänelle annettiin varaukseton tunnustus tehtaan kehittämisen suhteen, eikä uudenkaan johtajan suhteen ollut epäilyksiä, sillä hän oli sinänsä jo "vanha tuttu" laboratorionkin työntekijöille. Seuraavat haastattelukatkelmat kuvaavat vanhan johtajan roolia hyvin tyypillisellä tavalla:

H5: *No täytyy sanoa, että ei me varmaan tässä oltais, jos ei Reinoä olis ollu.*

VS: *Että se kiteytyy aika paljon... nää vuodet siihen?*

H5: *Niin, niin. Että ihan hänen ansiotahan se on, että me ollaan tässä pisteessä, missä ollaan. Ja nyt sitten Jarmo (uusi johtaja(VS)) on koulunsa käynyt maailmalla, niin kyllä mä uskon, että Jarmokin pystyy luotsaamaan ja viemään meitä eteenpäin.*

Tai sitten:

H13: *Mutta ilman Reinoä toi talo olis tehnyt konkurssin jo... jollei nyt ihan ensimmäisen kahden vuoden aikana, niin... Monta kertaa oli deadline siellä. Kyllä sillä kuitenkin on semmoset taustatiedot ja... se on hirveen sitkeä ollut. Että kyllä se on ihan Reinon ansiota, että se yleensä toimii. Puhutaan siitä mitä tahansa, niin kyllä siitä saa ihan kiitollinen olla siitä, että se työpaikka on.*

Luottamus tehtaan johdon ammattitaitoon myös kollektiivina, yksilöistä ja heidän nimistään riippumatta, on melko voimakasta. Nämä tunnot voidaan yleistää seuraavan katkelman mukaisesti. Siinä korostetaan myös jäykkyyttä, joka ei riipu ammattitaidosta, vaan kulttuuripiirteistä:

H7: *Kyllä mä uskon, että siellä on ammattitaitoo ja on tosi lujaa ammattitaitoo, joka vie prosessia eteenpäin. Se on aika hidas laiva kääntää ja hidas laiva liikuttaa ja saada jotain uutta asiakin menemään eteenpäin. Siellä on hirveesti varmaan tietoa, mutta ennen kuin kaikki se hyvä tieto saadaan siihen ja kun se menee pätkän kerrallaan ja kokeillaan taas uutta... Niin kyllä se on mun mielestä siellä uudemmassa päässä se tieto.*

Onko luottamus tehtaan johtoon ja kykyihin sitten samanlaisella pohjalla kuin laboratorion sisällä? Vastaus on ehkä kyllä ja ei. Toisaalta, kun johdon kanssa ei nykyään olla arkipäivän tasolla ja käytännön työn suhteen juurikaan kasvokkain tekemisissä, sen rooli häipyä taka-alalle ”taustaaänekseksi”. Kun on koettu, että ”siellä on tosi lujaa ammattitaitoo”, johdon suhteen voi olla melko varma (”Confidence”). Toisaalta kuitenkin on niin, että vuosien aikana yhteinen kokemus- ja arvopohja, johon ”Familiarity”- ja ”Confidence” –tyyppinen luottamus nojaa, on fyysisen ja henkisen eriytymisen (työntekijöiden lisääntyminen) myötä osaksi hajoamassa. Tämä tuo mukanaan

epävarmuuden tunteita, joita on järjestyksen säilyttämiseksi pakko paikata ”Trust” –luottamuksella. Sen rooli onkin luultavasti lisääntynyt vuosien aikana myös johdon ammattitaidon suhteen.

Mielenkiintoista on se, että oleminen osa kansainvälistä yritystä on sekä luonut turvallisuutta, mutta myös epävarmuutta. Turvallisuus koskee lähitulevaisuutta ja työn jatkumista ja epävarmuus pitkän tähtäimen toimenpiteitä. Useat haastateltavista tunnustivat, että vaikka vuoden tai kahden sisällä toiminta suuryrityksen osana luo turvallisuutta, niin kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden sisällä kansainvälisyys luo turvattomuutta. Tämän koettiin liittyvän siihen, että tehdas sijaitsee, kaikesta huolimatta, melko kaukana markkinoista, kansainvälisen talouden reuna-alueilla. Siis vaikka luottamus oman tehtaan johdon ammattitaitoon olisi kuinka lujaa, asiat ovat kuitenkin myös ”suuremmissa käsissä”. Mitä kauemmas omasta laboratoriosta mennään, sitä enemmän riskiä tunnetaan ja sitä enemmän on tarvetta ”Trust” –luottamukselle. Seuraavat lausunnot tiivistävät näitä tunnelmia:

H9: Jos ne päättää, että pistetään tehdas tällä paikkakunnalla kiinni, niin pistäähän ne. Ei ne laske siitä, että mitä kustannuksia ja tappioita siitä tulee tai että ihmisiä jää työttömäksi. Että se vaan täytyy toivoo, että me tehdään niin hyvää tulosta, että ei niin käy.

H1: Kyllä mulla koko ajan tuolla takaraivossa on ollu epäily, että pystynkö mä olemaan täällä eläkeikään asti, vai pannaanko tää talo kiinni? Ja nyt se on vielä vankistunu, kun on oppinu tuntemaan, minkälaisia ne on (yhtiön johto ja ”amerikan pään” sanomat (VS)). Mä niinkun aluksi sokeesti luotin, että mitä sieltä tulee. Että nyt kun on oppinu tuntemaan, minkälaisia ne on, niin miten niillä kääntyy purjeet ja miten ne tuon tuostakin kääntää laivaa johonkin suuntaan, niin ei se oo mikään ihme, jos ne yskaks päättää, että pistetään Euroopan osastot kiinni ja pannaan tehtaat Kiinaan.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että jos luottamus on joidenkin tekijöiden suhteen laboratorion sisällä paremmassa kunnossa kuin laboratorion näkökulmasta koko tehtaan suhteen, niin luottamus ammattitaitoon ei kuulu tähän joukkoon. Kaikkien kykyihin ja tahtoon luotetaan, niin laboratorion sisällä kuin myös koko tehtaalla. Eräs haastateltava totesi, että hänellä ei ole epäilyksiä sen suhteen, etteikö johdossa ja jopa vieläkin enemmän koko henkilöstössä olisi halu ja myös kyky tehdä

”helvetin hyvää työtä”. Varauksena oli siis kuitenkin se, ettei tällä ammattitaidolla ole välttämättä merkitystä silloin, kun asiat ovat joskus raa’anakin kansainvälisen talouden lakien alaisia.

9.2. Luottamus avoimuuteen sekä sanomisen/lupaamisen ja tekemisen yhteensopivuuteen

9.2.1. Luottamus avoimuuteen sekä sanomisen/lupaamisen ja tekemisen yhteensopivuuteen Laboratorion sisällä

Avoimuus luottamuksen osatekijänä voidaan tässä yhteydessä käsittää kahdella eri tavalla, jotka useimmat haastateltavat nostivat oma-aloitteisesti esiin. Tärkeintä oli avoimuus työtilanteissa ja työn sujumisen yhteydessä. Toiseksi avoimuutta pohdittiin sen suhteen, onko sellaisia työkavereita, joista on tullut luotettuja henkilökohtaisissa suhteissa ja joille asioita, muita kuin työasioita, voisi kertoa enemmän kuin joillekin muille. Tämä jälkimmäinen avoimuuden tyyppi kuuluu nimenomaan siihen Misztalin esittämään luottamuksen funktioon (”Trust as Passion”), jonka tutkiminen ei kuulu tutkimustehtäviini (ks. 3.4. luottamuksen tutkimisesta ja omista ratkaisuistani sen suhteen). Eli avoimuus kiinnostaa minua työtilanteiden monimutkaisuuden vähentäjänä sekä ei-pakolle perustuvan yhteistyön edistäjänä.

Haastateltujen mukaan avoimuus laboratorion sisällä toimii hyvin. Haastatteluissa korostettiin ensinnäkin sitä, että tiedonvälityksen tekninen puoli on kunnossa. Tiedotuskanavia on siis vähintäänkin tarpeeksi. Varsinainen sisältöpuoli on myös kunnossa. Laboratorion sisäinen kommunikaatio koettiin avoimeksi ja luotettavaksi. Asioita, joista puhutaan ja joista pitäisi muistaa puhua, on paljon, mutta kukaan haastateltavista ei kokenut työtään ahdistavaksi tietojen tahallisen tai tahattoman pimentämisen vuoksi.

Seuraavat luonnehdinnat avoimuudesta ja tiedottamisesta kertovat tiivistäen asian ytimen. Niissä korostetaan sekä tiedottamisen väyliä että avoimuutta, jonka pohjana on toisen tunteminen jo vuosien ajan:

VS: Miten toi tiedottaminen sun mielestä sitten toimii teillä laboratoriossa?

H3: Labrassa ei oo mitään moitteita sijaan, että se kyllä toimii hyvin. Että meillä on niin monta väylää, jota pystyy käyttämään. Se on kyllä tota niin... hyvin toimii.

H5: *Kyllä ja se menee aika pitkälle tämmöseen henkilökohtaseenkin tiedottamiseen. Kyllä me ollaan avoimia, kun me ollaan niin kauheesti oltu toistemme kanssa, että meillähän ei sitä liikkuvuutta oo kauheesti ollu. Eli me ollaan niin tiiviisti oltu yhdessä. Että jos mielessä on jotain tai mieltä painaa joku, niin voi sanoo, että nyt mulla on huono päivä ja nyt mä en ollenkaan jaksa. Ja sitten voi sanoo sen syyn, että se henkilökohtainen syy tai näin. Tai työasia jos pännii, niin voi tosissaan sanoo suurin piirtein mitä ajattelee.*

Kun laboratorio siirtyi kolmivuorotyöhön, vuoronvaihtotilanteet tulivat erittäin tärkeiksi hetkiksi. Vuoron vaihtuessa pitää muistaa kertoa kaikki työhön ja työprosessin vaiheeseen liittyvät asiat, jotta töihin tuleva pystyy jatkamaan sujuvasti siitä, mihin edellinen työntekijä on jäänyt. Laboratorion sisällä ei tässä uudessakaan tilanteessa ole juurikaan ongelmia ilmennyt. Vuorolaborantit ovat kuitenkin entistä läheisemmässä suhteessa tuotantoon ja kyseiseen tuotannon vuoroon ja tässä mielessä on tullut vaikeuksia, jotka tavallaan liittyvät myös avoimuuteen. Useat haastateltavat sanoivat kyllä avoimuuden vuorossa toimivan, mutta mainitsivat ikään kuin sivulauseessa, että sillä ei ole joskus kuitenkaan merkitystä, johtuen tuotantopuolen vanhoista käytännöistä. Seuraavat haastattelukatkelmat havainnollistavat tätä asiaa.

H10: *On, on toiminut. Että ainoahan on tietysti aina, niinkun aamuvuorolaisille arkiamuina, että yövuorossakaan meilläkään vuoromestari ei koskaan sano sillei selkeesti, että mikä olis semmonen... ”No toi nyt olis semmonen, mutta aamulla tullaan ja käännetään pöytä uusiks.” Että se on monta kertaa sitten näin. Taas arkiamuina tilanne on toinen ja se määritetään selvästi, että mikä tehdään ensin, aamuvuorossa. Mutta muuten, niin sanotaan että ilta- ja yövuorot menee ihan hyvin.*

Sekä:

VS: *No mites sitten, luotatko sä siihen sisältöön, tavallaan sillein, että on siellä vuoronvaihtotilanteessa sun töihin tullessa kuka tahansa, niin pystytkö sä luottaan kaikkiin samalla tavalla, että sulla ei oo mitään epäilystä, että asiat ei oo sillä tavalla tai että mitään ei oo unohdettu?*

H9: *No en aina kyllä. Tai sanotaan, että joskus on tullu sillein, että kun mä olen luottanut siihen tietoon, niin se ei oookkaan ollu ihan sillei se asia. Mutta se ei välttämättä johdu siitä (laborantista?(VS))... vaan se on just siitä vuoromestarista kiinni se asia. Just että on sattunu näin, että aamulla on tultukin sanomaan, että ”ethän sä nyt tätä tee, että sun pitää tehdäkin tätä” tai että nyt tulee joku kiireellinen näyte.*

Tässä tarkoitetaan siis sitä, että vaikka laborantit välittäisivätkin kaikki tarpeelliset tiedot avoimesti eteenpäin, niin turhautumista aiheuttaa joskus se, että tuotantopuolella päätöksenteko on keskittynyt tuotannon käytännön ylimestarille, joka saattaa aamulla usein määrittää tehtävät ja niiden tärkeysjärjestyksen uudestaan aamuvuoroon tulleelle laborantille. Näin edellisen vuoron laborantin antamat tiedot saattavat olla ainakin osittain vääriä, vaikka ne hyvässä uskossa ja luotettavasti onkin välitetty. Joissakin haastatteluissa tuli esille se, että kun näin jatkuu tarpeeksi kauan, tietojen välitys, erityisesti iltavuorosta yöhön ja yövuorosta aamuun, saattaa muuttua turhauttavaksi ja niukaksi, ”sillä aamulla käännetään kuitenkin pöytä uusiksi.” Tällöin avoimuudesta ei ole todellista hyötyä, tai ainakin niin saatetaan alkaa luulla. Tässä kohtaa pallo heitettiin usein tuotantopuolen suuntaan, josta kaivattiin selkeyttä vastuusuhteisiin ja päätöksentekoon vuorojen aikana.

Avoimuus työtilanteissa laboratorion sisällä on monien vuosien yhteiseen kokemukseen nojaavaa ammattimaisuutta, johon liittyy myös henkilökohtainen kumppanin tunteminen. Kaikki tuntevat toistensa jakavan ”arvon” avoimuudesta. Yhteinen ”Familiarity” –pohja ruokkii varmuutta (”Confidence”), jolla toisen avoimuuteen suhtaudutaan. Kolmivuorotyön aloittaminen on kuitenkin tuonut oman mielenkiintoisen lisänsä tähän luottamukseen. Kun laborantti tulee töihin, hän ei ole ”samalla viivalla” muiden laboranttien kanssa, kuten ennen. Nyt hän ei ainakaan täysin voi tietää, mikä tilanne työssä on menossa ja mitä täytyy tehdä. Edellisessä vuorossa ollut laborantti tietää asioiden kulun ja seuraavan vuoron vaatimukset. Töihin tulevan laborantin on luotettava tähän työntekijään yksilönä, sillä vain hän on paikalla kertomassa, mitä on tehtävä ja mihin on kiinnitettävä huomiota. Laboranttien on tässä tilanteessa pakko luottaa toiseen yksilönä. Muita ei ole paikalla kuten ennen, eikä asioita nähdä yhdessä eikä samanaikaisesti, kuten ennen vuorotyön aloittamista.

Vuorotyön myötä on laboratoriossa mikrotasolla tapahtunut ajan ja paikan erottautuminen (time-space distansion), josta Anthony Giddens (1990, 31-33) kirjoittaa. Vuorolaborantit eivät enää elä

työssä yhdessä paikassa yhtä aikaa. Toiminta on eriaikaista. Vuoronvaihtotilanne yhdistää kaksi vuorolaboranttia yleensä vain noin 15:ksi minuutiksi ja asioista tietämättömän on luotettava edelliseen työntekijään, että hän tässä ajassa muistaa avoimesti kertoa kaikki tarvittavat asiat. Vuorotyön myötä nojaaminen persoonalliseen ”Trust” –luottamukseen on siis lisääntynyt, mutta pohjalla on myös vuosien mittainen yhteistyö ja tunteminen. Jaetut arvot, tuttuus ja varmuus toisesta (”Familiarity”, ”Confidence”) eivät sinänsä ole hävinneet. Tilanne olisi ilman muuta erilainen ja enemmän jännitystä aiheuttava, jos kyseessä olisivat juuri valmistuneet ja/tai työnsä aloittaneet, toisilleen tuntemattomat ihmiset.

Sanomisen ja tekemisen suhteen laboratorion sisällä nousee pääasiaan tiimi ja sen tuomat vakiintuneet rakenteet, joissa asioista sovitaan. Jo tiimipalaverit itsessään ovat perusmuoto, jotka ”tehdään niin kuin sovitaan”. Palaverit pyritään pitämään säännöllisesti ja edellisessä palaverissa ilmoitetaan yleensä se, koska seuraavan kerran kokoonnutaan. Tiimi ja sen ideologia ja palaverit ovat kehys arkipäivän sanomisen/lupaamisen ja tekemisen ristiriidattomuudelle. Monet haastateltavista korostivat sitä, että asioita on joskus yksinkertaisesti niin paljon, että osa voi unohtua. Tärkeimmät asiat tulevat kuitenkin hoidettua. Tässä auttaa asioiden priorisointi, josta on tullut muutaman vuoden aikana selvä käytäntö laboratorioon. Sovitut asiat saattavat ”roikkua ilmassa” kuukausia, mutta tällaiset asiat eivät ole tärkeysjärjestyksen kärjessä. Prioriteetit ovat kaikkien tiedossa.

9.2.2. Luottamus avoimuuteen sekä sanomisen/lupaamisen ja tekemisen yhteensopivuuteen koko tehtaalla haastateltujen näkökulmasta – esimerkkinä LQ -prosessi ja sen ongelmat

Koko tehtaan suhteen avoimuus tiedonvälityksessä on laboratorion näkökulmasta monisyinen asia. Monet korostivat sitä perinnettä, että mitään ”tarpeetonta” ei tehtaalla ole koskaan tiedotettu. Se oli vanhan johtajan perinne ja sen mukaan on eletty. Tiedottaminen ylhäältä alas on ollut hyvin niukkaa, mutta alhaalta ylös melko pikkutarkkaa. Mitään dramaattisia ongelmia se ei ole kuitenkaan aiheuttanut, vaan toiminta on pyörinyt omalla tavallaan vuodesta toiseen. ”Yhteen hiileen” on puhallettu, sekin on ollut melko pitkälle kuitenkin karismaattisen ja patriarkaalisen johtajan ansiota. Viime vuosina ongelmia on kuitenkin tullut vastaan ja haastatteluissa toivottiin tiedotustoiminnan määrän ja painopisteiden kehittämistä. Monissa haastatteluissa nousi esille muutama kuukausi ennen haastatteluja tapahtunut pieni kriisitilanne, joka liittyi tuotantoon ja jossa tiedotustoiminta, tai

sen puutteellisuus, asetettiin kyseenalaiseksi. Käsittelen nimenomaan tämän esimerkkitapauksen avulla avoimuutta ja koko tehtaan tasolla tapahtuvaa tiedotusta.

Kuten olen jo todennut, tehtaalla ajetaan läpi pääosin vanhoja tuttuja prosesseja. Uusia ajoja kehitetään yhtiön tutkimuskeskuksessa ja joskus niitä tulee myös tälle kyseiselle tehtaalle. Niistä tehdään koeajoja ja mahdollisesti myös vakituisia prosesseja, mikäli ne onnistuvat hyvin ja osoittautuvat kannattaviksi. Eräs tällainen uusi prosessi aiheutti yllättäviä hajuhaittoja, joihin ei tehtaalla eikä tuotekehityksen puolella oltu varauduttu. Nimitän tätä ajoa LQ –prosessiksi. LQ oli uusi prosessi ja haju oli uusi ja sen voimakkuus aiheutti hämmennystä henkilöstössä. Mielenkiintoiseksi asia kävi, kun osa työntekijöistä huomasi, että tästä prosessista koitui heidän mielestään myös terveydellisiä ongelmia. Joidenkin mukaan se aiheutti päänsärkyä, hengenahdistusta ja raajan turpoamista. Prosessin lopettaminen heti alkuunsa tai kesken myöhemmässä vaiheessa olisi aiheuttanut taloudellisia tappioita, joten oli selvää, että prosessi vietäisiin loppuun asti.

Haastateltujen mukaan huhut ja ”tiedot” prosessista alkoivat elää sen ajon aikana omaa elämäänsä ja haju oli useimpien mielestä merkittävä haitta. Tehtaan johto reagoi hajuihin ja terveydellisiin oireisiin vasta myöhemmässä vaiheessa, kun asia oli omalla tavallaan jo puitu työntekijöiden keskuudessa ja siinä ”ei ollut enää mitään selittämistä.” Silloin annetussa yhteisessä tiedotteessa korostettiin sitä, että prosessi oli uusi kaikille, siitä ei ollut terveydellistä vaaraa, luvat olivat kunnossa eivätkä ilmansuotimet olleet ilmeisesti oikeata tyyppiä. Suositeltiin myös sitä, että ”omia johtopäätöksiä” ei asiasta pitäisi tehdä ja ettei asiasta pitäisi puhua perättömiä, ei tehtaalla eikä tehtaan ulkopuolella.

Koko tämä prosessi ja siitä tiedottaminen nousi haastatteluissa esille, vaikka en itse siitä osannut ensimmäisissä haastatteluissa mitään kysyä. Ensimmäkin ihmeteltiin sitä, miten voi olla mahdollista, että tällainen voi vain tulla ja ”pöllähtää”:

H11: Sitä piti ruveta ajamaan sitä LQ:ta, mutta ei ollut ensimmäistäkään työohjetta, ei minkäänlaisia työohjeversioita missään, ei ollut ”juuria”, millä oltais lähdetty ajamaan (...)... ei ollut mitään. Se vaan tulla pöllähti ja se oli semmonen kaks päivää, kun sitten saatiin työohje. (...) Ei siitä kyllä, turha siitä on kyllä kenellekään... kun kaikki sen haistoi, niin eipä siitä kyllä ollut

mitään vaikutusta mihinkään (tiedottamiseen (VS)). Että se vaan nyt sitten tehtiin, mutta onneks sitä ei sitten enää tehty. Että kyllä sillä semmonen vaikutus sitten tosissaan oli, että se oli niin totaalista. Me oltiin kyllä ihan sitä mieltä, että jos tässä hajussa pitää olla, niin... me ei kyllä olla.

Tämä katkelma kertoo siitä kiireestä, millä prosessi tuotantoon tuotiin sekä siitä, miten useimmat sen ”nenällään” ja muutenkin kokivat. Sitten tulivat mukaan ”terveyshaitat”, jotka otettiin aivan tosissaan ja joiden oletettiin ilman muuta johtuvan tästä prosessista. Muutamat haastateltavat korostivat sitä, että vaikka prosessista ei varsinaista terveydellistä haittaa olekaan, haju ja siitä tehtävät päätelmät ja kiertävät huhut saattavat ruokkia psykosomaattisia oireita. Eräs haastateltava totesi tästä seuraavasti:

H2: Se (hajua aiheuttava komponentti(VS)) ei oo myrkyllinen. Ja en oo koskaan kenenkään missään kirjallisuudessa tai meidän yhtiön sisällä kenenkään kuullut sanovan tai... muualla kuin täällä näin, että se vois aiheuttaa tämmöstä hengenahdistusta. Ja toisaalta niin, mä nyt en tiedä, on se haju mikä hyvänsä, niin jos se on riittävän voimakas ja niin... niin kuinka paljon siinä on sit tämmöstä psykosomaattista reaktiota. Kun se ei oo aina niin selvä ja sama se liittyy näihin muihin oireisiin, niin onhan siinä... Että onko se sit tavallaan sitten sen aiheuttama, vaikka se olis psykosomaattinen reaktio vai ei. Niin tavallaan voi sanoo, että kyllä se siitä silti aiheutuu. Mutta että noin kemialliselta kannalta tai lääketieteelliseltä kannalta, niin se ei aiheuta.

Tämä on hyvin mielenkiintoinen ja varmasti relevantti toteamus. Jos otetaan huomioon mahdolliset psykosomaattiset vaikutukset, niin silloin ”terveyshaitat” olisi voitu hyvinkin välttää huolellisemmalla ja avoimella tiedotustoiminnalla. Nyt tiedotus tuli kaikkien haastateltavien mukaan liian myöhään ja sen sisältö ja sävy koettiin hieman ikäväksi. Tosin painotettiin myös sitä, että oli tiedonannon sävy tässä vaiheessa mikä tahansa, niin se koettaisiin huonoksi. ”Myöhässä mikä myöhässä.”

Seuraava kommentti kuvastaa sitä yleistä mielikuvaa, jonka tiedotus ja sen sävy monissa herätti:

H12: Kyllä se oli vähän semmonen... Se vaan tuli semmosena töksäytyksenä sinne. Että se tuli sillain, että ”on turha puhua näistä, että siitä tulis muka jotakin, se ei johdu siitä.” Että sai semmosen käsityksen, että itse kuvittelee. Mutta ei se välttämättä kuvittelua ollut. Että kyllä se...

Että hirveen paljonhan on sitä, että kun sä rupeet kuvitteleen ite sitä, niin sit sä saat sen aikaan sen reaktionkin. Että eihän siihen muuta tarvita.

Tämäkin haastateltava korostaa psykosomaattisten oireiden mahdollisuutta. Kun huhut levisivät, ”oireita” ilmaantui, niin ”totuus” tiedottamisen suhteen oli oikeastaan menetetty. Myöhässä tullutta tiedotusta ei voitu enää kokea avoimeksi, vaikka lähettäjä olisikin omasta mielestään kuinka avoin ja rehellinen tahansa.

Tämän tapahtuman kommentoinnin yhteydessä esitettiin toiveita tiedottamisen avoimuuden ja systemaattisuuden lisäämiseksi jo pelkästään tuotannollisissa asioissa. Seuraavat haastateltavat korostavat täsmällistä ja huolellista tiedotusta, sen merkitystä ja luonnetta sekä tiedotuskäytäntöä ylipäänsä. Tulevaisuudelle asetetaan myös odotuksia näiden suhteen:

H12: Kyllä siinä on, että ne tavallaan tulee myöhässä. Että kun syytetään siitä, että juoruillaan ympäri kyliä, niin jottei juoruiltaa, niin niiltä juoruilta pitää katkasta siivet heti. Että oottais sitä nopeempaa toimintaa tältä johtopuolelta. Että se pantais heti poikki se juttu. Että laboratoriapäällikkö on siitä hyvä, kun se sanoo jotenkin niin, että ”jottei tulis mitään ylimääräisiä juttuja, niin hän sanoo tämän asian, että se on nyt hänen mielestään näin.” Siis ennenkö tuolta (tehtaan/tuotannon johdolta(VS)) tulee mitään, niin ihmiset kerkiää jo höpistä vaikka mitä. Koska ihmisiähän tässä ollaan. Että oottaa enemmän... Siinä on uudella johtajalla kauheet paineet. Että oottaa semmosta nopeempaa toimintaa ja sanotaan semmosta ymmärtäväisempää tiedottamista. Että se ei oo sitten kun joku poliisi-ilmoitus. Kun Reino ilmotti jonkun asian, niin se oli kyllä sitten niin rankasti, että se oli sitten.... Että odottaa sitten semmosta inhimillisempää, ja sitten, että siihen on perustelut, että miten se asia on.

H4: Mutta kyllähän meille hyvin selkeesti sanottiin, jossain palaverissa vai missä se oli, että ”näitä omia diagnooseja on ihan turha tehdä ja levitellä tuolla. Että se on aivan vaaraton ja tutkittu.” (...) Ja sitten siinä tavallaan syyteltiin sitäkin, että sitten ollaan levitelty ympäri sitä tietoo, että tämmöstä se aiheuttaa. Mutta johan se haju varmaan aiheutti kysymyksiä ihan mielettömästi, että ite pelkkä haju. (...) Siinä mielessä täällä on kyllä tosi jännä systeemi, että just toi LQ –ajo ja sitten kyllä se XL –ajo, mitä tehtiin, sitä koeajoo, niin eihän meillä mitään koskaan esitetä sitä, mitä se on, mistä se on peräisin, mitä se on, mitä se saattaa aiheuttaa... Että eihän

meillä... ei me koskaan saada tämmösiä tietoja. Ja kuitenkin me käsitellään niitä. Että kyllä se sillä lailla ihan totta on, että... tieto on jossakin, mutta että missä se on. No, on se tavallaan meidän omaa tyhmyyttäkin, että kun me tiedetään, että koeajo tulee, että me ei vaadita sitä tietoo itekään, että mitä se on.

Viimeinen lause on sinänsä mielenkiintoinen, että siinä syytetään myös itseä siitä, että vaikka rutiinilla töitä tehdäänkin, niin jos jotain uutta tulee, niin siitä olisi hyvä vaatia tietoja itsekin. Näin ei kuitenkaan tehdä.

Kun sitten kysyin haastatteluissa, että eikö kenelläkään (laboratoriosta tai tuotantopuolelta) tullut mieleen mennä kysymään vastuullisilta, että ”mikä nyt on homman nimi?” tai kommentoimaan, että ”eihän tässä nyt kaikki ole kunnossa”, niin vastaus oli yllättävän jyrkkä ”EI”:

VS: Niin. Et sä sitten, ei sulla se ollu kertaakaan mielessä se, kun sä näit sen tiedotteen, että oisit esimerkiksi mennyt sanomaan esimerkiksi tuotantopäällikölle jotain?

H1: En... Ei tuolla oikeen... ei viitti. Joutuu tosi huonoon valoon, jos menee puhumaan näin, ihan suoraan. Että siellä ei puhuta mitään asioita suoraan. Ei todellakaan tullut pieneen mieleenkään, et mä oisin mennyt, kirosin vaan mielessäni, et voi hitto!

VS: No koetko sä mitenkään, että se... tää esimerkiksi tää hiukkanen tämmönen huono kokemus, että se jotenkin vähentäis tulevaisakin tilanteissa jotenkin sun luottamusta tän organisaation tai tän tehtaan tiedottamiseen?

H1: Kyllä... ...Mmm... No kyllä mun mielestä. Että jos kerran näin tapahtuu, niin miksei toistekin. Että aina vähän varauksella pitäis kaikkeen suhtautua, että...

Toinen haastateltava allekirjoitti asian hieman toisin sanoin:

VS: Mutta onko se jotenkin niinkun tyyppinen piirre täällä, että eiks tämmösisistä asioista sitten voi sanoo tavallaan suoraan?

H9: Minäkään en voi mennä tuotantopäällikölle sanomaan, että en ollu tyytyväinen siihen tiedotteeseen. Siis ei todellakaan. Nyt puhutaan eri ajoista. Kun on Jarmo ja kun oli Reino. Että varsinkaan siihen aikaan (vanhan johtajan aikana(VS)), niin ei siis... ei yhtään. Ei mitään kommentteja. (...) Että meillä on hirveen hyvä yhteistyö tuolla, mullakin tuotannon poikien kanssa,

me pölistään tuolla asiat halki. Ja varastolla puhutaan varaston ihmisten kanssa asiat juurta jaksain, mutta... Sitten kun on joku asia, mikä pitäis esittää tähän näin (johdolle (VS)), niin... Pojat yrittää, että mä veisin asioita eteenpäin. Ne ihan selkeesti yrittää sitä. Koska ne ei ite uskalla puhua.

Miksi sitten haastatellulla ei olisi tullut mieleenkään mennä kysymään asiasta suoraan, vastuulliselta henkilöltä? Korostin haastateltaville, että en tarkoita tällä ”kysymisellä” mitään aggressiivista tiukkaamista, vaan ainoastaan ystävällistä keskustelua. Mutta jos näin ei tehtaalla ole tapana tehdä, se kertoo luottamuksen (”Trust”) puutteesta. Niklas Luhmann, jolta Seligman on saanut luottamuksen teoretisointiinsa paljon eväitä, esittää (Luhmann 1988), että mikäli ”Trust” – luottamuksesta on puute, se vähentää toimintoja. Siis esimerkkitapauksessa haastateltava vetäytyi kuoreensa ja kirosi mielessään, sillä hän kokee tehtaan luottamusilmapiirin sellaiseksi, että tietyistä asioista ei voi puhua vapaasti, ei tälle henkilölle, eikä kasvoista kasvoihin. Jotenkin tuntui siltä, että ennen kaikki oli tehtaalla arkipäiväisesti niin tuttua (”Familiar” > ”Familiarity” > ”Confidence”), että tiedotuskäytäntöjä ei juurikaan tarvittu. Vanha johtaja työskenteli samalla käytävällä laboratorion kanssa ja hän kommentoi omalla tavallaan työtä ja tehdasta päivittäin. Tosin varsinaista kaikille tarkoitettua ”tiedotuskoneistoa” ei ollut, lukuun ottamatta silloin tällöin suoritettuja ”johtajan tiedotustilaisuuksia”. Toisaalta kun nykymuotoista tuotekehitystä ei ollut, se ei ehkä olisi voinutkaan aiheuttaa tällaisia yllätyksiä tuotannossa.

Toimihenkilöiden haastatteluissa ei tällaista luottamuksen puutetta avoimuuden suhteen ollut havaittavissa, jos siitä oli heidän kanssaan ylipäättään puhetta haastattelussa. Haastateltavat tuntuivat puhuvan ikään kuin eri tehtaasta sen mukaan, mikäli oli heidän organisatorinen asemansa. Toimihenkilöt korostivat virallista tiedonvälitystä ja tiedotustilaisuuksia, kun taas esimerkiksi laboranteille niillä oli pienempi merkitys. Vaikutti siltä, että avointa epävirallista kommunikaatiota ei hierarkian pystysuunnassa harrasteta niin paljon kuin monet haastateltavat toivoisivat. Vai onko kysymys sittenkään ”yhteisestä” ongelmasta tai ”toivomisesta”, joka on suunnattu hierarkian yläpäähän? Voiko kysymys olla sittenkin *omasta* ”kasvojen menettämisen *pelosta*” ja rationaalisesta *valinnasta*, jonka mukaan ”kannattaa olla hiljaa”?

On nimittäin niin, että kommunikoinnin suhteen tilanne tehtaalla tuntuu olevan hieman ristiriitainen. Toisaalta perinteenä on ”tekninen”, työasioita koskeva ja usein pikkutarkka raportointi

hierarkiassa ylöspäin. Vanhan johtajan aikaan raportointi tapahtui usein suoraan hänelle. Negatiivisen arvolatauksen sisältäviä viestejä ei sen sijaan tunnuta organisaatiossa lausuvan julki, ei ainakaan hierarkiassa korkeammalle tasolle. Tämän suhteen raportointia ei ole olemassa laisinkaan. Mistä tämä mahdollisesti kertoo? Täsmällistä vastausta on pelkästään yhtä organisaation lohkoa tutkimalla mahdoton antaa, mutta joiltakin osin tutkitun työorganisaation piirteet muistuttavat sitä, mitä Nelson ja Burns (1984) nimittävät ”reaktiiviseksi organisaatioksi”. Kun haastateltavat sanovat, että *”pojat yrittää, että mä veisin asioita eteenpäin. Ne ihan selkeesti yrittää sitä. Koska ne ei ite uskalla puhua”* ja *”joutuu tosi huonoon valoon, jos menee puhumaan näin, ihan suoraan”*, sekä kun *”yrittää sen (työnsä(VS)) tehdä niin, ettei siitä sanomista tule*, niin eikö tässä ole kysymys siitä, että ylöspäin suunnattua viestintää yritetään välttää, jottei jouduttaisi niin sanoen ”kiinni virheistä”? Onko kysymys sittenkin siitä, että viestintää tulee suhteellisen paljon myös ylhäältä, mutta se on luonteeltaan tietynlaista. Onko se luonteeltaan niin ”normatiivista”, että se estää alhaalta ylös tapahtuvan, negatiivisesti latautuneen kommunikaation, mutta maksimoi teknisen ja pikkutarkan raportoinnin? Tällainen kuvaus kertoisi organisaatiosta, jossa luottamus olisi huonosti kehittyntä. Tämä on mielenkiintoinen asia, jota on mahdoton selvittää tämän tutkimuksen puitteissa, mutta johon palaan lyhyesti vielä johtopäätösvaiheessa.

Joka tapauksessa, avoimuuden puutos LQ –prosessin kaltaisissa tilanteissa aiheuttaa epäluottamusta ja ruokkii sitä jatkossakin. Siis *”jos yhden kerran näin tapahtuu, niin miksei toistekin.”* Johtoa kohtaan ei siis voida oikein enää tuntea ”Familiarityn” ruokkimaa ”Confidencea”, eikä herkempi ”Trust” –luottamus ole pystynyt muodostumaan tilalle tai se ei pysty ylläpitämään yhteisyyttä. Tämä tuntuisi osoitukselta siitä, että yhteisyys on hajoamassa. Näyttää myös siltä, että nykymuotoinen ja perinteinen tiedotuskäytäntö ei pysty vastaamaan niihin vaatimuksiin, joita fyysisesti hajaantunut tehdas ja lisääntynyt henkilöstömäärä vaatisivat. Tällä tiedotustoiminnalla tarkoitan nimenomaan neutraalia ja ”yleistä” tiedottamista. Mikäli tiedotus on (ollut) luonteeltaan normatiivista ja organisaatio luonteeltaan reaktiivinen, kuten edellä pohdittiin, niin se vaikeuttaa (uudenlaisen) yhteisyyden syntymistä

Haastattelemani toimihenkilöt pitivät LQ –prosessia ja sen ongelmia opetuksena ensinnäkin ”tuotannollis-teknisessä” mielessä. Tulevaisuudessa tällaiset prosessit ja niiden sopivuus kyseiselle tehtaalle pitää tutkia paremmin, jottei tällaisia yllätyksiä pääse sattumaan. Toiseksi myönnettiin se, että tämä oli opetus myös tiedottamisen suhteen. Yhteinen viesti tuli liian myöhään ja tilanne olisi

ylipäättään pitänyt selvittää kaikille aikaisemmassa vaiheessa ja perusteellisemmin. Tämän suhteen kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä.

9.3. Luottamus ”huolenpitoon” ja tasa-arvoisuuteen

9.3.1. Luottamus ”huolenpitoon” ja tasa-arvoisuuteen laboratorion sisällä

”Huolenpito” ja osaltaan myös ”tasa-arvoisuus” kuulostaa tässä yhteydessä sellaiselta luottamukselta, joka viittaa nimenomaan voimakkaaseen tunteeseen, jolla on tietty kohde (”Trust as Passion”). Käsittelen kuitenkin myös ”huolenpitoa” ja ”tasa-arvoisuutta” tutkimustehtäväni mukaan, sellaisena tekijänä, joka vähentää työprosessin monimutkaisuutta ja saa asiat kulkemaan paremmin.

Tällöin huomio kiinnittyy jälleen siihen, mitä siirtyminen vuorotyöhön on laboratoriossa merkinnyt. Erityisesti ”huolenpito” merkitsee tällöin sitä, että edellinen laborantti osoittaa huolenpitoa seuraavaa laboranttia kohtaan ja tekee hänen työhön tulemisensa mahdollisimman helpoksi. Tämä liittyy edellä käsiteltyyn avoimuuteen, mutta on kokonaisvaltaisempaa siinä mielessä, että kyse ei ole pelkästään tärkeiden asioiden tiedottamisesta. Kyse on avoimuuden lisäksi siitä, että edellinen laborantti jättää laboratorion kokonaisuudessaan hyvään tilanteeseen, josta seuraavan on helppo jatkaa töitä. Tällöin ”tasa-arvoisuus” tarkoittaa tasa-arvoa kaikkien työntekijöiden ja erityisesti ”minun” (joka jätän laboratorion hänen käsiinsä) kanssani. Töihin tulevan laborantin näkökulmasta voidaan siis sanoa, että ”minun on voitava luottaa siihen, että hän on osoittanut huolenpitoa ja tasa-arvoa minua kohtaan ja on jättänyt laboratorion kokonaisvaltaisesti hyvään tilaan”.

Laboratorion sisällä tämäkin luottamuksen osa toimii haastateltujen mukaan hyvin. Myös muut kuin vuorolaborantit olivat tätä mieltä. Vuorotyöstä ja toisen huomioon ottamisesta kiteytettynä esimerkkinä toimii seuraava haastattelukatkelma:

H12: *Ja nyt sitten vuorossakin kun on, niin aika tavalla samankaltainen ajatustyyli on meillä kaikilla, niinkun töistä.*

VS: *Niin joo ja tähän liittyy esimerkiks just se, että vuoronvaihtotilanteessa, että otatteks te toiset huomioon just sillä tavalla, että otatte sen, kuka tulee teidän jälkeen vuoroon, että sen on tavallaan hyvä tulla vuoroon sun jälkeen?*

H12: *Joo, kyllä mä ainakin yritän. Ja nytkin öissä, kun Seija tuli aamuun, niin tein sille rihmastoja ja katoin preparaatteja jo, kun mä tiesin, että sillä on kaks ympin laitto. Sitten piti tehdä vielä analyysiä. Niin mä tavallaan jo tein siltä alta pois niitä muutamia aamutöitä siitä, että se pääsee sitten aloittelemaan vähän helpommin aamua.*

Tällainen huolenpito on melko hyvällä tasolla ja joskus toisten huomioon ottaminen on ”totaalista”. Sillä on myös niin, että kun vuoro loppuu, niin sen pitäisi todella loppua. ”Totaalinen” huolenpito ylittää vuorojen rajat. Seuraava haastattelukatkkelma on esimerkki nimenomaan huolenpidosta seuraavaa vuoroa kohtaan ja on selvää, että tässä tapauksessa luottamus työkaveriin on korkealla tasolla:

H10: *Kimppakyydin pojat saattaa odottaa parkkipaikalla, mutta Leila vaan sanoo, että minä vielä ton tosta teen ja ton tuosta vielä... Kun ei sitä voi väkisin tuosta ovesta työntää ulos, että mene nyt hyvä ihminen kun ne sua oottaa siellä. (...) Että mene nyt vain kun ne odottaa siellä, kyllä minä ne sun tiskit hoidan.*

Luottamuksen tyyppin suhteen tilanne on sama kuin avoimuuden ja tiedottamisen suhteen. Töihin tuleva laborantti on enemmän ”Trust” –luottamuksen varassa kuin ennen, mutta pohjana on vuosien kokemus toisista ja yhteisistä töistä. Tasa-arvo tarkoittaa tässä yhteydessä myös sitä, että laboratoriopäälliköllä ei ole mitään ”suosikkeja” laboratoriossa, vaan kaikki ovat tasa-arvoisessa asemassa, eikä mitään ”klikkejä” laboratorion sisään ole muodostunut.

9.3.2. Luottamus ”Huolenpitoon” ja tasa-arvoisuuteen koko tehtaalla haastateltujen näkökulmasta

”Huolenpito” ja ”tasa-arvoisuus” koko tehtaalla laboratorion näkökulmasta on hieman hankala asia, josta en tuntunut saavan otetta. Se vaikutti kaksijakoiselta asialta, jossa on myös tapahtunut muutoksia vuosien aikana. Toisaalta puhuttiin perinteisestä yhteisyydestä, joka viime vuosina on ollut hajoamisen tiellä. Tämä yhteisyys antaisi olettaa, että huolta on pidetty ja henkilöstö on ollut tasa-arvoista. Toisaalta perinteenä on ollut myös se, että ”johtaja(t) on johtajia ja muut ovat muita”, joka taas viittaa hieman päinvastaisiin tunnelmiin. Tähän liittyy myös aiemmin mainittu teema organisaation mahdollisesta ”reaktiivisuudesta”, joka nousee esiin myös ”huolenpidon” ja tasa-arvon tapauksessa.

Viime vuosien kehitystä henkilöstön tasa-arvon ja ”huolenpidon” suhteen kommentoitiin yllättävänkin kitkerästi, seuraavaan tapaan:

VS: No mites näin kohtelu tai toisten asioiden huomioon ottaminen, niin onks teillä henkilöstöryhmät tasa-arvoisessa asemassa sen suhteen...?

H8: ... Että minkälaista kohtelua saadaan? No ei taatusti oo. Meillä on tasan tarkkaan siellä se kahden kerroksen väki, tai oikeastaan neljännen kerroksen väki ja muut.

VS: Niin... että tässä on ero...?

H8: Kyllä. Reino piti huolen siitä, että varmasti säilyi se hajurako.

Tällaiset kommentit kuulostavat oudoilta, kun ajatellaan että samoissa haastatteluissa tehdään kuitenkin selväksi se, että tehdas on ”ihan hyvä työpaikka” ja että aiemmin tunnettu ”perheyhteisyys” on vasta 1990 – luvun puolivälin tienoilla alkanut murentua. Miten tämä on mahdollista?

En aio oman aineistoni avulla edes yrittää vastata kysymykseen kattavasti, vaan voin vain arvailla eri mahdollisuuksia. Huomio kiinnittyy kuitenkin väistämättä vanhan johtajan johtamistyyliin ja tehtaan luonteeseen ennen tiimiaikaa ja neljännen kerroksen valmistumista tämän vuosikymmenen puolivälissä. Mielessäni on seuraavat kysymykset: tarvitsiko ja voitiinko ennen puhua erikseen mistään varsinaisesta ”huolenpidosta” tai/ja ”tasa-arvosta”, kun henkilöstömäärä oli pienempi, oltiin fyysisesti lähellä toista, karismaattinen johtaja oli aina ollut sama ja hänet näki joka päivä ja kun koko tehdas oli lähtenyt liikkeelle yhteisestä työpanoksesta parin ihmisen voimin? Eikö tämä ole ollut ”Familiarityn” läpitunkema maailma, vaikka johtaja olisi kuinka tehnyt selväksi, kuka on johtaja ja kuka ei, sillä osastopäälliköitä ei oikeastaan ollut ja johtaja oli työntekijöiden piirittämä? Miten tällaiset piirteet sopivat kuvaan organisaation mahdollisesta ”reaktiivisuudesta”?

Reaktiivisen organisaation tunnusmerkkejä ovat Nelsonin ja Burnsien (1984) (ks. myös Ilmonen jne. 1998, 47-48) mukaan seuraavat piirteet:

- Taistelu olemassaolosta
- Itseään suojaavuus
- Virheiden ja syyllisten etsintä

- Itsekeskeisyys
- Käskyttävä ja rankaiseva johtaminen

Nelsonin ja Burnsien mukaan (1984) reaktiivista organisaatiota leimaa vahva hierarkkisuus ja sitä johdetaan käskyjen ja pakon avulla. Johto käyttää niin voimakkaita negatiivisia otteita, että henkilöstölle jää tunne, kuin he olisivat ”syytettyjä” tai kuin johto hakisi ”syyllisiä”. Reaktiivisen organisaation henkilöstöltä puuttuu sitoutuminen yhteiseen päämäärään ja arvoyhtenäisyys. Koska viestintä on syyttelevää, reaktiivisessa organisaatiossa esiintyy erilaisia sosiaalisia puolustusmekanismeja. (Ks. Ilmonen jne. 1998, 47-48.) Tämä on melko voimakas ja karrikoitukin kuvaus organisaatiosta, jossa luottamus on hyvin alhaisella tasolla. Mielenkiintoinen kysymys on se, voidaanko tutkimuskohteen organisaatioon liittää näitä ominaisuuksia?

Jätän nämä lukuisat kysymykset edelleen vain pohdittavaksi ja siirryn käsittelemään koko tehtaan luottamusilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kokonaisuudessaan sekä niiden muutoksia. ”Huolenpito” ja tasa-arvo luottamuksen osa-alueina koko tehtaan suhteen liittyvät juuri luottamuksen kokonaisuuteen.

9.4. Luottamuksen kokonaisuus

Tehtaan luottamussuhteiden kokonaisuus kiteytyy kysymyksiin siitä, missä määrin haastateltavat tuntevat, että tehtaalla kaikki tuntevat puhaltavansa ”yhteen hiileen” ja tuntevat kaikki olevansa ”samalla puolella pöytää”. Kuten jo edellä olen vihjannut, tilanne on melko monisyinen, enkä ala sen kaikkia yksityiskohtia erittelemään, vaan puutun vain pariin päähuomioon. Vaikka luottamus voimakkaana tunne-elämyksenä jotakin kohtaan ei ole varsinainen tutkimustehtävä, niin tässä yhteydessä tämä näkökulma nousee kuitenkin väistämättä esiin.

Toistan sen perushuomion, että tehdas oli aiemmin, oikeastaan 1990-luvun puoliväliin asti, sosiaalisesti nykyistä kiinteämpi työyhteisö. ”*Alussa mulla oli semmonen käsitys, että se on yksi suuri perhe*”, kuten eräs haastateltava totesi tehtaan sosiaalisen ilmapiirin käsittelyssä aiemmin. Viime vuosina tilanne on kuitenkin muuttunut ja yhteisyyttä, kuten edelläkin nähtiin, kommentoitiin kitkeräänkin sävyyn. Seuraava haastattelukatkelma on melko tyyppillinen esimerkki:

VS: *Miten semmosena luottamussuhteena, että miten sä tunnet, että ollaanks täällä niinkun kaikki, tuolta alhaalta ylös asti ja näin pois päin, niin tunnetko missä mielessä, että ootte ”samalla puolella pöytää”?*

H2: *No ei missään mielessä olla samalla puolella pöytää. Mä olen vissiin siellä pöydän välissä!*

VS: *...Niin... Tai sillä tavalla, että puhallatte niin sanotusti ”yhteen hiileen”?*

H2: *Joo, joissain asioissa sillain... Reinolla oli se kyky, se oli oikein peruspuhuja ja sillä oli se kyky vetää meidät kasaan, että me oltiin siinä samassa. Että sillä oli tällanen kyky tämmösenä vanhana johtajana. Mut sit takanapäin puhuttiin kuitenkin semmosta jos jonkinlaista jorinaa, että mitähän se nyt sillä meinaa ja tämmöstä. Mut kun tää on ollu niin nousujohteista koko ajan, että ei oo ollu kauheesti sitten semmosia...*

VS: *... Pahoja kriisejä...*

H1: *Niin, sillain ei oo ollu mitään... että on oltu sellasessa nousu... (...) Et se on Reinollekin ollu helppo vetää meidät yhteen.*

Tässä sanotaan varsin suoraan, mitä mieltä ”samalla puolella pöytää” istumisesta ollaan. Tärkeintä on kuitenkin se, että vanha johtaja oli persoona, joka osasi ”vetää henkilöstön yhteen” puhetaidoillaan ja karismallaan. Katkelmassa mainittu ”nousujohteisuus” tarkoittaa nimenomaan 1990-lukua, sillä 1980-luvulla tilanne ei suinkaan ollut aina niin helppo. Kun edellä mainittu ”karisma” ja sosiologia liitetään yhteen, mieleen tulee Max Weber ja legitiimin herruuden kolme perustyyppiä (ks. esim. Gronow & Töttö 1997, 317-319). Reino oli karismaattinen johtaja, joka nojasi henkilökohtaisen johtajuuden ja vaikuttamisen sekä luultavasti osin myös traditioiden voimaan.

Tultaessa 1990-luvun puolivälin tienoille tapahtui kuitenkin muutoksia, jotka heikensivät yhteisyyttä. Toimihenkilöiden määrä lisääntyi ja tämän johdosta oli pakko rakentaa lisää toimistotiloja. Tällöin valmistui neljäs kerros, johon muutettuaan johto ja monet toimihenkilöt erosivat laboratorion yhteydestä. Tuotantopuoli jäi entistä kauemmaksi. Myös uudet rakennukset levittivät työntekijöiden toimintapiiriä kauemmaksi. Esimerkiksi kunnossapitopuoli etäännyi kauemmaksi vanhasta ”keskuksesta”, johon jäi ainoastaan täysin uusittu laboratorio. Ruokailujärjestys muuttui sellaiseksi, että kaikki eivät enää mahtuneet samaan aikaan syömään melko pieneen ruokailuhuoneeseen. Nykyään tilanne on se, että ruokailu tapahtuu kahdessa erässä.

Johto, osastopäälliköt, insinööritaso ja useat toimistotyöntekijät ruokailevat eri aikaan kuin laboratorion, kunnossapidon ja tuotannon henkilöstö. Nämä eri ryhmät eivät juurikaan näe toisiaan myöskään tällöin. Seuraava haastattelukatkelma sen tunnelman, mikä useimmilla laboratorion työntekijöillä oli näistä asioista:

VS: Te olitte silloin, kun oli vanha laboratorio vielä ja olitte siinä yhden käytävän varrella suunnilleen, oli Reino ja oli laboratoriot ja muut, niin... miten se, oliko se kuinka kiinteeltä tavallaan se yhteisö teillä?

H13: Oli. Mun mielestä... oli se. Kyllä sen huomasi siinä vaiheessa, kun toimisto siirtyi yläkertaan, että siinä niinkun semmonen.... Klik... Että kyllä siinä irtaantui ja erottu sitten tavallaan porukasta. (...) Onhan tietysti, kun on pienempi ihmismäärä, johan sekin vaikuttaa. Että kyllä se tietysti tuo semmosta läheisyyttä, kun ollaan yhdessä kerroksessa ja suunnilleen samoihin aikoihin syömässä ja kahvilla. Nyt on aika selkeesti muotoutunut eri ruokailuajat, kahviajat. Että enää sä et välttämättä näe edes toimiston tyttöjäkään.

Ongelmalliseksi tilanne on siis muuttunut silloin, kun on pitänyt siirtyä karismaattisesta ja traditionaalisesta johtamisesta rationaalisempaan ja sitä kautta byrokraattisempaan suuntaan. Henkilöstön määrän kasvu, fyysinen erottautuminen, hierarkian tasojen kasvu, virallisten standardien ja ulkomaisen ”isännän” tulo tehtaaseen merkitsivät ainakin osittain tällaista siirtymistä. Ongelma on siinä, että uudistuvissa oloissa tarvittaisiin uusia keinoja, mikäli yhteisyys haluttaisiin uusintaa. ”Virallinen” tiedotustoiminta ei siihen näytä riittävän. Päinvastoin, kuten eräs haastateltava totesi, ”että sanotaan, että se luottamus vähenee, vähenee, vähenee, mitä tonne kauemmas mennään. Niin kai se on”(H10).

Vanhan, ”sisäänrakennetun” huolenpidon, tasa-arvon ja yhteisyyden hajottua, ja kun tilalle ei ole pystytetty uutta epävirallista toimintaa, ollaan tultu nykyiseen tilanteeseen. Käytännön ja arkipäivän tasolla toiminta pyörii hyvin päivästä toiseen, mutta LQ –prosessin tyyppisissä kriisitilanteissa avoimuuden, tiedottamisen ja huolenpidon puutteet tulevat esiin. Ne aiheuttavat voimakkaitakin reaktioita, jotka ruokkivat epäluottamusta.

Luottamuksen suhteen vaikuttaa todella siltä, että kun ollaan fyysisesti etäännytty ja hierarkiaan on tullut tasoja ja ”rönsyjä” lisää, niin yhteinen ”Familiarity” –pohja on osaksi murentunut.

Laboratoriossa, ja haastateltujen mukaan ainakin osin myös tuotanto- ja kunnossapitopuolella, ollaan ainakin jossain määrin vetäytytty oman ryhmän keskuuteen, jonka puitteissa ”Familiarityn” ja sen ruokkiman varmuuden (”Confidence”) uusintaminen (vielä) onnistuu. ”Trust” –luottamuksen puute, kuten olen todennut, vähentää toimintoja ja epävirallista kommunikointia ei halutakaan ylös - alas –suunnassa ylläpitää tai se tuntuu vaikealta. Tästä näkökulmasta voidaan ymmärtää paremmin ne voimakkaat kommentit, joilla LQ –prosessin yhteydessä hylättiin idea tiedottamisen, tai sen puutteen, kommentoinnista asianosaisille johtohenkilöille.

Voisiko tämä tarkoittaa sitä, että laboratoriotiimin hyvää toimintaa ja sen jäsenten sitoutumista siihen selittäisikin nimenomaan vähäisempi sitoutuminen koko tehtaaseen ja suhteellisesti heikommat luottamussuhteet kokonaisuuden kuin tiimin suhteen? Voisiko siis ajatella, että jos ”Familiarity” ja ”Confidence” koko tehtaan suhteen rapautuu, se muodostuu yhä voimakkaammin vain oman työryhmän sisään? Jyväskylän yliopistossa kerättiin keväällä 1999 kyselyaineisto useilta eri toimialoilta ja erikokoisilta työpaikoilta (Ilmonen jne. 1999; n=1824). Tämän aineiston avulla pystyin jonkin verran testaamaan tätä hypoteesia. Muodostin ensin summamuuttujan, joka kuvasi työntekijän halukkuutta ryhmätyöhön ja sitoutumista samassa työtehtävissä työskenteleviin. Tämän jälkeen tutkin sen korrelaatioita muiden muuttujien suhteen. Tämän ryhmätyöhön halukkuuden ja ryhmään sitoutumisen kanssa korreloi voimakkaimmin nimenomaan hyvät luottamussuhteet ja myönteinen ilmapiiri koko työpaikalla. Myös faktorianalyysissä halukkuus ryhmätyöhön ja sitoutuminen omaan ryhmään latautui samalle faktorille hyvien luottamussuhteiden kanssa. Nämä havainnot olivat samoja molemmilla sukupuolilla, erilaisilla toimipaikoilla ja erilaisissa ammattiasemissa ja ikäryhmissä. Eli hypoteesini oli ainakin tässä mielessä väärä. Ryhmätyöhön haluttiin ja samaa työtä tekeviin sitouduttiin nimenomaan silloin, kun koko työpaikalla vallitsivat hyvät suhteet. Voidaan siis sanoa, että koko tehtaan suhteiden kehittämiseksi on erittäin hyvä pohja ainakin laboratoriossa.

Toimihenkilöiden näkökulmasta on vielä todettava, että mikäli hierarkkisissa luottamussuhteissa on toivomisen varaa, niin mistään tarkoituksellisesta torjumisesta tai ylimielisyydestä ei tehtaan johdossa ole kuitenkaan missään tapauksessa kysymys. Kaikki ”neljänten kerrokseen” kuuluvat, joiden kanssa asiasta jotain puhuin, kielsivät kaikki epäilyt ”juonitteluista” ja tarkoituksellisesta yhteisyyden murentamisesta. Kaikki tarpeellinen tieto, mikä konsernin suunnasta, lähinnä USA:sta, tulee, menee lähinnä sähköisen tiedonvälityksen kautta kaikille työntekijöille. Tyypillinen

”neljännen kerroksen” toimihenkilön näkemys oli seuraavanlainen. Tässä tulee esille se, kuinka vaikea heidän puoleltaan on nähdä mitään sosiaalista erotusta, joka uusien tilojen myötä olisi 1990-luvun puolivälissä toteutunut:

H2: *Mun mielestä siinä ei oo mitään eroa. Että ainakaan mä en näe sitä siitä suunnasta. Mitään sellasta erityisasemaa siellä ei ole, mitään sellasta ei tapahdu mistä ei kaikki olis... niinkun koko tehdas tietoinen. Siellä ei oo mitään omia juttuja, kyllä se kaikki on kaikkien tiedossa. Sitä on niin helppo miettiä tai ajatella näin, että ”joo, niillä on varmaan jotain siellä, jotain erityistä”.*

Jotkut ylemmät toimihenkilöt korostivat sitä, että ei kysymys ole pelkästään johdosta ja sen luotettavuudesta, vaan myös henkilöstöstä. Jos ei heitä kiinnosta ”vetää yhtä köyttä”, heitä ei voi välttämättä pitää luotettavina. Tällöin myös johto saattaa vetäytyä oman ”Familiarityn” ja ”Confidencen” suojaan, eikä vastapoolia kohtaan voi tuntea ”Trust” –luottamusta. Seuraava taulukko kokoaa yhteen käsitellyt asiat, eli luottamuksen osa-alueet, määräävän luottamuksen tyyppin (mikä oli oletus ja mihin suuntaan ollaan menossa), luottamuksen tason laboratorion sisällä ja koko tehtaassa suhteen (lähinnä alhaalta – ylös –suunnassa), sekä näistä tehtävät huomiot:

Luottamuksen osa-alue	AMMATTITAITO		AVOIMUUS SEKÄ SANOJEN JA TEKOJEN YHTEEN-SOPIVUUS		”HUOLENPITO” JA TASA-ARVOISUUS		KOKONAISUUS
	Laboratorio	Koko tehdas	Laboratorio	Koko tehdas	Laboratorio	Koko tehdas	
Määräävä luottamustyyppi (oletus>kehitys)	Confidence > Confidence Trust	Confidence > Confidence	Trust > Trust	Trust > Trust	Trust/ Confidence > Trust	Trust/ Confidence > Trust	Confidence (Familiarity) > Trust
Luottamuksen taso	***	***	**(*)	*	***	*	*** → **
Huom.	Yhtä voimakasta laboratorion ja koko tehtaassa suhteen		Tuotannon organisointiongelmien häiritsevät laboratoriota		Koko tehtaassa suhteen luonteeltaan ”Trust as passion”		Yhteisyys rapistunut hitaasti 1990-luvulla. Luonteeltaan ”Trust as passion”

* = Melko heikko luottamuksen taso

** = Kohtalainen luottamuksen taso

*** = Korkea luottamuksen taso

Kuvio 8. Yhteenvedo luottamuksen osa-alueista, tyypeistä ja havainnoista.

10. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

10.1. Tehdas

Tutkimani melko idyllinen biokemian tehdas on mielenkiintoisella tavalla sellainen, josta Piore & Sabel puhuvat ”teollisen dualismin” yhteydessä. Siinä yhdistyvät sekä massatuotanto että ”käsityötaito”. Tehdas on lähtenyt liikkeelle ”verstaana”, jossa pienellä joukolla on lähdetty kehittämään työprosessia. Tällä hetkellä se on käytännöllisesti katsoen massatuotantolaitos, joka valmistaa pääosin muutamia vakiintuneita tuotteita, ilmeisesti melko vakiintuneille markkinoille. Ulkokohtaisesti katsoen valmistusprosessit ovat jatkuvaa ja pitkälle ositettua ”liukuhihnatyötä”, jotka kestävät melko kauan, yleensä 20-30 vuorokautta.

Tämä massatuotanto pitää kuitenkin sisällään paljon perinteistä käsityötaitoa. Käytännössä koulutus tehtaan prosessitöihin kestää melko kauan ja kuten eräs tuotantopuolen kesätyöntekijä minulle havaintojakson aikana totesi, *sitä ei uskoisi, millainen määrä putkia, venttiileitä ja kaikkea mahdollista salin puolella on, ellei sitä itse näkisi*. Siis työ sinänsä ei ole mitään ”liukuhihnatyötä”, vaan aitoa käsityötä ja vaativaa teknistä asiantuntemusta. Vain lopputuote on perinteisessä mielessä ”massatuotannollista”.

Tämä vahvistaa myös sitä näkemystä, jonka Manwaring ja Wood esittivät, eli ei pidä tehdä liian pitkälle meneviä ”bravermanilaisia” johtopäätöksiä työprosessin luonteesta ja ammattitaitovaatimusten laskemisesta tayloristisen massatuotannon aikana. Yleensä paljon on kiinni myös siitä, miten johto onnistuu turvaamaan yhteistyönsä työntekijöiden ja heidän äänettömien tietojensa ja taitojensa kanssa. Kun tutkimuskohteena olevalla tehtaalla on menty enemmän massatuotannolliseen suuntaan, sitä enemmän on vaadittu erilaisia taitoja ja tietoja. Tehtaan johdon pitkäaikaisena politiikkana on ollut työntekijöiden koulutustason yleinen nostaminen ja heidän kurssittamisensa. Toki on korostettava sitä, että tutkimuskohde on todellakin melko idyllinen ja yksilöllinen. Tämän vuoksi en tee mitään yleisempiä johtopäätöksiä massatuotannosta tai tehdastyöstä yleensä.

Kun asiaa ajatellaan kääntäen, kyse ei ole kovinkaan ”joustavasta” organisaatiosta, vaikka TQM -ohjelman mukaan kyseessä pitäisikin olla ”Integroidun Erinomaisuuden” ja ”tiimityön” tyyssija.

Työn organisointi on käytännössä melko perinteisellä tavalla järjestettyä, eikä ”joustavuudesta” voi useinkaan puhua. Pari haastateltavaa halusi ”uuden ajan” myötä todellista näyttöä sitoutumisesta. Heidän mukaansa juuri tuotantopuolella ollaan hyvin haluttomia joustamaan esimerkiksi tiimien kokoontumistarpeiden mukaan. Oikeastaan mikään ei siis viittaa siihen, että käytännön tasolla voitaisiin puhua mistään muusta kuin ”jäykästä” ja tiukkarajaisesta tehdasyhteisöstä. Kyse on perinteisestä, ns. ”Brownfield” –laitoksesta, jossa muutoksia ja uudistuksia on ilmeisesti melko vaikea toteuttaa. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö se tekisi laadukkaita tuotteita, sillä niitä se mitä ilmeisemmin tekee, tasaisella tahdilla ja vuodesta toiseen. Vastaesimerkkinä toimikoon yhtiön yhdysvaltalainen, tyypillinen ns. ”Greenfield” –tehdas, joka suunniteltiin alun alkaen tiimityötä silmällä pitäen ja toimii nyt työn organisoinnin malliesimerkkinä koko osavaltion tasolla.

10.2. Tiimityö laboratoriossa

Kuten jo aiemmin totesin, vastaukset kaikkiin asetettuihin kysymyksiin tiimityön suhteen löytyvät melko selkeästi itse käsittelyvaiheesta, joten esitän nyt vain muutamia kokoavia huomioita.

Yleisesti voidaan sanoa, että tiimityön aloitteen tekijän, pääperiaatteiden sekä toiminta-alueen, keston ja autonomian suhteen laboratorion tiimityötä voidaan kutsua ”laatupiiriksi” tai ”laatupiirimäiseksi” tiimiksi. Tiimi on tässä tapauksessa tyypillinen komponentti tyypillisestä kokonaislaatuohjelmasta (TQM). Ne ovat 1990 –luvulle tyypillisiä vastauksia kohoaviin laatuvaatimuksiin, joita esimerkiksi viralliset laatustandardit työorganisaatioille asettavat.

Laboratoriotiimi on haastateltavien mukaan tehtaan parhaiten toimivia tiimejä ja sen näkyvä toiminta kiteytyy palavereihin, jotka ovat yhteisöllisiä rituaaleja, yleisiä tiedotustilaisuuksia sekä mikä tärkeintä, äänettömien tietojen/taitojen artikuloitilaisuuksia. Ne ovat erittäin tärkeitä tilaisuuksia, joiden säännöllisyydestä halutaan ehdottomasti pitää kiinni. Niiden merkitys, sekä ”tiedollisena” että ”sosiaalisena” prosessina, on vain korostunut laboratorion siirryttyä kolmivuorotyöhön. Tiimityö on merkittävästi edistänyt tiimin jäsenten ja koko kollektiivin ”äänettömien tietojen/taitojen” aktivointia ja hyväksikäyttöä työtä kehitettäessä.

Valittamisen aihetta löytyi lähinnä tiimin ”junnaamisesta” paikallaan ja osittain, edelleen, myös palaveriaktiivisuuden puutteista, jonka suhteen tilanne on kuitenkin jonkin verran parantunut

vuorotyöhön siirtymisen myötä. ”Junnaaminen” on myös työelämä tutkimuksessa usein havaittu laatupiirien ongelma. Jotkut pitävät laatupiiriä jopa loppuun kulutettuna ideana tai vähintäänkin vain siirtymäratkaisuna kehittyneempien tiimiratkaisujen edellä. Joskus puhutaan ns. ”hääyö” – efektistä, eli alkuinnostuksesta silloin, kun laatupiiri käynnistetään. Viimeistään muutaman vuoden jälkeen innostus on usein laantunut ja laatupiiristä tulee jopa ikävää rutiinia. (ks. Griffinin kokoava vertailu laatupiiritoteutusten seurauksista 1988) Voidaan arvella, että mikäli laboratoriotiimissä pystyttäisiin eri keinoilla pitämään innostusta korkealla ja palaverirituaalit vireinä, niin se tulee säilymään ja toimimaan edelleen hyvin. Valitettavasti vain kolmivuorotyö on tuonut mukanaan tässä mielessä myös vaaratekijöitä sen lisäksi, että se on ainakin tähän asti myös aktivoinut tiimiä. Loppujen lopuksi asia vain on niin, että laatupiirit on havaittu melko herkiksi tiimityön ja suoran osallistumisen muodoiksi. Mikäli innostus halutaan niissä pitää korkealla vuodesta toiseen, ne vaativat tuekseen aktiivisia toimenpiteitä, ei pelkästään tiimin johtajalta, vaan kaikilta sen jäseniltä. Kokonaislaatuohjelman arvoista ei näytä olevan innostuksen ylläpitäjäksi.

Laboratoriotiimi on toiminut tähän asti kuitenkin suhteellisen hyvin, ottaen huomioon ne rajat, jotka ovat sen puitteina. Se ei ole henkilösuhteiden hoitotiimi, eikä sillä ole juurikaan vaikutusta eikä autonomiaa hallinnollisissa asioissa. Se toimii kuitenkin tarkoitettulla tavalla hyvin. Janice Klein esittääkin (Klein 1991, 21-38), että mitä enemmän tiimin/laatupiirin työt ovat toisistaan tai eri tekniikoista riippuvaisia, sitä koordinoitumpaa ja yhteisöllisempää päätöksenteon tulisi olla. Mikäli yksilöllistä päätöksentekoa tarjotaan eri tekijöihin sidotulle työlle, siitä saattaa tulla liian monimutkaista ja turhautumisen tunteita aiheuttavaa. Laboratoriotiimissä ollaan nimenomaan hyvin riippuvaisia täsmällisistä tekniikoista ja ohjeista, ja vaikka lopullisen leimansa päätöksiin lyökin aina laboratoriopäällikkö, työn kehitystä voidaan kuitenkin kutsua ”yhteisölliseksi”. Laboratoriotiimissä, ei laboratoriopäällikön taholta eikä muutenkaan, ole herätelty mitään turhia lupauksia autonomisista vaikutusmahdollisuuksista. Se keskittyy tiukasti omaan reviiiriinsä ja toimii sen sisällä erittäin hyvin. Mitkä syyt sitten selittävät tätä toimivuutta?

Ensinnäkin, ei pidä väheksyä sitä, että laboratoriossa oli erittäin hyvä pohja tiimityölle. Osasto oli jo valmiiksi hyvin ”tiimimäinen”: sopivan kokoinen työryhmä teki töitä yhtä aikaa, yhdessä paikassa jo valmiiksi monitaitoisena ja töitään tietyllä rytmillä kierrättäen. Työntekijöiden vaihtuvuus on ollut erittäin vähäistä, vuosien aikana muutamia työntekijöitä on otettu lisää. Viimeiset vakituiset työntekijät tulivat töihin suunnilleen silloin, kun tiimiä oltiin käynnistämässä.

Toiseksi, laboratorion päällikön rooli tiimin aloittamisessa ja kehittämisessä on ollut ratkaiseva. Hän on, kuten haastateltavat kuvasivat, *laboratoriopäällikkönä sitoutunut omaan ryhmäänsä, totaalisesti*. Laboratorion kannalta hän oli juuri oikea henkilö, jolle fasilitaattorikoulutus aikoinaan annettiin. Hän vei oppinsa päättäväisesti läpi ja kun kohde ei epäillyt, vaan lähti innolla mukaan, tulos on tämä, eli omissa rajoissaan (ja rajoituksissaan) hyvin toimiva tiimi.

Kolmanneksi, erittäin mielenkiintoinen asia on ”naiskysymys”. Voidaanko sanoa, että tiimin hyvä toimivuus johtuu osaksi myös siitä, että kaikki sen jäsenet ovat naisia? Tämä kysymys ei ole minua varsinaisesti kiinnostanut, mutta se kannattaa nostaa lyhyesti esille. Riitta Lavikka tutki omassa väitöskirjassaan (Lavikka 1997) rajuja muutoksia kokenutta suomalaista vaatetusteollisuutta ja sen naistyöntekijöitä. Hän esittää, että tässä tapauksessa nimenomaan sodan jälkeen syntyneiden suurten ikäluokkien naistyöläisille tiimityö näyttääkin olevan erittäin hyvä työn organisoinnin tapa. Lavikka selittää tutkimustuloksiaan naisten yhteisesti jakaman ”emotionaalisen rationaalisuuden” avulla. Siinä on kyse järkiperaisestä toiminnasta, jossa myös huolenpidon ja yhteisyyden tunteet toisia kohtaan ovat mukana.

Itse en ole aivan vakuuttunut tällaisesta ratkaisusta, sillä monia konfliktitilanteita Lavikankin aineistosta löytyy. Jos omissa haastatteluissani ”naisasia” tuli tiimin yhteydessä puheeksi, niin kommentit olivat kaksijakoisia. Toisaalta korostettiin, että *”naisten kanssahan sitä vasta vaikea onkin työskennellä”*. Yhteistyön ja asioiden järjestelyn kannalta oltiin kuitenkin sitä mieltä, että naisten tiimi voi olla miesten vastaavaa parempi. Ehkä on näin, ehkä ei, mutta eikö laatupiirimäisessä tiimissä ole nimenomaan kysymys ”vain” yhteistyöstä ja asioiden järjestelystä? Ja kun haastateltava puhuu laboratoriopäälliköstä *”totaalisena ryhmäänsä sitoutujana”* ja *”naarasleijonana, joka pentujansa suojelee”*, niin voidaanko tässä kuulla kaikuja ”emotionaalisesta rationaalisuudesta” ja sen vaikutuksesta naisten välisen, laadukkaan tiimityön selittäjänä? Jätän mielenkiintoisen asian vain pohdittavaksi. On kuitenkin selvää, että tämän tutkimusorientaation valitsemalla näiden naisten tiimistä olisi voinut saada irti erittäin hedelmällisiä tutkimustuloksia, jotka nyt jäävät pimentoon.

Neljänneksi hyvän tiimityön selittäjäksi voidaan tämän työn puitteissa esittää tietysti hyvät luottamussuhteet. Niitä käsittelen hiukan tuonnempana, joten en vielä tässä yhteydessä keskity niihin.

Laboratorion tulevaisuuden suhteen on sanottava, että mikäli tähän tiimimuotoon ollaan tyytyväisiä, niin asiat sujuvat varmasti jatkossakin hyvin. Mikäli nykyiseen tiimimuotoon kuitenkin turhaudutaan tai jos esimerkiksi työntekijät vaihtuvat, saatetaan tätä tiimimuotoa vastaan alkaa esittää myös voimallisempaa kritiikkiä, tai ainakin sen hyvä toiminta saattaa joutua koetukselle. Ja on selvää, että mikäli aletaan kaivata lisää autonomiaa ja mahdollisuutta vaikuttaa enemmän erilaisiin päätöksiin, se tulee asettamaan haasteita nykyiselle (perinteiselle) organisaatiomuodolle. Silloin täytyy harkita toimenpiteitä, jotka mahdollistavat suuremmat vaikutusmahdollisuudet erityisesti suuremmissa organisaatiokysymyksissä, jotka eivät sinänsä ehkä edelleenkään mullistaisi virallista organisaatiojärjestystä, ehkä jonkin verran vain päätöksentekorakennetta. Jokapäiväisillä, esimerkiksi organisaation hallintoon liittyvillä pikkuasioilla ei laatupiirejä tai niiden periaatteisiin nojaavia tiimejä kannata kiusata, se saattaa olla usein vain ajan hukkaamista.

10.3. Luottamus laboratoriossa ja koko tehtaalla

Vastaukset asetettuihin kysymyksiin luottamuksenkin suhteen ovat selkeästi nähtävissä itse käsittelyvaiheesta ja kokoavasta taulukosta. Keskityn nyt kokoaviin huomioihin ja muutamiin mielenkiintoisiin teemoihin.

Luottamuksen osa-alueet ovat laboratoriossa erittäin hyvällä tasolla. Laboratoriossa on hyvä pohja ”Familiarityn” ja sitä kautta ”Confidencen” uudistamiselle. Työntekijöillä on monen vuoden kokemus toisistaan ja vaihtuvuus on ollut käytännössä erittäin vähäistä. Töitä ollaan perinteisesti kierrätetty, eli kaikki ovat olleet monitaitoisia ja hallinneet samat työtehtävät. Aika – tila –jatkumo on ollut ehjä vuorotyön alkuun asti, eli töitä on tehty samassa paikassa samaan aikaan. Kyseessä on kokonaisuudessaan ollut kiinteä työyhteisö, jonka säröt ovat kokonaisuudessaan olleet melko vähäisiä. Omat ongelmansa löytyvät myös laboratorion, mutta kuten oikeastaan kaikki haastateltavat sanoivat, työt pystytään aina tekemään.

Koko tehtaan suhteen, laboratorion näkökulmasta, vain luottamus ammattitaitoon näyttäisi olevan yhtä korkeatasoista, kuin suhteessa laboratorion sisällä. Arkipäivän tasolla mahdolliset luottamuksen vajaukset eivät juurikaan näy, vaan haastateltavat kuvaavat työpaikkaansa vähintään ”ihan hyväksi työpaikaksi”, josta ollaan myös ylpeitä. Joskus, kun asioista puhutaan tai kun ne aktualisoituvat LQ –prosessin kaltaisissa tapauksissa (joita tapahtuu kaiken kaikkiaan vähän), luottamussuhteiden tietyt puutteet nousevat kuitenkin esiin.

Luottamuksen muodoista ja niiden kehityksestä voidaan sanoa sen verran, että nojaaminen ”Trust” – luottamukseen on lisääntynyt sekä laboratoriossa että tehtaalla. Laboratoriossa tähän on syynä erityisesti alkanut vuorotyö. Koko tehtaan tasolla siihen on vaikuttanut henkinen ja fyysinen hajaantuminen uusien tilojen sekä lisääntyneen työntekijämäärän ja siihen liittyvän hierarkian portaiden lisääntymisen myötä. ”Familiarityyn” pohjautuvaa ”Confidence” –varmuutta ei ehkä enää voida tuntea entisellä tavalla. ”Trust” –luottamus on herkkää hajoamaan, mikäli sitä loukataan ja tilanne tehtaalla on se, että siihen ei ilmeisesti voida kunnolla nojata. Myöskään tiimityö ja koko yhtiön laatuohjelma eivät ole sanottavasti lisänneet sitoutumista koko tehtaan ja yrityksen yhteisyyteen. Tällainen havainto noudattaa Kellyn & Kellyn (1991, 25-47) tutkimustuloksia siitä, että ”me vastaan he” –asenteet ja etujen vastakkaisuuden kokeminen usein säilyvät organisatorisista ja osallistumista lisäävistä muutoksista huolimatta. Tähän he näkivät yhtenä syynä sen, ettei uusia muotoja hyödynnetty johdon ja toimeenpanijoiden (”fasilitaattoreiden”) taholta tarpeeksi ja että perusluottamussuhteet osapuolten välillä eivät olleet parhaassa mahdollisessa kunnossa.

Havaintojen käsittelyvaiheessa esitin arvailuni siitä, miten karismaattisen johtajuuden vaihtuminen byrokraattiseksi on myös mahdollisesti vaikuttanut tehtaan yhtenäisyyden rapautumiseen. En väitä tästä asiasta mitään, vaan pidän sen edelleenkin vain mahdollisena arvauksena. Mutta tutkimisen arvoisena kannattaa mielestäni pitää sitä ajatusta, että kun karismaattinen ja suora henkilökohtainen valvonta tehtaalla on osin korvautunut byrokraattisella ja ”kasvottomalla” valvonnalla (esimerkiksi juuri ISO –standardin myötä), yhteisyys on sen vuoksi osaksi hajonnut. Kuitenkin, Seligmanin käsitteistöä käyttäen, vaikka yleisen ”Familiarityn” ja sitä myötä ”Confidencen” perusteet työelämässä ovatkin rapautuneet, niin suhteessa joihinkin muihin tekijöihin ne ovat aina olemassa. Kukaan ei voi perustaa elämäänsä pelkän ”Trustin” varaan. Se on moderni ihanne, mutta luultavasti ylivoimaista kenelle tahansa.

On tärkeää huomioida myös se, että ”kasvottoman”, byrokraattisen ja tarkkoihin sääntöihin perustuvan valvonnan ja raportoinnin ei ole katsottu edistävän huonoja suhteita tai ryhmien rajojen tiivistymistä. Randy Hodson ja kumppanit ovat tulleet siihen tulokseen (Hodson jne. 1993, 412-413), että ”työntekijät tuntevat tarvitsevansa vähemmän suojelua säännöiltä kuin yksittäisiltä valvojilta”. Eli kirjalliset säännöt ja kontrollimuodot hyväksytään paremmin kuin suora henkilökohtainen valvonta. Ja edelleen, yhteisyyden tunteen puutosta aiheuttavat ennemminkin esimerkiksi johdon laiminlyönnit, kuin käytetty kontrollimuoto (Hodson 1999, 292). Voidaan siis ehkä sanoa, että ”henkistä hajaantumista” (ja sitoutumista vain omaan työryhmään) aiheuttaa tyhjiö, joka on jäänyt täyttämättä, kun ollaan fyysisesti erottauduttu, jolloin esimerkiksi vanhan karismaattisen johtajan valvova silmä ja jutut eivät enää yletyneet arkipäivään. Nythän häntä ei ole enää paikalla laisinkaan. Hierarkian portaiden lisääntyminen väkimäärän noustessa olisi luultavasti vaatinut aktiivisia toimia, jotta entinen yhteisyys olisi saatu ylläpidettyä. Tähänkin tuntuu jääneen jonkinlainen tyhjiö. Kun tyhjiö sitten täyttyy hetkeksi pienillä konflikteilla (esim. LQ –prosessi), negatiiviset tunteet aktivoituvat.

Tuntuu myös siltä, että tehtaalla ei ole, Mark Granovetterin termistöä käyttäen, tärkeitä ”heikkoja siteitä” (”weak ties”) samalla tavalla kuin ennen, varsinkin kun ”neljättä kerrosta” ei vielä oltu rakennettu. Kun johto ei enää samalla tavalla arkipäivän tilanteissa kohtaa työntekijöitä entiseen malliin, kokemusmaailmat eriytyvät varmasti helposti. Tällöin syntyy erilaisia kuvitelmia, jotka vaikuttavat ulkopuolisen korvaan joskus hämmentäviltä. Kun työntekijä sanoo tutkijalle, että ”*on tasan tarkkaan se kahden kerroksen väki*” ja johdon edustaja sanoo, että ”*ei näin ole missään tapauksessa. Se on vaan helppoa ajatella noin*”, niin mitä siitä tutkija voi ajatella? Tutkijan tekee mieli sanoa molemmille, että ”*mitä hittoa te minulle sitä kerrotte! Puhukaa toisillenne!*”

Totuuden nimessä on kuitenkin pidettävä mielessä myös tehtaan historia ja perinteet. Ulkopuolisen havainnoijan ei pidä aliarvioida niiden vaikutusta, sillä hän ei koskaan voi kokea tutkimuskohteensa maailmaa samalla tavalla, kuin tuon maailman varsinainen jäsen. Tehtaan historialla ja perinteillä on muutamien haastateltavienkin mielestä jonkinlainen vaikutus mahdolliseen ”henkiseen hajaantumiseen” ja koko tehtaan tason luottamussuhteiden tiimiä heikompaan tilaan. Vaikka karismaattinen johtajuus onkin toiminut yhteisyyden rakentajana, niin jotkin tietyt asiat, lähinnä johtamistyyliin ja historialliset tapahtumiin liittyen, ovat myös murentaneet yhteisen luottamuksen perusteita. Jo pelkästään tarkalla henkilökohtaisella valvonnalla voidaan ajatella olevan tällainen

vaikutus. Tämä asia liittyy siihen paradoksaalisuuteen, jota käsittelin jo aiemminkin. Toisaalta on ”puhallettu yhteen hiileen”, mutta toisaalta kaikki ei ole ollut aivan niin hyvin, kuin miltä näyttää. Tämä on erittäin mielenkiintoinen asia, jossa mielestäni yhdistyvät tietyt ”reaktiivisen organisaation” piirteet ja karismaattisen johtajuuden kyky koota henkilöstö ”yhteiseen rintamaan”.

Tutkimuskohdetta ei missään tapauksessa voi puhtaasti kuvata aiemmin mainittujen ”reaktiivisen organisaation” piirteiden mukaisesti. Mikään ei viittaa siihen, että kyseessä olisi pelolla hallittu organisaatio, jossa työskentelisi vain pahoinvoivia työntekijöitä ja jossa yhteenkuuluvuuden tunteita ja ylpeyttä ei olisi havaittavissa. ”Reaktiivisen organisaation” piirteisiin ei esimerkiksi kuulu luottamus organisaation johdon ammattitaitoon, joka ainakin laboratoriossa on melko korkealla tasolla. Jollain tavoin tilanne on kuitenkin ristiriitainen ja kuten totesin, tästä ristiriitaisuudesta ei voi saada kunnolla otetta pelkästään laboratoriotutkimalla. Tuntuu siltä, että tietyt reaktiiviset piirteet tulevat esiin nimenomaan poikkeus- ja kriisitilanteissa. Kun kaikki on sujunut suunnitelmien mukaan, karismaattinen ja luotettava johtajuus on koonnut henkilöstön yhteisten tavoitteiden taakse. Tämä siis siitäkkin huolimatta, että *”sit takanapäin puhuttiin kuitenkin semmosta jos jonkinlaista jorinaa, että mitähän se nyt sillä meinaa ja tämmöstä”* ja *”kun Reino ilmotti jonkun asian, niin se oli kyllä sitten niin rankasti...”*. Tällaiset lausumat vihjaavat tietyistä ”reaktiivisen organisaation” piirteistä. Tällaisen kaksinaisuuden tutkiminen vaatisi paneutumista myös tehtaan muihin osastoihin, varsinkin miehiseen tuotantopuolelle.

Mikään ”toivoton” ei tilanne kyseisellä tehtaalla kokonaisuuden suhteen siis kuitenkaan ole. Ainakin laboratorion näkökulmasta luottamus johdon ammattitaitoon on hyvin vahvaa, ja johtajan vaihtuminen nähtiin usein tekijänä, joka aloittaisi uuden aikakauden tehtaalla ja sen sisäisten suhteiden kehittämisessä. Vaikka sitoutuminen koko tehtaaseen olikin vähäisempää kuin sitoutuminen omaan tiimiin, niin ainakin laboratorion osalta pohja kehitystyölle on hyvä. On mielestäni kuitenkin selvää, että mikäli kehittymistä halutaan ja sitä yritetään, lähtökohdissa täytyy ottaa huomioon ne perinteet, jotka tehtaassa vallitsevat ja jotka siellä hyvin tunnetaan. Mikäli pelkästään ulkopuolisilla keinoilla aletaan ajaa uudistuksia läpi, huomioimatta sisäistä kulttuuria, seuraukset saattavat olla jopa negatiivisia, tai vähintään olemattomia.

10.4. Luottamus laatupiirimäisessä tiimityössä

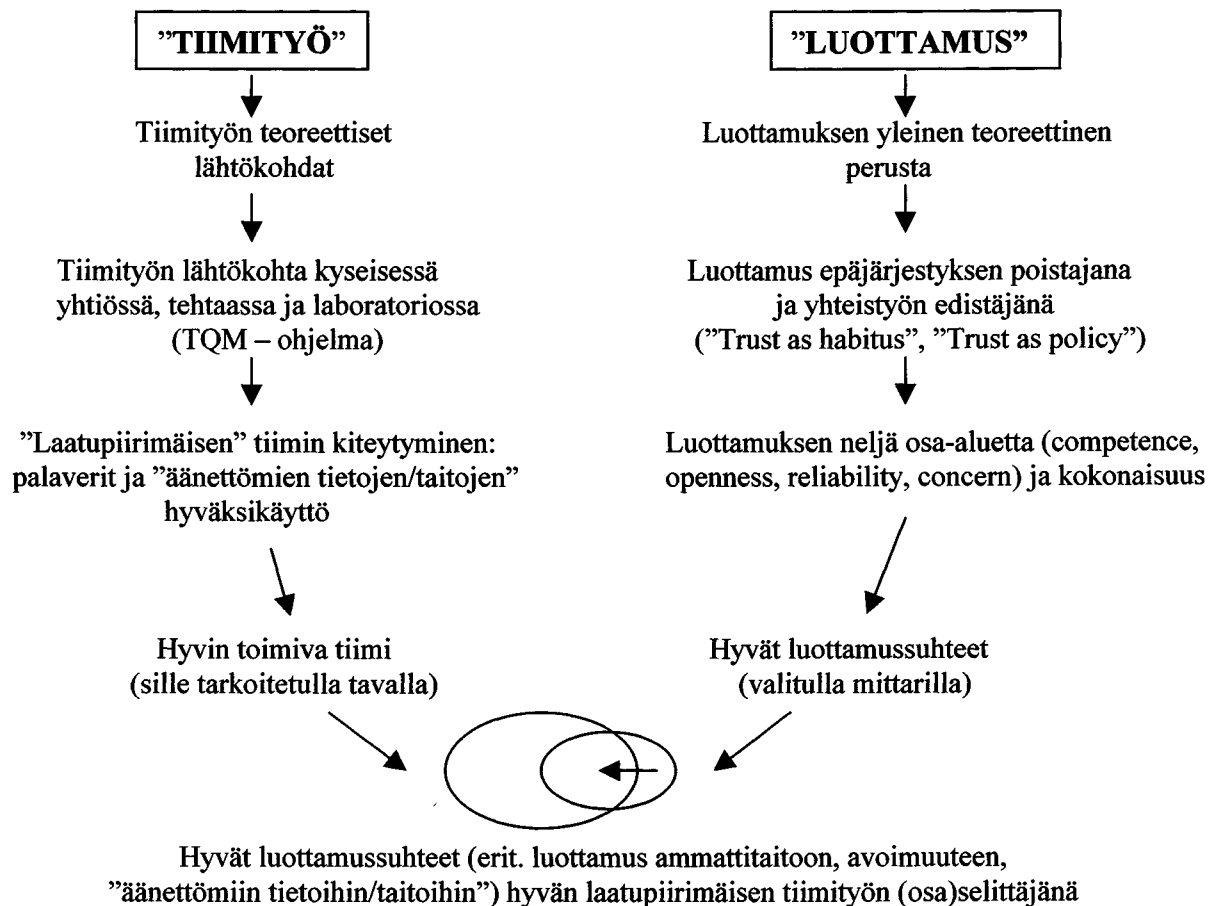
Tiimityön ja luottamuksen suhteen tulokset ovat mielenkiintoisia. Koko tehtaan suhteen heikommat luottamussuhteet eivät ole vaikuttaneet laboratoriotiimin hyvään toimintaan heikentävästi. Tiimin jäsenet sitoutuvat tiimityön suhteen nimenomaan omaan työryhmäänsä, eivät niinkään koko tehtaaseen. Tämä ei ole mitenkään harvinaista, vaan jopa tyypillistä laatupiireille ja kokonaislaatuohjelmille (TQM) yleensäkin.

Vaikka esittämäni päätelmät eivät tiukasti ottaen täysin perustu tekemiini havaintoihin, niin ne ovat mielestäni kuitenkin perusteltuja johtopäätöksiä, joilla tutkimuksen pääkäsitteet voidaan sitoa yhteen. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että laatupiirin periaatteiden mukaan toimivassa tiimissä on kysymys *työntekijöiden ja työnjohtajan äänettömien tietojen ja (ammatti)taitojen hyväksikäytön institutionalisoidusta muodosta*, jonka tuloksia käytetään parantamaan työprosessin ja työympäristön laatua. Tässä ei kiinnitetä huomiota laatupiirien historiallisiin lähtökohtiin, eikä niiden koettuihin positiivisiin tai negatiivisiin vaikutuksiin, vaan ainoastaan niiden konkreettiseen perustehtävään, mainitusta näkökulmasta käsin.

Luottamuksen merkityksestä laatupiirimäisen tiimityön onnistumisessa esitän, että työntekijöiden kesken tärkeintä on ensinnäkin luottamus toisten avoimuuteen ongelmien ja kehitysideoiden esittämisessä. Nämä ideat tuodaan julki tiimipalaverissa, joka on myös tärkeä rituaali, jolla tiimiä uusinnetaan ja jolla tiimi pidetään toiminnassa. Toiseksi, tärkeää on myös luottamus toisten ammattitaitoon, eli siihen, että toisten (avoimesti) esittämät ongelmat ja ideat ovat päteviä. Ongelmien ja ideoiden täytyy olla funktionaalisia työprosessin ja sen kehittämisen kannalta. Tähän liittyy myös luottamus toisten äännettömiin tietoihin/taitoihin. Ne ovat aina yksilöön sitoutuvia voimavaroja, joiden äännettömyys ja ”näkyvättömyys” vaativat osakseen ”Trust” –luottamusta. Näin luottamus toisen ammattitaitoon on osaksi institutionaalista luottamusta hänen viralliseen koulutukseensa ja kykyyn seurata virallisia ohjeita (”Confidence”), mutta osaksi myös luottamusta hänen yksilöllisiin ominaisuuksiinsa ja äännettömiin tietoihin ja taitoihin (”Trust”). Laatupiirimäisessä tiimissä, äänettömien tietojen ja taitojen avulla kehittyneet ideat institutionalisoidaan palaverien kautta virallisiin ohjeisiin ja virallisiksi käyttäytymistavoiksi, joiden suhteen voi olla varma. Tässä prosessissa syntyy myös vankemmalla pohjalla toimivaa ”Confidence” –varmuudellisuutta.

Työntekijöiden täytyy luottaa myös tiimin johtajan haluun sitoutua sekä tiimin kehittämiseen että työntekijöiden ehdotuksiin. Johtajan täytyy puolestaan luottaa työntekijöiden haluun toimia aktiivisesti työprosessin ja työympäristön kehittämisen hyväksi, tiimityön sovittujen periaatteiden mukaan. Myös johtajan täytyy luottaa työntekijöiden avoimuuteen ja ammattitaitoon ongelmien ja ideoiden kehittämisessä.

Seuraava kuvio kokoaa yhteen tutkimusprosessin osat sen kahden pääkäsitteen, tiimityön ja luottamuksen, suhteen. Lähdin liikkeelle teemojen yleisistä piirteistä ja päädyin siihen, miten hyvien luottamussuhteiden voidaan katsoa vaikuttavan laatupiirimäisen laboratoriotiimin toimintaan:



Kuvio 9. Tiimityön ja luottamuksen tutkimusprosessit ja niiden kohtaaminen.

Tuntui myös osaksi siltä, että tiimityö ja sen onnistuminen lisäsi puolestaan luottamusta yleisesti tiimin sisällä. Näin päin prosessi ei tunnu aivan niin vahvalta, mutta esimerkiksi palaverirituaaleilla ja niiden onnistumisella on varmasti oma osansa luottamuksen säilymisessä ja kehittymisessä, nimenomaan järjestyksen ylläpitäjänä ja varmuuden tuojana ("Confidence", "Trust as Habitus"). On

kuitenkin niin, että tiimin hyvät luottamussuhteet ulottuvat monessa tapauksessa paljon tiimityötä vanhempaan aikaan, joten pääasiassa luottamuksen ja tiimityön prosessi menee varmasti siten, kuten olen siihen keskittynytkin.

Luottamuksen merkitys laatupiirimäisen tiimin ja tiimityön onnistumisessa yleensäkin tuntuu tietysti triviaalilta asialta, jota ei tarvitse tutkia sen kummemmin. Kuka tahansa voi ilman tutkimustakin sanoa, että hyvät luottamussuhteet vaikuttavat positiivisesti tiimin toimintaan ja koko työhön. Se on selvä asia, joka on helppo ymmärtää. Mielestäni olen kuitenkin tässä työssä esittänyt yhden tärkeän ”reitin” ja funktion sille, mitä kautta ja miten luottamus toimii erityisesti laatupiirissä ja sen mallia noudattavassa tiimissä. Väitän, että on varmasti paljon laatupiirejä tai tiimejä, joissa edellä mainitut luottamuksen tärkeimmät osa-alueet eivät ole kunnossa. Tiimit tai laatupiirit ovat edelleen sitä, miten niitä nimitetäänkin, mutta käytännössä niiden toiminta on huonoa. Tällöin ei ole ihme, jos tiimiin turhaudutaan ja se halutaan jopa hajottaa ja palata entisiin työtapoihin.

Arvailujen varaan jää se, kuinka paljon laatupiirien huonossa toiminnassa ja niihin kyllästymisessä on kyse varsinaisesti luottamuksen puutteesta. Mikäli esimerkiksi tutkimassani laboratoriotiimissä laboratoriopäällikkö olisi ollut tiimityön aloittamisen suhteen ”laiskempi”, työntekijöiden vaihtuvuus olisi suurempaa, kolmivuorotyötä olisi tehty kauemmin ja tehtaan (tai ainakin laboratorion) perinne vähemmän ”yhteisöllinen”, niin luottamussuhteet olisivat luultavasti alhaisemmalla tasolla. Yhteinen, ”Familiarityn” ruokkima ”Confidence” –pohja olisi kapeampi. Tällöin en missään tapauksessa usko, että tiimi toimisi näin hyvin. Laboratoriotiimi täyttää hyvin ne edellytykset, joita hyvältä laatupiirimäiseltä tiimiltä vaaditaan.

11. LOPPUPOHDINNAT LUOTTAMUKSESTA JA SEN TUTKIMISESTA YLEENSÄ

Loppusanoiksi otan esille muutaman ajatuksen luottamuksesta ja sen tutkimisesta. Tiimityö on luottamuksen rinnalla helppo pala nieltäväksi, joten se on aika jättää jo rauhaan. Ensinnäkin, tuntuu hieman häiritsevältä se, kuinka luottamuksesta puhutaan ja sitä käsitellään esimerkiksi normatiivisesti ”hyvänä” kaaoksen poistajana, elämän järjestyksen ylläpitäjänä ja energiaa säästävänä yhteistyön muotona. Nämä muodothan tulevat esille juuri Misztalin luottamuksen funktioidenkin jaottelussa. Usein unohdetaan kuitenkin se, miten ”epäluottamuksella” on oikeastaan täysin samoja funktioita ja ”kykyjä”. Senkin avulla järjestetään maailmaa, vältetään kaaokselta ja säästetään energiaa sosiaalisissa suhteissa. Epäluottamus on joissakin suhteissa luottamustakin kätevämpi ja vähemmän paineita aiheuttava muoto. Misztalin muuten hyvästä käsikirjasta epäluottamus, sen tematiikka ja sen merkityksen pohdinta, on jäänyt oikeastaan kokonaan pois.

Epäluottamukseen kiinnittää huomionsa Kimmo Kevätsalo väitöskirjassaan. Hän huomauttaa (Kevätsalo 1999, 201), että alimman tason luottamus, joka turvaa vain sen, että työorganisaatio ylipäätään toimii, on oikeastaan epäluottamusta. Epäluottamuksen huono puoli on se, että sen vallitessa organisatorisia uudistuksia ja kehityshankkeita on erittäin vaikea toteuttaa ja ne ”tekevät muun muassa työelämän kehittämisen monimutkaiseksi neuvottelun ja suostuttelun prosessiksi” (Emt., 202). Juuri tällöin epäluottamuksen ”huonot” puolet tulevat esille. Ylipäätään ei pitäisi lyödä normatiivisia leimoja luottamuksen ja epäluottamuksen käsitteisiin. Molemmat tarjoavat pahimmillaan ikäviä yllätyksiä ja molemmat suojaavat parhaimmillaan kaaokselta ja helpottavat elämistä. Ero on siinä, että luottamus on ”kehittävämpää” ja ”hyvää”, ja näin se on yleinen mielenkiinnon ja tutkimuksen kohde. Epäluottamus on siis myös erittäin epämuodikas teema.

On hyvä muistaa myös se, että luottamusta kannattaa tutkia funktiostaan käsin. Omien kokemusteni pohjalta olen tästä asiasta yhä vakuuttuneempi. Hyvänä esimerkkinä toimikoon myös Ilmosen ja kumppaneiden ”Luottamuksesta kiinni” (1998), jossa tullaan siihen tulokseen, että työorganisaation suorituskyky on sitä parempi, mitä voimakkaammat ja ”laadukkaammat” luottamussuhteet sen sisällä ovat. Näin lausuttuna tämä kuulostaa tietenkin triviaalilta, mutta kokonaisuudessaan lähtökohtana on ollut se, millainen funktio luottamuksella on työorganisaation suorituskyvyille. Tutkimuksessa on suhteellisen hyvin tematisoitu luottamuksen käsitettä, vaikka siinä onkin sekoitettu toisiinsa kommunikaation avoimuutta (”Trust as Policy”) ja ”hyväntahtoisuutta toista

kohtaan”, joka on enemmänkin voimakas tunneulottuvuus jotakin kohtaan (”Trust as Passion”). Näiden funktioiden käsittely yhdessä tulisi suorittaa varovasti.

On ylipäätään erittäin tärkeä selvittää lähtökohdat ja päättää hyvissä ajoin, miten luottamusta aikoo käsitellä. Itse tein ratkaisuni hyvissä ajoin ennen haastatteluja, enkä yhtään liian aikaisin. Luottamuksesta on helppo puhua, mutta sitä on vaikea määritellä ja tutkia. Mitään yksiselitteistä tapaa tutkimiseen ei ole, vaan kyse on välttämättä valinnoista. Esimerkiksi Roderick Kramerin ja Tom Tylerin toimittama kokoelma ”Trust in Organizations” (1996) on tavaratalo, josta itse löysin mielestäni hyvin määritellyn ja relevantin tavan mitata organisatorista luottamusta. On hyvä muistaa, että ei ole olemassa (toistaiseksi ainakaan) mitään yksiselitteistä luottamuksen ilmiötä, johon voisi halutessaan tarttua. Kärjistetysti sanottuna luottamus voidaan herättää henkiin aina siitä puhuttaessa ja siitä näkökulmasta, kuin on tarve ja mikä on kulloinenkin luottamuksen funktio. Näin ollen käsitteen tutkimisessakin on kysymys näkökulmavalinnoista.

Erittäin tärkeää on todella valita huolellisesti tuo näkökulma. Esimerkiksi Francis Fukuyaman ”Trust; The Social Virtues and the Creation of Prosperity” (1996) on sinänsä, enemmän tai vähemmän hienoa tarinaa kertova 450-sivuinen kirja. Mutta Fukuyama ei koskaan kunnolla käsittele luottamusta, ”Trust”, tai sen funktiota tai näkökulmaa. Hän vain puhuu luottamuksesta ylipäätään ja käsittää sen melko puhtaasti ”sosiaalisesti solidaarisuudeksi”. Tämä tekee kirjasta hieman ikävän, asian ympärillä kiertävän kokemuksen, eikä se täysin täytä antamia lupauksia.

Robert Putnam paneutuu Italialaista yhteiskuntaa tutkivassa klassikossaan (Putnam 1993) luottamuksen käsitteeseen paremmin, ja loistavimmillaan hän on esimerkiksi puhuessaan kuinka ”hyvää hallintoa” eivät tuota kirkko ja siellä lausutut rukoukset, vaan luottamukseen nojaavat kansalaisyhteiskunnan rakenteet, kuten laulukuorot ja jalkapallojoukkueet (niiden kannattaminen). Putnamin ongelmana on sitten esimerkiksi konfliktien näkymättömyys, eli käytännössä myös siis epäluottamus. Vai pitäisikö jalkapallomellakoita pitää luottamuksen ja kansalaisyhteiskunnan kiinteyden lisääjänä? Putnamin tutkimus edustaa melko konservatiivista ja ”romanttisen” toiminnan ehtoihin nojaavaa pasifistista funktionalismia, kuten eräs kokenut tutkija on eräällä luennollaan todennut. Sinänsä Putnamin analyysi ”sosiaalisesta pääomasta” ja luottamuksesta sen osa-alueena on kuitenkin Fukuyamaa edellä.

Adam Seligmanin jaottelu ”Confidence” –varmuuteen/varmuudellisuuteen ja ”Trust” –luottamukseen on filosofinen apuväline, josta on ollut hyötyä tällekin tutkimukselle. Kuten olen jo todennut, se on sellaisenaan kuitenkin jokseenkin käyttökelvoton empiirisessä tutkimuksessa. Seligman on ”heikoilla jäillä” heti, kun hän soveltaa teemaansa käytännön tasolla, kuten hänen ”superäiti” –esimerkistään huomattiin. ”Confidence”/”Trust” –jaottelusta on kuitenkin hyötyä esimerkiksi silloin, kun haastatteluissa ja havainnoinnissa käytettäviä osa-alueita halutaan jaotella ”filosofisten” lähtökohtien mukaan. Tämän tutkimuksen suhteen oli myös hyvin hedelmällistä, että ymmärsin yhdistää ”Confidence” –varmuuden laatupiirimäisen tiimin työohjeistukseen ja ”Trust” –luottamuksen ”äänettämiin tietoihin/taitoihin”. Laatupiirimäinen tiimi on generaattori, jossa tehdään työasioiden suhteen herkemmästä ”Trust” –luottamuksesta varmempaa ”Confidence” –varmuudellisuutta.

Lopuksi voidaan vielä todeta, että Luottamus on todellakin niin herkkä käsite, että sen kanssa voi joutua hankaluuksiin, mikäli ei valitse näkökulmaansa huolellisesti. Kuten tutkimuksen alkupuolella mainitsin, en koskaan kysynyt keneltäkään ”omia” määritelmiä luottamuksesta. Mikäli omia määritelmiä kysytään, kyseessä on enemmänkin luottamuksen tunnepuolta tarkasteleva tutkimus (”Trust as Passion”). Tällöin on oltava tarkkana sen suhteen, ettei mennä ”laiskan” tai ”naiivin” haastattelun puolelle. Kannatan enemmänkin tiukan kuin löysän teoreettisen perustan tekemistä ja tutkimusmetodien päättämistä, kun luottamusta lähdetään tutkimaan. Sinänsä mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja on paljon. Tässä mahdollisuuksien runsaudessa ei ole mitään pahaa, sillä luottamuksen funktiotkin ovat moninaiset. Luottamus on samantapainen käsite kuin esimerkiksi ”rakkaus”. Yleensä kyllä ”tiedetään”, mitä rakkaus on, mutta sitä on vaikea tutkia relevantisti. Luottamuksen ”laiskassa” tutkimisessa on se vaara, että tulokseksi tulee yksi osa yhteiskuntatieteellistä harlekiini -sarjaa.

LÄHTEET

Albrow, Martin. (1997). *Do Organizations have Feelings?* Routledge, London.

Atkinson, J. (1987). Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties. *Labour and Society*, vol. 12, No. 1, pp. 87-105.

Baumard, Philippe. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*. Sage, London.

Brown, Richard K. (1992). *Understanding Industrial Organizations; Theoretical Perspectives in Industrial Sociology*. Routledge, London.

Burawoy, Michael. (1979). *Manufacturing Consent*. The University of Chicago Press, Chicago.

Clegg, Stewart. (1990). *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. Sage, London.

Cruise O'Brien, Rita. (1995). Employee Involvement in Performance Improvement; a Consideration of Tacit Knowledge, Commitment and Trust. *Employee Relations*, vol. 17, No. 3, pp. 110-120.

Dahrendorf, Ralf. (1969). *Homo Sociologicus*. Kirjayhtymä, Helsinki.

Danford, Andy. (1998). Teamworking and Labour Regulation in the Autocomponents Industry. *Work, Employment & Society*, vol. 12, No. 3, pp. 409-431.

Deal, Terrence & Kennedy, Allan. (1988). *Corporate Cultures; The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, London. 1. painos 1982. Addison – Wesley, USA.

Durkheim, Emile. (1980). *Uskontoelämän alkeismuodot*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Fröchlich, Dieter & Pekruhl, Ulrich. (1996). *Direct Participation and Organizational Change. Fashionable but Misunderstood? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin.

Fukuyama, Francis. (1996). *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. The Free Press, New York.

Giddens, Anthony. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Cambridge.

Granovetter, Mark. (1992). *The Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis: A Social Structural View*. Teoksessa Granovetter, Mark & Swedberg, Richard (eds.): *The Sociology of Economic Life*, 233-263. Westview Press, Boulder.

Griffin, Ricky W. (1988). *Consequences of Quality Circles in an Industrial Setting: a Longitudinal Assessment*. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, 338-358.

Grint, Keith. (1998). *The Sociology of Work; Second Edition*. Polity Press, Cambridge.

Gronow, Jukka & Töttö, Pertti. (1997). *Max Weber – kapitalismi, byrokratia ja länsimainen rationaalisuus*. Teoksessa Gronow, Jukka & Noro, Arto & Töttö, Pertti (toim.): *Sosiologian klassikot*, 262-329. Gaudeamus, Helsinki.

Grönfors, Martti. (1985). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. painos. (1. painos 1982.) WSOY, Juva.

Hill, Stephen. (1991). *Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed*. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, No. 4, pp. 541-569.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. (1985) *Teemahaastattelu*. 3. painos. (1. painos 1979) Gaudeamus, Helsinki.

Hodson, Randy. (1999). *Organizational Anomie and Worker Consent*. *Work and Occupations*, vol. 26, No. 3, 292-323.

Hodson, Randy; Welsh, Sandy; Rieble, Sabine; Sorenson Jamison, Cheryl & Creighton, Sean. (1993). Is Worker Solidarity Undermined by Autonomy and Participation? Patterns from the Ethnographic Literature. *American Sociological Review*, Vol. 58, June, 398-416.

Ikonen, Sanna & Makkonen, Minna. (1999). Luottamus ja sitoutuminen työyhteisössä; ”Kyllä työkavereiden välillä on sellasta just, että saattaa välittää toisesta paljon ja välittäääkin.” *Sociologian Pro gradu – työ*. Jyväskylän yliopisto.

Ilmonen, Kaj. (1989). Työväen liikkeet ja yhteiskunnallinen identiteetti. *Sociologia*, vol. 26, Nro. 2, 104-114.

Ilmonen, Kaj; Jokivuori, Pertti; Liikanen, Hanna; Kevätsalo, Kimmo ja Juuti, Pauli. (1998). Luottamuksesta kiinni; ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. *Sophi*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Jorgensen, Danny L. (1989). *Participant Observation; a Methodology for Human Studies*. Applied Social Research Methods Series, Volume 15. Sage, Newbury Park.

Julkunen, Raija. (1987). Työprosessi ja pitkät aallot; työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. *Vastapaino*, Tampere.

Kasvio, Antti. (1990). Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen; kirjallisuuskatsaus. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampere.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993). *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Weilin+Göös, Helsinki.

Kelly, John & Kelly, Caroline. (1991). ‘Them and Us’: Social Psychology and ‘The New Industrial Relations’. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, No. 1, pp. 25-47.

Kevätsalo, Kimmo. (1999). *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit*. *Vastapaino*, Tampere.

Klein, Janice A. (1991). A Reexamination of Autonomy in Light of New Manufacturing Practises. *Human relations*, vol. 44, No. 1, pp. 21-38.

Kortteinen, Matti. (1992). *Kunnian Kenttä; suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja jää. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Lavikka, Riitta. (1997). *Big sisters; Spacin Women Workers in the Clothing Industry*. Research Institute for Social Sciences. Series T 16/1997, Tampere.

Lindström, Kari & Kiviranta, Jaana. (1996). *Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen: tutkimusraportti 6*. Työterveyslaitos, Työministeriö, Helsinki.

Little, Craig R. (1985). Taylorism, Fordism and Job Design. Teoksessa Knights, David & Willmott, Hugh & Collinson, David (eds.): *Job Redesign; Critical Perspectives on the Labour Process*, 10-29. Gower, Aldershot.

Luhmann, Niklas. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems And Alternatives. Teoksessa Gambetta, Diego (ed.): *Trust: Making And Breaking Cooperative Relations*, 94-107. Basil Blackwell, Oxford.

Madhavan, Ravindranath & Grover, Rajiv. (1998). From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management. *Journal of Marketing*, vol. 62, No. 4.

Manwaring, Tony & Wood, Stephen. (1985). The Ghost in the Labor Process. Teoksessa Knights, David & Willmott, Hugh & Collinson, David (eds.): *Job Redesign; Critical Perspectives on the Labour Process*, 171-196. Gower, Aldershot.

McCracken, Grant. (1988). *The Long Interview*. Qualitative Research Methods Series 13. A Sage University Paper, Newbury Park.

Mills, C. Wright. (1990). *Sosiologinen mielikuvitus*. Yliopistopaino, Helsinki.

- Mishra, Aneil K. (1996). Organizational Responses to Crisis; The Centrality of Trust. Teoksessa Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. (eds.): Trust in Organizations; Frontiers of Theory and Research, 261-287. Sage, London.
- Misztal, Barbara. (1996). Trust in Modern Societies. Polity Press, Cambridge.
- Murakami, Thomas. (1997). The Autonomy of Teams in the Car Industry – A Cross national Comparison. Work, Employment & Society, Vol. 11, No. 4, pp. 749-758.
- Nelson, L & Burns, F. (1984). High Performance Programming. Teoksessa Adams, J. (ed.): Transforming Work. Alexandria.
- Niemelä, Jukka. (1988). Äänettömät taidot ja tietotekniikka. Sosiologia, vol. 25, No. 3, s. 196-211.)
- Piore, Michael J. & Sabel, Charles F. The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity. Basic Books, New York.
- Pirnes, Unto. (1995). Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehitymisprosessi. Johtamistaidon opisto, tutkimuksia-sarja 8. Aavaranta Oy.
- Pollert, Anna. (1988). The "Flexible Firm": Fixation or Fact? Work, Employment & Society, Vol. 2, No. 3, pp. 281-316.
- Putnam, Robert. (1993). Making Democracy Work; Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, Princeton.
- Rantalaiho, Liisa (toim.). (1986). Toimistotyö, toimistotyöntekijät ja toimistoautomaatio. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto, sarja B 45/1986, Tampere.
- Schwartzman, Helen B. (1993). Ethnography in Organizations. Qualitative Research Methods Series 27. A Sage University Paper, Newbury Park.
- Seligman, Adam B. (1997). The Problem of Trust. Princeton University Press, Princeton.

Silverman, David. (1988). Laadullisen tutkimuksen kuusi sääntöä – postromanttinen näkökulma. *Sociologia*, vol. 25, No. 4, s. 257-268.

Turner, Stephen. (1994). *The Social Theory of Practises; Tradition, Tacit Knowledge, and Presuppositions*. The University of Chicago Press, Chicago.

Töttö, Pertti. (1997). Emile Durkheim – kaikki on sosiaalista. Teoksessa Gronow, Jukka & Noro, Arto & Töttö, Pertti (toim.): *Sosiologian klassikot*, 173-212. Gaudeamus, Helsinki.

Wright, Martyn & Edwards, Paul. (1998) Does Teamworking Work, and if so, Why? A Case Study in the Aluminium Industry. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 19, No. 1, 59-90.

MUUT LÄHTEET

Ilmonen, Kaj; Jokivuori, Pertti; Kevätsalo, Kimmo. (1999). *Luottamus ja paikallinen sopiminen*. Kyselyaineisto. Jyväskylän yliopisto. (Julkaisematon käsikirjoitus. Julkaistaan keväällä 2000)

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO (laboratoriotiimin jäsenille)

1. PERUSTIETOJA

- Kotipaikka, koulutus, työhistoria fountainiin asti? Päätymisen kyseiselle alalle?
- Ensikosketus Fountainiin? Työhönotto ja kuka sitä hoiti? Millaiselta koko tehdas silloin tuntui?
- Pääsy sisään laboratorion ja koko tehtaan ”sosiaaliseen maailmaan”? Vastaanotto?
- Ammatilliset vaatimukset alussa? Tuntuu tehtaasta alussa ”yhtenä suurena perheenä”?
- Työn ulkopuoliset kokoontumiset?
- Jokapäiväisen työn luonne nykyään? Toistoluonteisuus > uusien elementtien tuleminen tai syntyminen?
- Uusien töiden määrä, joissa on uutta opeteltavaa? Onko uuden opetteluun tarpeeksi mahdollisuuksia?
- Ystävyysuhteet laboratoriossa? Muutoksia työssäoloaikana?
- Johtamistyyli laboratoriossa ja koko tehtaalla? Laboratorion henkilökunnan eri roolit ja työtehtävät? Henkilöstöryhmien tasa-arvo?
- odotukset uuden johtajan suhteen? Johtamisen muutokset vuosien aikana?

2. TIIMI

- Miltä tuntui ensimmäisen kerran puhe tiimistä? Miten se tapahtui ja kenen toimesta? Tuntemukset laboratoriopäällikön koulutuksesta? Ensimmäiset toimenpiteet koulutuksen jälkeen? Olivatko kaikki mukana ”tiimiajattelussa”? Kriittisyyden tai suurien odotusten mahdollinen esiintyminen? Palaverit ja palaverirollit alussa? Miltä tiimityö tuntui?
- Tiimin käytännön vaikutus laboratoriotyöhön? Yhteistyön sujumiseen? Toisen työn huomioimiseen ja helpottamiseen? Voitteko päättää laboratoriota koskevista asioista aiempaa enemmän?
- Omien erikoistaitojen hyödyntäminen tiimissä? Tiimityön vaikutus laboratorion työn tehokkuuteen, tuottavuuteen tai työkykyyn? Onko tiimin varjolla vaadittu ylimääräistä ”venymistä”? Tiimin vaikutus työryhmän yhteisyyteen?
- Vuorotyön haasteet tiimille?
- Käsitys tiimityöstä muilla osastoilla?
- Vastaako puhe tiimistä sitä, mitä arkipäivän työhön todellisuudessa kuuluu?
- Mieliä pidä tiimikoulutusprosessista?

3. VUOROTYÖ

- Vuorotyön suunnittelu ennen sen toteutumista? Kuinka kauan suunniteltiin? Miten vuorotyöhön siirtymisen varmistuminen tapahtui ja miten siitä ilmoitettiin? Olivatko suhteet siinä kunnossa, että vuoroon siirtyminen voitiin kivuttomasti toteuttaa? Yhteinen tiimin neuvotteluvoima asiassa? Mieliä pidä kysyminen asianosaisilta?
- Mistä vaatimus laboratorion vuorotyöhön on peräisin?
- Vuorotyöhön siirtyminen siviilielämän kannalta?
- Vuorotyön vaikutus palkkaan? Oliko toivomuksia sen suhteen?
- Laboratorion roolien muutokset vuorotyön aikana? Vuorotyön kehitys jatkossa?

- Tuotantoon suhtautumisen muutokset vuoron myötä? Samaistuminen tuotannon vuoroon vs. samaistuminen laboratorioon? Vuorotyön tuomat muutokset laboratorion yhtenäisyyteen ja tiimityöhön?
- Tiimipalaverien muutokset vuorotyön aikana?

4. LQ – PROSESSI

- Kuinka usein LQ:ta ajettiin?
- Onko prosessissa jotain erityistä, joka pitäisi ottaa huomioon?
- Mistä tietyt ”ongelmat” prosessissa johtuivat (käsityksesi mukaan)?
- Onko ajosta tiedottamisessa jotain erityistä (tuotannon suhteen tai laboratorion suhteen)? Puhuitteko ajosta laboratorion sisällä?
- Oliko koko asiassa jotain toivomisen varaa? Tekivätkö ”ongelmat” ajosta mielestäsi vaarallisen vai miten ”ongelmien” tasoa pitäisi kuvailla?
- Oliko asiassa ja sen hoidossa jotain tyyppillistä tehtaalle?
- Jaatko ajatuksen siitä, ettei asiasta olisi voinut puhua suoraan? (esimerkkinä erään haastateltavan vastaus)

5. LUOTTAMUS JA SEN OSA-ALUEET

- Tiedottamisen avoimuus ja rehellisyys ja tiedotuskanavien toimivuus (laboratorion sisällä/koko tehtaalla): esimerkkitilanteita, muutoksia vuosien aikana, tiedottamistyyplejä jne. Useita alakysymyksiä.
- Toisten asioiden huomioon ottaminen (”huolenpito”) ja tasa-arvo (laboratorion sisällä/koko tehtaalla): esimerkkitilanteita, muutoksia vuosien aikana jne. Useita alakysymyksiä.
- Sanomisen/lupaamisen ja tekemisen yhteensopivuus (laboratorion sisällä/koko tehtaalla): esimerkkitilanteita, muutoksia vuosien aikana jne. Useita alakysymyksiä.
- Luottamus ammattitaitoon ja kykyyn hoitaa asioita laadukkaalla tavalla (laboratoriossa/koko tehtaalla): esimerkkitilanteita, muutoksia vuosien aikana jne. Useita alakysymyksiä.
- Luottamus kokonaisuutena: tunne ”samalla puolella pöytää istumisesta”? Mahdolliset erot ”neljännen kerroksen” ja muiden välillä? Muutoksia vuosien aikana? Samaistuminen ”viralliseen” kuvaan Fountainista, kokonaislaatuohjelmaan, ja niistä välittäminen?
- Mahdolliset ristiriidat ja niiden aiheet viime vuosina tehtaalla?

6. LOPPUKOKONAISUUS

- Millä laatusanoilla kuvailisit työpaikkaasi kokonaisuudessaan? Mielipiteet omasta työstä ja sen muutoksista vuosien aikana? Oman työpaikan tunnistaminen virallisesta yhtiön kuvailusta?
- Tunnelmat töihin tullessa ja töistä lähtiessä? Voimattomuuden tai liiallisen kiireyden mahdollinen tunteminen? Muutoksia vuosien aikana?
- Tulevaisuuden suunnitelmat? Fountain ”eläkevirkana”?