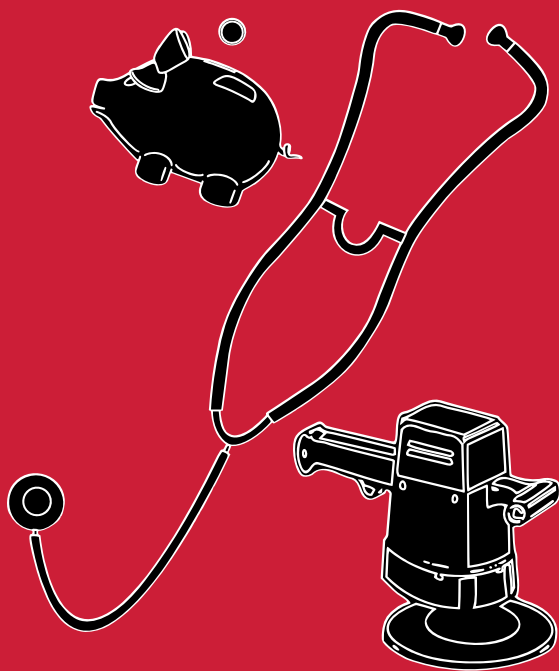


# LUOTTAMUKSESTA KIINNI

AMMATTIYHDISTYSLIIKE JA TYÖORGANISAATION SUORITUSKYKY



KAJ ILMONEN  
PERTTI JOKIVUORI  
HANNA LIIKANEN  
KIMMO KEVÄTSALO & PAULI JUUTI

SoPhi

Kaj Ilmonen, Pertti Jokivuori,  
Hanna Liikanen, Kimmo Kevätsalo & Pauli Juuti

## LUOTTAMUKSESTA KIINNI

*Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky*

SoPhi  
Jyväskylän yliopisto  
1998

## SoPhi 26

Jyväskylän yliopisto

SoPhi on Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksen julkaisusarja. SoPhissa julkaistaan korkeatasoisia yhteiskuntapolitiikan, sosiologian, valtio-opin ja filosofian tutkimuksia. Julkaistavat tekstit valitaan asiantuntijalausuntojen perusteella.

SoPhin toimituskunnan muodostavat Risto Eräsaari, Kaj Ilmonen, Eeva Jokinen, Jussi Kotkavirta, Eerik Lagerspetz, Marjatta Marin, Kari Palonen, Tuija Parvikko ja Juha Virkki.

SoPhin osoite on Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos/SoPhi, Jyväskylän yliopisto, PL 35, 40351 Jyväskylä. WWW-kotisivun osoite on <http://www.jyu.fi/~yhtfil/sophi/sop.html>.

Julkaisuja myy Kampus Kirja, Kauppakatu 9, 40100 Jyväskylä (puh. 014-603157, fax 014-611143, sähköposti [kampuskirja@co.jyu.fi](mailto:kampuskirja@co.jyu.fi)) sekä tasokkaat kirjakaupat.

ISBN 951-39-0284-6

ISSN 1238-8025

Copyright © kirjoittajat ja SoPhi 1998

Paino Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä 1998

Kansipaino ER-Paino Ky, Lievestuore

Kansi Paula Kangasniemi

Taitto Juha Virkki

# SISÄLLYS

Esipuhe .....	5
1. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaatioiden suorituskyky .....	9
Uusi työnantajapolitiikka ja ay-liike .....	9
Ay-liikkeen tehtävät .....	12
Tutkimusasetelma .....	14
Tutkimuksen työorganisaatiot ja ammattijärjestöt .....	16
Aineiston keruu .....	17
Tutkimuksen haastateltavista .....	19
2. Ammattiyhdistysliikkeen vaihtoehdot talouden kansainvälistyessä .....	21
Vastakkaiset edut työvoimaa koskevan talousteorian mukaan .....	21
Kilpailukyky yleisenä etuna .....	23
Toimintaympäristöjen muutokset .....	25
Suorituskykystrategia ay-liikkeen monopolistategian täydentäjänä .....	27
3. Työelämän suhteet ja luottamus .....	31
Työorganisaation verkostojen muoto ja haastateltavat .....	32
Millaisia ovat ammattiyhdistysaktiivit? .....	34
Millaisia ovat suomalaiset yritysjohtajat? .....	36
Sosiaaliset ryhmät ja leimaaminen .....	37
Käsitykset ”tärkeästä toisesta” ja luottamus työorganisaatiossa .....	42
Luottamuksen hyvä kehä ja luottamuksen lähtökohdat .....	45
Valta ja luottamus .....	50

4. Ay-liike työorganisaatiossa .....	53
Ay-järjestöt työorganisaatiossa .....	53
Ammatit, järjestöt ja vaikutuskanavat .....	58
Paikalliseen ammattiosastoon kuuluminen ja siinä osallistuminen .....	61
Neuvotteluammattilaisuus .....	67
Yhteistyön kehittyminen .....	73
Henkilöstöryhmien välinen kilpailu .....	77
Ay-aktiivien suhde rivijäseniin .....	81
Ylempien toimihenkilöiden etäisyydenotto ammattijärjestöihin .....	84
5. Ay-aktiivit arvioivat johtoa .....	87
Pankkien johto yhteistyökumppanina ay-aktiivien silmin .....	87
Metallilan ja Prosessilan ”vanha” ja ”uusi” johto .....	92
Sairaalan johdon kaksijakoinen tilanne .....	96
6. Ay-toiminta johdon edustajien näkökulmasta .....	101
7. Ay-toiminta ja suorituskyky aktiivien näkökulmasta .....	116
8. Toimipaikkojen yhteistyö- ja neuvottelusuhteet .....	124
Rahala .....	126
Luottola .....	134
Veitselä .....	143
Happela .....	149
Metallila .....	155
Prosessila .....	163
9. Loppupäätelmiä .....	171
Ay-toiminta ja suorituskyky toimipaikoittain .....	172
Neuvotteluammattilaisuus ja sen institutionaalinen hauraus .....	178
”Menneestä” ”nykyiseen” .....	181
Lopuksi .....	183
Viitteet .....	184
Kirjallisuus .....	186
Liite .....	190

## Esipuhe

Tutkimusprojektillamme on alun perin ollut kaksi lähtökohtaa. Osa siihen osallistuneista on tehnyt jo pitkään niin ammattiyhdistysliikettä kuin yritystoiminnan johtojärjestelmien muutoksia koskevaa tutkimusta. Tämä tutkimus on jo osoittanut, ettei sen paremmin ammattiyhdistysliike kuin yritysjohtokaan ole Suomessa yhdestä puusta veistettyä. Jotta voisimme ylipäättään ymmärtää suomalaista yritystoimintaa ja suomalaisia yrityksiä, meidän on hyväksyttävä se, että työelämän todellisuus on paljon mutkikkaampaa kuin julkisuus usein antaa ymmärtää. Yritystoiminnassa ei suinkaan vallitse yksi dynamiikka, jonka mukaan ay-liike vastustaa kaikkia muutoksia ja johto ajaa niitä, vaan myös päinvastainen pitää paikkansa sekä monet vaihtoehdot niiden välillä.

Toinen lähtökohta nojaa siihen havaintoon että yhteiskuntatiede ja (usein siihen tukeutuva) julkisuus näkevät yritykset ja organisaatiot yksipuolisesti, rationaalisesti päämääriinsä pyrkivinä koneina. Näin ei suinkaan ole asian laita, kuten kaikki työelämässä mukana olevat ja olleet tietävät. Yrityksissä ja organisaatioissa yleensäkin toimivat tuntevat ja tahtovat ihmiset. Niissä tapahtuu päivittäin pienempiä tai suurempia konflikteja, jotka johtavat toisiinsa rajuihinkin tunteenpurkauksiin. Konfliktit puhdistavat ilmaa, mutta saattavat myös johtaa pahenevaan pahan olon kierteeseen.

Työorganisaatioissa pulppuavien tunteiden kirjo on yhtä kirjavaa kuin elämä itse. Osa tunteista saattaa haitata sujuvaa työntekoa ja osa taas voi suorastaan olla sen sujuminen edellytys. Juuri jälkimmäinen on virittänyt kaikkein eniten uteliaisuuttamme. Meidän ei aina tarvitse lukea selostuksia jääkiekkotai jalkapallo-otteluista tietääksemme, että voittaminen ja menestyminen vaatii ”täyttä sydäntä”, että suoritukseen on panostettava täydellä tunnetasolla, jos aikoo saada tuloksia. Sama pätee myös työorganisaatioihin.

Tutkijoina meitä ei kuitenkaan ole kiinnostanut koko se tunteiden kirjo, joka kukkii työelämässä. Sen sijaan olemme keskittyneet yhteen tunne-elementtiin, luottamuksen tunteeseen. Jo klassinen sosiologia oivalsi, että luottamus on tärkeä yhteiskunnallisen järjestyksen kitti. Kun kansalaisten keskinäinen luottamus on suurta, eivät keskinäinen kyräily ja alituiset varotoimet vie ihmisten energiaa, vaan vuorovaikutus ja kommunikaatio on suoraa. Luottamus on noussut uudelleen esiin, kun yhteiskuntatieteelliseen keskusteluun on ilmaantunut sosiaalisen pääoman käsite. Luottamus on sosiaalisen pääoman ja myös tämän tutkimuksen keskeinen elementti.

Työmme on käynnistynyt Jyväskylän yliopistossa keväällä 1997, kun Työsuojelurahasto päätyi tukemaan taloudellisesti projektiamme ”Työorganisaatioiden kilpailukyky/tuloksellisuus ja ay-liikkeen rooli”. Sen tieteellisenä johtajana on toiminut professori Kaj Ilmonen. Varsinaisina tutkijoina ovat olleet YTL Pertti Jokivuori ja YTM Hanna Liikanen. He ovat keränneet tutkimuksen aineiston ja työstäneet sitä. Varsinaisesta raportointityöstä ovat vastanneet Kaj Ilmonen ja Pertti Jokivuori. Projektille on ollut suureksi avuksi läheinen yhteistyö ammattiyhdistysliikkeen ja Johtamistaidon opiston kanssa. Edellisestä on projektiin antanut suunnittelu-, haastattelu-, kirjoittamis- ja kommentointipanosken VTL Kimmo Kevätsalo (Metallityöväenliitto ry). Jälkimmäisestä on antanut suunnittelu- ja kirjoitusapua tutkimusjohtaja Pauli Juuti.

Kiitämme lämpimästi tutkimuksen rahoittajaa, Työsuojelurahastoa, joka mahdollisti tutkimuksen toteuttamisen. Lisäksi kiitämme niitä ammattijärjestöjä, jotka ovat olleet mukana toteuttamassa ja tukemassa tutkimustamme. Tukensa tälle tutkimukselle ovat antaneet Ekonomiliitto (SEFE), Insinööriliitto, Kuntalan ammattiliitto KTV, Metallityöväen liitto, Pankkitoimihenkilöliitto Ptl, Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL ja Terveystieteiden ja sosiaalihuoltoalan ammattijärjestö Tehy. Erityinen kiitos kuuluu tutkimuksessa mukana olleiden kuuden organisaation johdolle ja luottamushenkilöille.

Haluamme muistuttaa lukijalle, että olemme edenneet kirjoittamisprosessimme myötä tutkimuksellisesti uusille alueille. Meille on ollut tässä suureksi avuksi se, että professori Raija Julkunen ja dosentti Jouko Nätti Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteen ja filosofian laitokselta sekä professori Risto Eräsaari Helsingin yliopiston sosiaalipolitiikan laitokselta ovat auliisti kommentoineet työtämme. Haluamme myös kiittää sosiologian professori Silvia Gherardia Trenton yliopistosta. Hänen kanssaan käydyt keskustelut edistivät tutkimuksen teoriapohjan kehittämistä. Suuren kiitoksen ansaitsee niin ikään YTM Juha Virkki, joka on auttanut kirjamme toimittamisessa ja kommentoinut sen kieliasua. Haastattelunauhojen litteroinnissa avusti yht. yo. Riitta Koikkalainen.

Oma taitomme tutkimuksen tekemisessä on väliin ollut kovilla, ja virheitä saamme syyttää vain itseämme. Onneksi meillä on tilaisuus ottaa niistä opiksi, sillä tutkimuksemme saa jatkoa Työsuojelurahaston tuella. Myös Suomen Akatemian Lama-projektissa tullaan hyödyntämään tämän tutkimuksen esille nostamia teemoja.

Jyväskylässä 26.6.1998

*Tekijät*





# 1. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaatioiden suorituskyky

## Uusi työnantajapolitiikka ja ay-liike

Viiimeaikaisessa johtamista ja organisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa on usein esitetty väite, että henkilöstöstä on tulossa yhä selvemmin tärkeä kilpailutekijä markkinoiden täytyessä, asiakkaan roolin muuttuessa ja kansainvälisen kilpailun voimistuessa (Heseltine 1996,7 ; Damapour 1990, 129; King 1990, 20). Työnantajat – ainakin osa heistä – ovat sen vuoksi olleet 1990-luvulla päätyössä henkilöstön osallistumista ja sitoutumista korostavalle kannalle. Työntekijöiden sitoutuminen yhteisvastuuseen sekä yritys- että kansantalouden tasolla on ay-liikkeelle ilmeinen haaste. Niitä on tosin esitetty sille ennenkin, ensin 1970-luvun tulopolitiikassa ja sitten 1980-luvun hallintoedustuskokeiluissa. Ay-liike on kuitenkin ollut tällä vuosikymmenellä tiukemman paikan edessä kuin koskaan aikaisemmin.

1990-luvun alussa taloudellinen lama, yritystoiminnan ja rahamarkkinoiden kansainvälistyminen, sosialismin romahtaminen ja Suomen liittyminen EU:n jäseneksi ovat muuttaneet sitä toimintaympäristöä, jossa suomalaiset ihmiset, työorganisaatiot ja ammattiliitot elävät. Suomalaisen työelämää koskevan keskustelun ehkä tärkeimpänä dynamona on kuitenkin ollut koko vuosikymmenen jatkunut suurtyöttömyys. Työmarkkinat ja työelämän suhteet ovat olleet muutostilassa. Joustavuus ja valmius muutoksiin on nostettu avainkäsitteiksi luotaessa strategiaa, jonka avulla uudessa tilanteessa voidaan selvitä ja menestyä.

Suomalaisessa keskustelussa joustavuus on tarkoittanut etupäässä määrällistä joustoa. Kun käsite on näin yksilotteinen, ammattiyhdistysliike on jou-

tunut usealta taholta arvostelun kohteeksi. Liike on leimattu vanhoja rakenteita ja käytäntöjä ylläpitäväksi vartijaliikkeeksi. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan EVAn keväällä 1997 julkaisemassa raportissa *Menestyksen eväät* 43 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista oli samaa mieltä väitteen ”Ay-liike on kehityksen jarru” kanssa. Käsitys oli erityisesti taloudellisen eliitin hellimä, sillä peräti 83 prosenttia yritysjohtajista yhtyi väitteeseen. Kyselyn perusteella näyttäisi, että yritysjohtajilla on kovin pessimistinen käsitys ammattiyhdistysliikkeen roolista ja merkityksestä työelämän ja yritystoiminnan kehittämisessä. ”Suomi on yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ajautumassa syveneviin ongelmiin. Korporatiiviset jarruvoimat pitävät tiukasti kiinni asemistaan... Etujärjestöjen vanhoillisin osa vastustaa kaikkea muutosta”, EVAn varatoimitusjohtaja Jyrki Haikonen kirjoittaa (Raportti yritysjohtajien asenteista 1997). Ainakin elinkeinoelämää lähellä olevat tahot ovat siis ymmärtäneet ay-liikkeen toiminnan mieluumminkin kilpailukykyä rajoittavaksi ja jarruttavaksi kuin sitä edistäväksi tekijäksi.

Vaikka asennoituminen ay-liikkeeseen on yritysjohtajien keskuudessa penseää, suhtaudutaan työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusvallan lisäämiseen yrityksen päätöksenteossa huomattavasti suopeammin. EVAn raportissa pidetäänkin mahdollisena, että valtakunnallisen sopimisen vastapainona työntekijöille annettaisi enemmän sananvaltaa yrityksen sisäisissä asioissa. Valmiuden lähtökohtana lienee se, että osaaminen ja laatu ovat aikaisempaa merkittävimpiä kilpailutekijöitä. Uuden suhtautumisen taustalla on sekin, että työntekijät osallistuvat aikaisempaa enemmän myös palvelujen ja tuotteiden sekä työorganisaatioiden toiminnan kehittämiseen.

Ammattiyhdistysliike ei luonnollisestikaan ole tyytynyt seuraamaan sivusta arvosteluaan. Keskusjärjestöistä SAK on ryhtynyt muita avoimemmin puolustustaisteluun. Sen viidennentoista edustajakokouksen keskusteluaineisto *Ay-liike 2000* (1996) näkee ammattiyhdistysliikkeen päinvastaisessa valossa kuin liikkeenjohto. SAK kuvaa ammattiyhdistysliikettä kansainvälisenä, sallivana ja nopeana reagoimaan yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Viime vuosina ammattiyhdistysliike on myös etsinyt uutta roolia työelämän kehittämiseksi työpaikkatasolla. Sen seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa on käsitelty varsinaisen edunvalvonnan rinnalla työorganisaatioiden uudistamista. Ay-liike on pakotettu tähän, sillä Suomessa on ollut nähtävissä entistä enemmän yhteisvastuuseen sitoutumista uusimpia työelämän kehittämisratkaisuja soveltavissa yrityksissä. Tällaisissa työorganisaatioissa ay-liike on joutunut etsimään uusia toimintatavoitteita ja organisoitumistapoja.

Julkisuus on kuitenkin julkisuutta, jota tulee arvioida kunkin hetkistä taloudellista ja poliittista suhdannetta vasten. Julkisuudessa käydyt keskustelut

ammattiyhdistysliikkeen roolista ja vaikutuksesta ovat olleet luonteeltaan yleistäviä ja usein ideologisesti latautuneita. Ammattiyhdistysliike nähdään niissä homogeenisena, tavoitteiltaan ja pyrkimyksiltään lähes monoliittisena järjestönä. On sen vuoksi hyvin todennäköistä, että julkisuudessa esitetään hyvin toisenlaisia näkemyksiä kuin työorganisaatioissa, joissa pohdiskelut ovat konkreettisia ja selvästi kunkin työorganisaation tilanteeseen sidottuja. Tämän vuoksi on perusteltua antaa puheenvuoro niille ryhmille, jotka ovat työpaikoilla mukana ammattiyhdistysten toiminnassa sekä niille, jotka asemansa perusteella ovat neuvottelemassa ammattiliittojen edustajien kanssa konkreettisista asioista työpaikoilla. On erityisen mielenkiintoista tutkia, millaiseksi ammattiyhdistysten vaikutuksen toiminnalliseen tehokkuuteen työpaikkatasolla arvioivat sellaiset työorganisaatioiden johdon edustajat, jotka ovat toistuvasti tekemisissä eri henkilöstöryhmiä edustavien luottamushenkilöiden ja aktiivien kanssa. Yhtä tärkeää on tarkentaa, miten johdon edustajat arvioivat ay-liikkeen vaikuttavan työorganisaation toimintakykyyn.

Tässä tutkimuksessa käytämme kilpailukyvyyn ja tehokkuuden sijasta nimitystä työorganisaation *suorituskyky*<sup>1</sup>. Tarkoituksemme on kartoittaa, *miten yltäältä ammattiliittojen luottamushenkilöt ja aktiivit sekä toisaalta organisaatioiden johdon edustajat arvioivat ammattiyhdistystoiminnan vaikuttavan työorganisaatioiden suorituskykyyn*. Arvellaanko ay-liikkeen toiminnan heikentävän vai vahvistavan työorganisaatioiden toimivuutta? Nämä arviot eivät arvatenkään sisällä ainoastaan käsityksiä ay-toiminnan nykyisestä vaikutuksesta suorituskykyyn kussakin työorganisaatiossa, vaan mukana on myös taaksepäin katsovia tulkintoja siitä, miten ammattiyhdistystoiminnan rooli ja tavoitteet ovat vuosien varrella muuttuneet. Pyrimme lisäksi kartoittamaan organisaatioiden johdon ja ay-aktiivien haastatteluiden perusteella, *ilmeneekö työorganisaatiotason yhteistyösuhteissa uusia toimintatapoja, joiden nähdään leimaavan sekä ammattiyhdistysliikettä että yritysjohton henkilöstöstrategioita*.

Tutkimus on rajattu toimipaikkatasolle. Ratkaisulle on monia perusteita. Vaikka työelämänsuhteiden ja ammattiyhdistystoiminnan tutkimisella on pitkät perinteet, ovat työpaikkatason neuvottelusuhteet olleet tutkimuksellisessa katveessa niin Suomessa kuin muuallakin. Viime vuosien aikana on työehtosopimuksissa jätetty paikallisen tason sopimuksille enemmän tilaa ja mahdollisuuksia tehdä toimipaikkakohtaisia ratkaisuja erityisesti työaikakysymyksissä. Näitä mahdollisuuksia on myös käytetty paljon. Monet työnantajat ovat vaatineet paikallisen sopimisen laajentamista ja useat työntekijätkin erillaisilla työpaikoilla pitävät sitä myös suotavana (Jokivuori, Kevätsalo & Ilmonen 1996). Ammattiyhdistysliike on toisaalta ollut huolissaan työpaikkatason neuvottelusuhteista, mikä on ilmennyt luottamushenkilön asemaa koskevina

erimielisyyksinä. Ay-liike on myös huolestunut tulevaisuudestaan, mikä ilmenee epävarmuutena sen tulevasta roolista työelämässä.

## Ay-liikkeen tehtävät

Ammattiyhdistystoiminta ja ammattiliitot liitetään yleensä palkkatyöläisten edunvalvontaan. Ammattiyhdistyksiens ”alkuperäinen perusfunktio” on Gunnar Olofsonin mukaan palkansaajien eli työvoiman myyjien intressi estää työvoiman hinnan laskeminen (Olofsson 1979, 117). Tämä perustehtävä on edelleenkin keskeinen osa ammattiyhdistystoimintaa. Ammattiyhdistysten edunvalvontaan yhdistyvät myös jakokysymykset. Niihin kuuluu huoli kunkin alan suhteellisesta palkkatasosta, työajoista, työllisyydestä, työllisyyttä tukevasta uudelleenoulutuksesta ja työttömyysturvasta. Tämä on myös jäsenten toiveiden mukaista, sillä Morawskin 13 maassa tekemä tutkimus osoittaa, että odotukset ay-liikettä kohtaan olivat 1) palkankorotukset, 2) työsuhdeturva, 3) sosiaalinen hyvinvointi, 4) uusien työpaikkojen luonti, 5) työympäristökysymykset, 6) työajan lyhentäminen, 7) työsuojelukysymykset, 8) vapaa-ajan toiminta, 9) puuttuminen työmäärään ja menetelmiin sekä 10) työpaikan toimintaan vaikuttaminen (1997, 1-3).

Morawskin tutkimuksen mukaan ammattiliittojen on kuitenkin kehitettävä perinteisten työehtoja koskevien edunvalvontakysymysten rinnalla toisenlaista strategiaa, joka kohdistuu työorganisaation kehittämiseen. Jakokysymysten vastinpariin, tuotantokysymyksiin, on liitetty paneutuminen sekä työorganisaatioiden kehittämiseen että tekniikan ja tuotteen kehittämiseen (Sandberg 1984, 10-15). Tuotantokysymyksiin vaikuttamalla pyritään mielenkiintoiseen, sisällöllisesti rikkaaseen työhön ja toisaalta vaikutetaan yrityksen kilpailukykyyn. Åke Sandbergin esittämä jaottelu ei ole aivan ongelmaton, ovathan esimerkiksi työajat nousseet yhdeksi keskeiseksi tuotantokysymykseksi, jonka avulla yritys pystyy tehostamaan omaa toimintaansa.

Suurimman suomalaisen palkansaajakeskusjärjestön SAK:n vuoden 1995 jäsentutkimus ei ole vertailukelpoinen Morawskin kyselyn kanssa. Vastaaajille esitettiin SAK:n jäsentutkimuksessa 15 kohdan tehtävälista. Vastajaan tuli jokaisen tehtävän kohdalla arvioida sen tärkeyttä. Lisäksi luettelosta pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä ay-liikkeen tehtävää. Kaksi ylivoimaisesti tärkeimmäksi nimettyä tavoitetta liittyi työttömyyteen; taisteluun työttömyyttä vastaan (23%) ja työttömyysturvan puolustamiseen (16%). Kolmanneksi tärkeintä SAK:n jäsenten mielestä oli palkansaajien verotuksen pitäminen kohtuullisella tasolla. Jäsenet arvostivat mahdollisimman korkean palkkatason

varmistamisen jäsenilleen vasta seitsemännelle (6%) sijalle (Erkkilä 1996, 65). Vastaukset heijastelevat kyselyhetkellä SAK:n jäsenistössä vallinnutta erittäin vaikeaa työttömyystilannetta, mutta myös pohjoismaisille ammattiyhdistysliikkeille tyypillistä roolia yhteiskunnassa. Laajojen yhteiskunta- ja työmarkkinapoliittisten tehtävien ymmärretään kuuluvan ammattiyhdistysliikkeelle, ja jäsenet katsovat, ettei ay-liikkeellä ole ainoastaan oikeus vaan myös velvollisuus puolustaa sosiaaliturvaa ja hyvinvointivaltion palveluja. Sen sijaan sellaiset tavoitteet kuin ”Kehittää jäsenten työn sisältöä mielenkiintoisemmaksi ja kehittävämmäksi” sekä ”Lisätä jäsenten osallistumismahdollisuuksia oman työn suunnittelussa ja kehittämisessä” sijoittuivat aivan listan häntäpäähän. Tätä olisi kuitenkin virheellistä tulkita siten, että tuotantokysymykset olivat ay-välle yhdentekeviä.

SAK:n jäsenkyselyssä tiedusteltiin ensimmäisen kerran myös työntekijöiden kiinnostusta oman työpaikkansa asioihin. Yli kuusikymmentä prosenttia vastaajista oli erittäin tai melko kiinnostunut muun muassa tuottavuudesta, kannattavuudesta ja erilaisista työorganisaatioita koskevista suunnitelmista. Vain kolme prosenttia ilmoitti, ettei ole lainkaan kiinnostunut niistä. Yksityisillä palvelualoilla työntekijät olivat hieman kiinnostuneempia kuin muilla aloilla. Myös työpaikan koolla oli vaikutusta siihen, miten läheiseksi työntekijät kokivat yrityksen tuottavuuden ja kannattavuuden. Pienillä työpaikoilla oltiin kiinnostuneempia työpaikan suunnitelmista ja taloudesta kuin suurilla työpaikoilla. Työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työhön heijastuivat kiinnostuksen asteeseen. *Mitä enemmän työntekijä voi vaikuttaa työhönsä, sitä kiinnostuneempi hän on koko työpaikan asioista.* (ks. Erkkilä 1996, 35-36).

Ei liene sattumaa, että SAK:n jäsentiedustelussa ensimmäisen kerran kysyttiin työntekijöiden kiinnostusta työorganisaatioiden tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Massatyöttömyys, yritys konkurssit ja huoli työorganisaation kannattavuudesta ovat olleet julkisia kestoteemoja läpi koko vuosikymmenen. Työolobarometrin mukaan myös johtamistavat ovat muuttuneet siten, että tuloksen ja tavoitteiden valvontaa ja arviointia työpaikoilla on lisätty (Ylöstalo & Kauppinen 1995, 55). Työorganisaatioita on pilkottu pienempiin yksiköihin, joiden tuloksellisuutta seurataan tiukentuneiden taloudellisten raamien puristuksessa yhä tarkemmin. Tarkoituksena on ollut tehostaa yritystoimintaa. Mikä yritysten kannalta on ollut hyväksi, ei kuitenkaan – ainakaan lyhyellä tähtäyksellä – ole palvellut työntekijäkuntaa.

Tässä tutkimuksessa ei pyritä selvittämään työorganisaatioiden suorituskykyä sinänsä. Se ei olisikaan mahdollista, sillä me tarkastelemme hyvin erityyppisiä työorganisaatioita, vieläpä julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tämän vuoksi ei olisi mitään mieltä verrata niitä esimerkiksi tuottavuuden käsitteen

pohjalta, vaan tässä lähdetään siitä vanhasta sosiologisesta havainnosta, jonka presidentti Urho Kekkonen muotoili aforismiksi: ”Niin on miltä näyttää”. Asioiden tila ei vielä sinänsä ole ratkaisevaa, vaan niistä tehdyt tulokset ja niitä koskevat arkiset käsitykset (ks. Berger & Luckman 1995). Niinpä tässä tutkimuksessa liikutaankin juuri käsitysten ja uskomusten maailmassa. Keskeisenä tutkimustehtävänä on kartoittaa, *millainen merkitys työpaikoilla tapahtuvalla ammattiyhdistystoiminnalla on uskomusten mukaan työorganisaation suorituskyvylle*. Tälle näkökulmalle työorganisaatioihin on olemassa monta käytännönläheistä ja ajankohtaista perustetta.

## Tutkimusasetelma

Teimme tutkimusta varten keväällä 1997 teemahaastatteluja kuudessa suomalaisessa työorganisaatiossa. Ne edustavat kolmea hyvin erityyppistä toimialaa, yksityisiä palveluja, yksityistä teollisuutta ja julkista alaa. Tutkittavista työorganisaatioista kaksi on pankkia, kaksi teollisuusyritystä ja kaksi sairaalaa. Uskoimme näin saavamme aikaan mielekkään vertailuasetelman, kun kaikki tutkimusorganisaatiot ovat vielä henkilömäärältään suuria ja kun ammattiyhdistystoiminta on niissä vakiintunutta ja jatkunut pitkään.

Eri toimialojen ja organisaatioiden vertailussa otimme huomioon erityisesti kolme tekijää, joiden uskoimme olevan olennaisia tarkasteltaessa työpaikkatason neuvottelu- ja yhteistyökulttuureja eri organisaatioissa. Ensimmäinen niistä on toimialoja erotteleva *jako yksityiseen ja julkiseen sektoriin*. Panakit ja teollisuusyritykset edustavat tutkimuksessamme yksityistä sektoria. Sairaalat ovat osa julkista sektoria.

Pankki- ja rahoitustoiminta oli tunnetusti aina 1980-luvulle asti tiukan valtiollisen säätelyn alaisuudessa. Säätelyn purkaminen avasi rahoitusmarkkinat avoimmalle kilpailulle, kansainvälisti pankkitoimintaa ja johti osaltaan laajamittaiseen pankkikriisiin 1990-luvun alkupuolella. Pankki- ja rahoitussektori säilyivät yksityisinä vain huomattavien julkisten tukien avulla. Tämä ja rahoitusalan uudelleenjako heijastuivat voimakkaasti tutkimissamme pankeissa. Tutkimukseen tulleet teollisuuden tuotantolaitokset ovat puolestaan osia suuremmista teollisuuskonserneista. Molemmat toimivat omalla segmentillään kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimuksen sairaalat kuuluvat taas julkisen terveydenhuollon palveluverkostoon. Kunnat ohjailevat sairaaloiden toimintaa sairaanhoitopiirien edustuksellisten elinten kautta. Kunnat tekevät kuitenkin kuntalaisten hoitoon liittyviä ostopäätöksiä nykyisin myös sairaanhoitopiirien

hallinnollisista rajoista riippumatta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että myös sairaalat kilpailevat keskenään suoraan sairaanhoidon hinnoilla.

Toiseksi *toimialat poikkeavat toisistaan sen subteen, kuinka välitön subde henkilöstöllä on organisaation kohdemarkkinoihin*. Eri henkilöstöryhmien yhteydet markkinoihin vaihtelevat teollisuudessa tehtävien mukaan ja sillä on luultavasi suuri merkitys vastaajien käsityksiin toimipaikan suorituskyvystä ja henkilökunnan vaikutuksesta siihen. Suurten teollisuusyritysten työläisten suhde markkinoihin lienee säilynyt etäisenä huolimatta pyrkimyksistä asiakaslähtöisempien toimintatapojen käyttöönottoon. Läheisimmät yhteydet asiakkaisiin ovat teollisuudessa johto- ja markkinointitehtävissä työskentelevillä.

Pankki- ja terveydenhuoltosektoreilla työntekijöiden suhde markkinoihin – asiakkaisiin tai potilaisiin – on välittömämpi. Pankkien asiakaspalvelu on kuitenkin muuttumassa. Yksinkertaiset tehtävät siirretään asiakkaiden tehtäviksi. Pankkitoimihenkilön palvelutyö muuttuu puolestaan aikaisempaa vaativammaksi raha- ja sijoitusneuvontaa sisältäväksi työksi. Pankkien valitsema automaatiota ja teletekniikkaa hyödyntävä jakelustrategia on vähentänyt henkilöstön välitöntä suhdetta markkinoihin. Tämä kehityssuunta on edelleen voimistumassa.

Terveydenhuollon työntekijöiden suhde kohdemarkkinoihin on säilynyt läheisenä. Terveydenhuollon markkinoistumisesta huolimatta se poikkeaa luonteeltaan edelleen tavara- ja palvelutuotannosta. Asiakas on paitsi terveydenhuollon palveluiden käyttäjä, potilas, myös välillisesti niistä päättäjä. Toiminnan humaani luonne ja eettinen koodisto ovat säilyneet merkittävänä henkilöstön ja potilaiden vuorovaikutuksessa.

Kolmanneksi tiesimme tutkimusorganisaatioiden *poikkeavan toisistaan yrityskulttuureiltaan ja -historioiltaan*. Osassa oli vallalla suopea asenne henkilöstöryhmien yhteistyöhön, osassa taas vallitsi vastakkainasettelun kulttuuri. Oletimme johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen synnyttävän ja ylläpitävän yhteistyöhön perustuvia työkuultuureja. Vastakkainasettelujen kulttuureissa puolestaan ennakoimme olevan vain vähän luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Tutkimuksen työorganisaatiot pyrittiin valitsemaan siten, että kunkin toimialan organisaatiot olisivat jakautuneet selväpiirteisesti yhteistyön ja vastakkainasettelujen kulttuureja ilmentäviksi.

Luomamme tutkimusasetelma antaa hyvän selkänöjan tehdä alustavia johdopäätöksiä tutkimusteemastamme. On kuitenkin koko ajan muistettava, että tutkimamme työorganisaatiot ovat suomalaisittain suuria. Tästä aineistosta ei ole lupa päätellä mitään pienten ja keskisuurten yritysten tilanteesta.



## Tutkimuksen työorganisaatiot ja ammattijärjestöt

Tutkimus kohdentuu kuuteen toimipaikkaan. Käytämme niistä keksittyjä nimiä. Rahala ja Luottola ovat pankkeja, Veitselä ja Happela sairaaloita sekä Metallila ja Prosessila teollisuuden tuotantolaitoksia. Myös jokaisen haastateltavan nimi on keksitty (pidemmissä haastattelusitaateissa, jotka sisältävät useampia tarkentavia kysymyksiä, haastattelijat voidaan tunnistaa nimikirjainten perusteella). Esittelemme seuraavassa organisaatiot kuvailemalla niiden sijaintia, henkilöstömäärän kehitystä, neuvottelu- ja yhteistyösuhteiden organisointia sekä tilannetta keväällä 1997.

Molemmat pankit, sekä Rahala että Luottola, ovat läpikäyneet 1990-luvulla yritysfuusion. Fuusioitumisten yhteydessä ne ovat vähentäneet henkilöstöään huomattavasti. Keväällä 1997 kummankin yrityksen tuloskehitys näytti myönteiseltä. Uusia henkilöstösopistuksia ei ollut välittömästi näköpiirissä, vaikka henkilökuntamäärän ennakoitiin pankkialalla yleisesti olevan edelleen voimakkaassa laskussa. Pankeissa työnantajalla on vain yksi neuvotteluosapuoli, Pankkitoimihenkilöliitto (PTL), mutta tutkimuksessa tarkastellaan myös Ekonomiliiton (SEFE) jäsenten asemaa ja orientaatioita pankkien työelämysuhteiden ja ammattiyhdistystoiminnan näkökulmista, jotta koko toimihenkilöhierarkia saataisiin mukaan.

Rahala on valtakunnallinen pankki. Sillä on laaja konttoriverkosto sekä muuta rahoitustoimintaa. Rahala työllistää tuhansia ihmisiä. Neuvottelutoiminta on siellä keskitetty pääluottamusmiesten ja yrityksen henkilöstöjohdolle. Neuvottelu- ja yhteistoimintaa on organisoitu myös pankin alueellisen jaon mukaisesti sekä kolmannessa tasossa konttorikohtaisesti<sup>2</sup>.

Luottola työllistää satoja työntekijöitä maakunnallisella alueella, jolle sen konttoriverkosto on sijoittunut. Pankin toimintaideassa on oleellista keskittyminen paikalliseen pankkitoimintaan. Neuvottelu- ja yhteistoiminta painottuu pankin pääkonttoriin.

Sekä Veitselä että Happela ovat suuria kaupunkisairaloita. Molemmat työllistävät noin 2000 työntekijää. Henkilöstömäärä on säilynyt Veitselässä koko 1990-luvun ennallaan, mutta Happelassa se on kääntynyt laskuun 1990-luvun alussa. Tutkimuksessa on mukana sairaaloiden ammattijärjestöistä hoitohenkilöstöä edustava Tehy sekä peruspalveluhenkilöstöä edustava KTV. Näiden ammattijärjestöjen ohella sairaaloissa toimii myös muita ammattijärjestöjä. Merkittävimmät niistä ovat akavalainen Lääkäriliitto sekä lähi- ja perushoitajien ammattiliitto Super.

Veitselä sijaitsee kehittyvällä muuttovoittoalueella. Sairaala on erikoissairaanhoidon keskittynyt yleissairaala. Alueen väestörakenteen kasvu ja

myönteisesti kehittyneet tuottavuusluvut tekivät tilanteesta keväällä 1997 optimistisen. Yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa suuntauksena on viime vuosina ollut epävirallisen vuorovaikutuksen korostaminen sairaalan hallinnon ja henkilöstön edustajien välillä.

Happela on 1990-luvulla taloudellisesti taantuneella alueella sijaitseva keskussairaala. Vuorovaikutusmuodot henkilöstöryhmien välillä ovat olleet pitkälti institutionalisoituneita. Niille on ollut viime vuosina viljalti käyttöä, sillä sisäiset organisaatiomuutokset ovat olleet tyyppillisiä viime vuosien aikana niin Happelassa kuin Veitselässäkin.

Sekä Metallila että Prosessila edustavat metalliteollisuutta. Metallila työllistää useita satoja työntekijöitä. Yritys valmistaa koneen osia raskaalle teollisuudelle. Sillä on merkittävä markkinaosuus kapealla tuotesektorilla markkinoilla, joita voi luonnehtia kypsiksi. Metallilassa on viime vuosien aikana tapahtunut organisaatiomuutoksia. Toimintoja on muutettu tulosityksiköiksi. Yrityksen tulos vuonna 1996 oli sen historian paras.

Prosessilan palkkalistoilla on noin tuhat henkilöä. Se jalostaa metalliteollisuuden raaka-aineita muille tuotantolaitoksille. Prosessilalla on vakiintunut asema kotimaassa, mutta päämarkkina-alueellaan, Suomen ulkopuolella, se kilpailee itseään suurempien yritysten kanssa. Yrityksen lähimenneisyydessä merkittävintä on ollut suuri investointi tuotantoprosessin uudistamiseen ja siihen liittyvä koulutusprosessi. Sijoitus ei vielä ole johtanut odotettuun taloudelliseen tulokseen, vaikka tuotannon määrä onkin kasvanut huomattavasti.

Molemmat yritykset ovat viime vuosina kansainvälistyneet voimakkaasti. Toisen työvoimasta oli ulkomailla vuonna 1983 4,4%, mutta vuonna 1996 jo 67%. Toisen kohdalla vastaavat luvut ovat 1,4% ja 44%. Henkilöstömäärältään yritykset ovat silti olleet suhteellisen vakaita. Tarkastelemme tutkimuksessa erityisesti Metallityöväenliiton, Suomen Teollisuustoimihenkilöliiton (STL) sekä Insinööriliiton ay-toimintaa. Yrityksissä työskentelee myös Teknisten liiton jäseniä.

## Aineiston keruu

Tutkimusaineistomme muodostuu 56 teemahaastattelusta, jotka tehtiin maalikesäkuussa 1997. Tutkimuksen haastateltavista sovittiin yleensä henkilöstöpäällikön kanssa toimipaikkaan tehdyn tutustumiskäynnin yhteydessä. Tutkimukseen valitut henkilöt, sekä johdon että henkilöstön edustajat, suosivat mielellään haastatteluun, kieltäytymisiä ei ollut lainkaan. Haastattelut tehtiin haastateltavien työaikana ja niiden kesto vaihteli tunnista kahteen ja

puoleen tuntiin. Useimmilla haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua etukäteen tutkimusta koskevaan esittelyaineistoon, jonka organisaatioiden edustajat olivat heille oma-aloitteisesti toimittaneet. Aineistossa kerrottiin tutkimuksen taustasta ja haastattelun teemoista. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet saaneet etukätestietoja tai eivät olleet tutustuneet niihin. Haastattelut koettiin etukäteen vaativiksi ja osa tunsu joutuneensa niihin yllättäen. Haastattelut oli mahdollisuus tehdä ja nauhoittaa useimmiten joko haastateltavien työhuoneissa tai muissa rauhallisissa tiloissa.

Haastatteluissa lähdimme aluksi kartoittamaan haastateltavien käsityksiä tuottavuudesta ja kilpailukyvyistä, heidän kuvaansa organisaation keskeisistä päämääristä ja tavoitteista sekä keinoista, joilla nämä saavutetaan. Selvitimme myös organisaatioissa tapahtuneita muutoksia ja ulkoisen toimintaympäristön vaikutusta organisaation toimintaedellytyksiin. Haastattelujen jälkimmäisessä osassa tematisoitiin ammattiyhdistystoimintaa, organisaation neuvottelukulttuuria sekä henkilöstöpoliittisia kysymyksiä kuten esimiestoimintaa ja koulutusta. Pyrimme myös keräämään haastateltavien havaintoja työorganisaatioiden kulttuuripiirteistä sekä omakohtaisesta että yleisemmästä tunnelilmapiiiristä. Haastattelujen lopuksi kysyimme asianomaisilta heidän käsitystään ammattiyhdistystoiminnan ja kilpailukyvyn välisestä suhteesta. (Haastattelujen rakenteesta tarkemmin liitteessä 1). Kaikki haastattelut purettiin nauhoilta ja litteroitua haastattelutekstiä kertyi tiheällä rivivälillä kaikkiaan yli 1400 sivua.

Haastattelimme jokaisessa työorganisaatioissa kolmesta neljään johdon ja neljästä kahdeksaan eri henkilöstöryhmien edustajaa (ks. taulukko 1). Organisaation henkilöstöhallinnosta vastaavat päälliköt olivat mukana valitsemassa johdon edustajia. Haastateltavat olivat organisaatioissaan useimmiten niitä, jotka työtehtäviensä puolesta olivat tekemisissä henkilöstön edustajien ja ammattiyhdistystoiminnan kanssa. Yritysjohdon edustajien ammattinimikkeitä olivat muun muassa henkilöstöpäällikkö, johtava lääkäri, toimitusjohtaja, tuotantojohtaja ja työsuohdejohtaja.

Henkilöstön edustajat valitsimme yhdessä tutkimuksessa mukana olleiden ammattijärjestöjen pääluottamusmiesten kanssa. Koska kahdessa teollisuusyrityksessä Teknisten liiton aktiivit ja Happelan sairaalassa akavalainen aktiivi olivat kiinnostuneita tutkimuksesta ja halukkaita osallistumaan siihen, haastattelimme myös heitä. Henkilöstön edustajista suurin osa (21/32) toimi pääluottamus-, luottamus-, yhdyshenkilönä tai työsuojeluvaltuutettuna. Muut henkilöstön haastateltavat olivat ay-aktiiveja, mutta heillä ei ollut muodollista asemaa ay-liikkeessä haastatteluhetkellä. Erityisesti ylempien toimihenkilöiden työpaikkatasolla tapahtuva ammattijärjestötoiminta on kuitenkin siinä

määrin suppeaa (ks. Jokivuori 1997, 130), että ay-aktiiveja on heidän parissaan tuskin lainkaan. Pankeissa haastattelemamme Ekonomiliiton jäsenet tai teollisuuslaitoksien järjestäytyneet insinöörit eivät myöskään pidä itseään ammattijärjestönsä varsinaisina aktiiveina.

**Taulukko 1. Haastatteluaineisto organisaatioittain**  
(suluissa naisten lukumäärä kustakin ryhmästä)

Organisaatio	Rahala	Luottola	Metallila	Prosessila	Veitselä	Happela
Johdon edustajat	4 (1)	3 (1)	4 (-)	4 (-)	4 (2)	4 (1)
Henkilöstön edustajat järjestöittäin	PTL 2 (2) Sefe 2 (1)	PTL 2 (2) Sefe 2 (-)	Metalli 2 (-) STL 2 (2) Insin.2 (-) Tekn. 1(-)	Metalli 2 (-) STL 2 (2) Insin.2 (-) Tekn.2 (-)	Tehy 2 (2) KTV 2 (-)	Tehy 2 (2) KTV 2 (1) Akava 1 (1)
Haastattelut yhteensä	8 (4)	8 (3)	11 (2)	12 (2)	8 (4)	9 (5)

Haastattelumenetelmämme ei ole aivan tavanomainen laadullisessa tutkimuksessa. Sitä voisi luonnehtia ”ristiin haastattelemiseksi”. Samoja asioita kysyttiin sekä johdon että henkilöstön edustajilta. Myös arvioita ammattijärjestötoiminnasta ja johtamistavasta tiedusteltiin molemmilta ryhmiltä. Näin ajateltiin saatavan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavien organisaatioiden yhteistyö- ja neuvottelusuhteista ja erityisesti uskomuksista ay-liikkeen ja suorituskyvyn välisestä suhteesta.

## Tutkimuksen haastateltavista

Haastatellut johdon edustajat ja ay-aktiivit ovat organisaatioissaan työelämän suhteiden ammattilaisia, henkilöstön kanssa tekemisissä olevia johdon edustajia ja luottamushenkilöitä. He tulkitsevat työtehtävissään työehtoja, osallistuvat yhteistoimintamenettelyihin sekä neuvottelevat keskenään lukuisissa epävirallisissa yhteyksissä. He esittävät haastatteluisa siis käsityksiään sellaisista asioista, joissa he ovat mukana ammatillisissa ja valituissa rooleissaan.

Organisationaalisista ja ammatillisista sidoksista huolimatta he liikkuvat haastatteluissa myös persoonallisella tasolla, kertovat näkemyksistään, joita he ammentavat henkilökohtaisesta kokemuksestaan ja maailmankatsomuksesta. Haastatteluja tarkastellaan kuitenkin organisationaalisessa yhteydessään ja niitä luetaan henkilöstön ilmauksina kullekin työorganisaatiolle ominaisista kulttuurisista jäsennyksistä.

Tuloksia tarkastellessa on kuitenkin otettava huomioon, ettei haastatelluilla ole ollut organisaatioissaan yhdenmukaista asemaa sen enempää johdon kuin henkilöstönsäkään edustajina. Organisaatioiden johtoa pilkkovat tehtävä- ja toimialajaot sekä hierarkkiset valta-asetat. Henkilöstöjohdon ja henkilöstön edustajien painoarvo vaihtelee sitä paitsi jonkin verran eri työorganisaatioissa.

On ehkä hyvä pitää myös mielessä, että henkilöstön kanssa välittömässä vuorovaikutuksessa työskentelevien johtajien näkemykset saattavat lisäksi suodattua omaksutun henkilökohtaisen diplomatian ja ”talon politiikan” lävitse. Julkiseen keskusteluun verrattuna haastateltavien kannanotot ovat varovaisia jopa konfliktierkissä työorganisaatioissa. Voi olla, että oman mielipiteen esittäminen julkisesti tutkijalle on maltillistanut vastauksia. Mutta yhtä mahdollista on, että pitkään jatkunut vuorovaikutus henkilöstön edustajien kanssa on muovannut haastateltavien kannanottoja. Leimaavathan sitä usein pitkäaikainen henkilöstön edustajan tuntemus ja heidän keskinäiset, vakiintuneet luottamussuhteensa. Ne ovat ehkä taittaneet vastauksilta kärjen ja muuttaneet kielenkäytön ”diplomaattiseksi”.

## 2. Ammattiyhdistysliikkeen vaihtoehdot talouden kansainvälistyessä

### Vastakkaiset edut työvoimaa koskevan talousteorian mukaan

Mikrotalousteorian perusoletuksissa palkka ymmärretään korvaukseksi menetetyistä vapaa-ajasta (King 1980, 10-16). Hienojakoisemmissa palkan määräytymisen tarkasteluissa mukaan otetaan muun muassa palkkatyöläisen ammattitaito, tehokkuus, liikkuvuus työmarkkinoilla, sukupuoli, elämäntilanne ja jopa etninen asema (esim. Rees 1973, 19-34 ja 93-122), mutta myös järjestäytymisaste. Saman teoriaperinteen näkökulmasta ammatillisen järjestäytymisen vaikutus palkkatasoon ei tosin ole helposti mallinnettavissa. Yksi syy tähän on siinä, etteivät ammattiliitot keskusjärjestöistä puhumattakaan ole homogeenisia kokonaisuuksia, vaan niiden jäsenistö eroaa muiden mainittujen palkan määräytymistekijöiden suhteen. Lisävaikeuksia aiheutuu siitä, että järjestöjohto eroaa jäsenistöstä pyrkiessään edustamaan sitä kokonaisuudessaan. Kun johto saavuttaa neuvottelutuloksen, edut menevät kaikille sopimusalan palkansaajille ja niistä vain pieni osa palautuu jäsenmaksujen muodossa järjestölle (mt. 125-126).

Mallintamisen tekevät ongelmalliseksi myös muut hankaluudet. Palkkatyöläisten järjestäytymisen perusteet voidaan johtaa oletuksesta, että heistä kukin on yksin heikko suhteessa toimipaikan johtoon. Jos he kilpailevat keskenään, asemien epätasa-arvoisuus korostuu. Palkansaajien keskinäisen kilpailun vähentäminen ja kartellin tai parhaassa tapauksessa monopolin muodostaminen työvoimatavaran myyjien kesken onkin mikrotalousteorian nä-

kökulmasta tulkittu järjestäytymisen perussyiksi (mt. 127-130; Phelps Brown 1962, 157-163). Verrattuna tavaramarkkinoiden monopoleihin ammattijärjestöllä on kuitenkin tärkeä rajoite siinä, että työmarkkinatavara ei ole mykkä eikä sokea. Jäsenet ovat ajattelevia ja toimivia olentoja. Koska palkankorotukset tai -vähennykset ja niiden vaikutus työpaikan saamiseen tai työsuhdeturvaan kohdistuvat valikoivasti eri asemassa oleviin henkilöihin, liiton johdon on yritettävä toiminnassaan ottaa huomioon heidän yhteiset etunsa, esimerkiksi työssä olevien ja työttömien jäsenten painostus. Monissa maissa työttömät eivät ole edes liiton jäseniä, mutta Suomessakin, jossa he usein ovat, heidän painostusvoimansa on ratkaisevasti pienempi kuin työssä olevien liiton jäsenten. Tämän ohella teollisuusliittotyyppisten järjestöjen työssä olevissa jäsenissä on painostusvoimaltaan selvästi erilaisia ryhmiä ja niiden painostusvoima vaihtelee suhdanteiden mukaan.

Nämä ovat muutamia niistä syistä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että ekonomistit ovat saavuttaneet kovin epätydyttäviä tuloksia yrittäessään luoda ammattiliittokäyttäytymisen mikrotalousteoreettista mallia (King 1980, 159). Mallin rakentaminen onnistuu ratkaisevasti paremmin, kun oletuksiin otetaan mukaan se, että ay-liikkeen on kyettävä painostamaan jäseniään luopumaan keskinäisestä kilpailusta ja käyttäytymään monopolistisesti. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi järjestöillä on monia keinoja. Ne voivat rajoittaa työmarkkinoille pääsyä esimerkiksi koulutusvaatimuksin, kuten lääkäreiden ja sähkötyöntekijöiden liitot eri hierarkiatasojen ääriesimerkkeinä tekevät. Ne voivat niin ikään tarjota jäsenille palveluksia, joista järjestäytymättömät eivät pääse osallisiksi, kuten ansiosidonnaisen työttömyyspäivärahan. (mt. 167-174). Muun muassa näiden toimien tuloksena ay-liike Suomen kaltaisessa maassa on kyennyt muodostamaan vahvan kartellin, joka säätelee työvoiman tarjontaa ja estää näin palkkojen alenemisen.

Kartelloitumisen aste vaihtelee johtuen monista tekijöistä. Perinteisessä teollisuustuotannossa ammattikuntaliitot (craft unions) pyrkivät luomaan kartellin ammattimiesten kesken. Sen äärimuoto oli closed shop eli ”suljettu tehdas”. Siinä järjestäytymättömien palkkaaminen estettiin, ja työvoiman tarjonta saatiin liiton kontrolliin. Sitä kautta saatettiin torjua teknologisia uudistuksia tai vaatia tietty vähimmäismäärä työntekijöitä työtehtäviin riippumatta tuotannollisista tarpeista. Tällainen resurssien tuhlaus on herättänyt närkästystä työnantajien ohella taloustieteilijöissä (Rees 1973, 133-137) ja johtanut aikanaan vastatoimiin työnantajapuolella.

Työorganisaation taylorisoinnin eräs keskeinen tavoite oli juuri ammattikuntien merkityksen vähentäminen (esim. Stone 1983). Ay-liike vastasi taylorisointiin pyrkimällä teollisuusliittomuotoiseen järjestäytymiseen. Tavoit-

teena oli kartelli kaikkien alalla työskentelevien tai ainakin kaikkien alalla suoritustyössä työskentelevien kesken. Todellisuudessa tehokkaita kartelleja syntyi nykyisiin OECD-maihin vain keskeisten teollisuuden alojen suuriin teollisuuslaitoksiin sekä kaikkia palkansaajia koskien Pohjoismaihin. Viime mainittuihin syntyi myös sopimustoimintaa, jossa kartelli ajoittain (keskitettyjen sopimusten muodossa) kattaa kaikki palkansaajat.

Hallitsevana työvoiman kysynnän ja tarjonnan teoreettisena mallina useimmissa OECD-maissa ovat löyhästi kartelloituneet markkinat. Teoria olettaa markkinoilla olevan monta homogeenista ostajaa ja myyjää sekä näillä olevan suhteellisen täydellinen informaatio markkinoista. Käytäntö on tietysti toinen. Kysyntä- ja tarjontakehikkojen sekä niitä koskevien perusoletusten kirjo on markkinoiden sisällä loputon.

Erityisesti Pohjoismaissa sekä Saksassa ja Itävallassa hallitseva malli sen sijaan on toimialakohtainen tai koko kansantalouden käsittävä duopoli eli yksi ostaja (työnantajaliitto tai työnantajakeskusjärjestöjen muodostama kartelli) ja yksi myyjä (ammattiliitto tai ammatillisten keskusjärjestöjen muodostama kartelli). Tämän duopolitilanteen tuottamien reunaehtojen kehyksessä toimivat eri alojen, henkilöstöryhmien, paikkakuntien ja yritystason osamarkkinat. Pohjoismaiden korkean järjestäytymisasteen seurauksena kyseisiä osamarkkinoitakin on voituperinteisesti analysoida käyttämällä hyväksi teoriaa työvoiman myyjien muodostamasta monopolista.

## Kilpailukyky yhteisenä etuna

Duopoli- tai monopoliasetelmassa on otettava huomioon se, että vaikka edut ovat vastakkaiset työvoiman hintaa, laatua ja määrää koskevilla neuvotteluilla, vastakkainolon ulkoiset ehdot riippuvat toisen osapuolen eli kansantalouden, toimialan, yrityksen tai laitoksen menestymisestä. Tämän suhteen vallitsee myyjän ja ostajan yhteinen intressi, josta järjestöjen kesken lienee varsin suuri yksimielisyys. Kansantalouden ja toimialan tasolla yhteinen intressi on kilpailukyky, joka parempien mittarien puutteessa määritellään valuuttakurssi-muutoksilla painotetuiksi tuotantopanosten hinnan muutoksiksi. Perinteisessä työmarkkinamallissa työnantajien edustajat ovat pitäneet kilpailukyvyistä huolehtimista (eli tuotantokysymyksiä) oman vallankäyttönsä piiriin kuuluvana asiana. Ammattiyhdistysliike on hyväksynyt tämän ja tavoitellut monopolia työvoiman tarjonnan hinnan ja määrän säätämiseksi.

Kun yritykset tai laitokset menneinä vuosikymmeninä käyttivät tuotannossa lähes yksinomaan kansallisten työmarkkinoiden työvoimaa, kun työt-



tömyysaste oli alhainen ja kun järjestäytymisaste 1970-luvulla nousi erittäin korkeaksi, olivat duopoli- ja monopoliteoriat edellä mainituin työvoiman tarjontaa ja hintaa koskevin reunaoletuksin varsin selitysovoimaisia. Vientisektorin ay-liike sai opetella monopolin reunaehdoja 1970-luvun puolivälissä ja 1990-luvun alussa, kun korkeisiin nimellispalkkojen korotuksiin ajautunut vientiteollisuus menetti markkinoita ja työllisyys heikkeni. Molemmissa tapauksissa palkkakartelli piti kuitenkin varsin hyvin eli ay-liike toimi edellä kuvatulla tavalla puolustaan ensisijassa työssä olevien jäsentensä palkkatasoa ja jätti työllisyyteen vaikuttamisen toissijaiseksi. Ennen EU:hun sitoutumista kuvatun kaltaisiin vientiteollisuuden työvoiman hintatason nousuihin on ollut tapana vastata devalvaatiolla.

Vastaavasti pankeissa ja julkisella sektorilla oli pitkään jatkuneen suhdannenousun, palkkatyöläistymisen ja rahatalouden laajenemisen seurauksena totuttu siihen, että duopoliasetelman rajoissa voitiin kasvattaa työvoiman määrää lähes rajattomasti, kunhan työvoiman hinta ei näkyvästi ylittänyt vientisektorin palkkatasoja. Kun kasvu törmäsi 1990-luvun alun lamaan, alan henkilöstöä edustavat järjestöt joutuivat oppimaan, että työvoiman määrää säätelemään pyrkivällä monopolistrategialla on rajalliset sovellusmahdollisuudet.

Monopolistrategian rajoista oltiin ay-liikkeessä tietoisia jo aiemmin. 1960-luvun lopun tulopolitiikasta lähtien ammattiyhdistysliikkeen ylin johto on pyrkinyt sovittamaan palkankorotusvaatimuksensa kansallisen kilpailukyvyyn ja tuottavuuden edellyttämiin raameihin. Tällöin on korostunut duopoli-sopimukseen sisältyvä oletus ay-liikkeen jäsenten toiminnan valvomisesta siten, ettei toimialojen, henkilöstöryhmien tai yritysten osamarkkinoilla ylitetä duopolin tekemän sopimuksen ehtoja. Valvonta toimi tosin huonosti 1970-luvun alun korkean työllisyyden oloissa, mutta sai huomattavaa lisäpontta vuosikymmenen puolivälin laskusuhdanteen aiheuttamasta työttömyyden kasvusta. Tällöin viimeistään paljastui, että ay-liikkeellä ja työnantajalla on myös yhteisiä etuja ajettavanaan.

Palkansaajien näkemys omien ja työnantajan etujen yhteisyydestä riippuu suhdannevaihteluiden antamien kokemusten lisäksi siitä, missä asemassa eri palkansaajaryhmät ovat (esimerkiksi esimiehet, alaiset, professionaalit, muut ylemmät toimihenkilöt, puoliprofessionaalit, muut alemmat toimihenkilöt, ammattityöläiset ja muut työläiset). Kimmo Kevätsalon (tekeillä oleva) tutkimus sisältää empiiristä aineistoa, jonka perusteella voidaan väittää, että etujen yhteisyyden kokeminen palkansaajien keskuudessa on vahvasti kytkeytynyt hierarkkiseen asemaan työorganisaatiossa. Eniten yhteisyyttä työorganisaation ja sen johdon kanssa kokevat esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt. Vastaavasti eniten vastakkaisuutta kokevat hierarkian alimmilla tasoilla olevat

ryhmät, jotka eivät ole esimiesasemassa ja joilla on vahvat vastakkainolon perinteet (Kevätsalo 1998). Tässä suhteessa ei ole tapahtunut paljонkaan muutoksia suhteessa 1950-luvun teollisuussosiologian havaintoihin (Koli 1955; Seppänen 1958).

Sosiologia ja institutionaalinen taloustiede tarjoavat edellä kuvattuihin talousteorian malleihin täydentävän tulkinnan, jonka mukaan pitkään vaikuttaneilla ajattelu- ja toimintatavoilla on taipumus vakiintua, institutionalisoitua. Toisen maailmansodan jälkeen Suomessa tapahtui esimerkiksi muihin Pohjoismaihin tai Keski-Euroopan maihin verrattuna poikkeuksellisen nopea palkkatyöläistyminen, jonka seurauksena erityisesti ammattitaitoisen työvoiman ylikysyntä oli työmarkkinoita hallitseva tilanne useiden vuosikymmenten ajan. Ylikysyntä on eduksi ammattiliiton palkkapolitiikkaa korostavalle monopolistiselle käyttäytymiselle. Niinpä usean vuosikymmenen aikana ammatillisissa järjestöissä vakiintui usko monopoliaseman tuomaan turvaan. Vastaavasti työnantajien edustajien joukossa vakiintuivat oletukset ay-järjestöistä monopolistisesti toimivina työvoiman edustajina. Molemmilla tahoilla juurtuneet ajatustavat törmäsivät 1990-luvun alkuvuosien lamaan ja sopeutuivat hitaasti uuteen ympäristöön, kuten institutionalisoituneilla käytännöillä on tapana.

## Toimintaympäristöjen muutokset

Duopolistisen vastakkainolon ja neuvotteluasetelman perusteet alkoivat järkyä tultaessa 1980-luvulle. Suomalaisen talouden toimintaympäristön muutos ja yritysten toiminnan kiihtyvä globalisoituminen ovat johtaneet lukuisiin muutoksiin talouselämässä:

1) Kaikki työorganisaatiot, mutta erityisesti globaaleilla markkinoilla toimivat teolliset yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa ja ulkoistavat muita toimintoja. Toiminta sijoitetaan siihen osaan maailmanmarkkinoita, jotka ovat lähellä tuotemarkkinoita ja joilla työvoiman hinta/laatu -suhde on edullisin. Erityisesti tuotannollisen työvoiman suhteen tämä merkitsee sitä, että työvoiman tarjonta on periaatteessa rajatonta, kun OECD-maissa on yli 30 miljoonaa ja maailmassa satoja miljoonia työttömiä (The OECD Observer 198/1996, 64). Suomen 30 suurimman teollisuusyrityksen ulkomailla olevan työvoiman osuus niiden koko työvoimasta kasvoi vuosina 1983-1995 hieman yli 10 prosentista lähes 50 prosenttiin (Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 1997, 46). Vaikka tuotannon siirtäminen maasta toiseen tapahtuu tietyllä viiveellä, joka vaihtelee muun

muassa tuotantovälineiden takaisinmaksuajan mukaan, yritysjohto laskelmoi koko ajan, mihin tulevaisuudessa kannattaa investoida. Näihin laskelmiin vaikuttaa luonnollisesti se, minkä hintaista, miten osaavaa, joustavaa tai sopeutuvaa työvoimaa on tarjolla. Näin meneteltäessä työvoiman tarjontaa koskeva ay-liikkeen toimipaikkatason monopoli murenee. Jos ay-liike pitää kiinni hintamonopolista, se kiihdyttää tuotannon siirtymistä ulkomaille eli työvoiman kysynnän laskua kotimaassa. Aivan näin pitkällä ei kuitenkaan vielä olla. Nyt eletään pikemminkin eräänlaisessa murrostilanteessa. Ammattiliitoilla on edelleen vahva kartelli suomalaisen työvoiman suhteen, mutta globaaleilla markkinoilla toimivien yritysten riippuvuus ammattiliitoista on ratkaisevasti vähentynyt.

Tuotannon siirtämistä halvan työvoiman maihin käytti muun muassa työvoimavaltainen tekstiili- ja vaatetusteollisuus jo ennen 1980-lukua. Pääomavaltaisilla tai korkeamman osaamistason aloilla tuotanto oli paljon ankkuroituneempaa Suomeen monestakin eri syystä. Kun devalvaatioase oli käytössä, yritysten ei tarvinnut olla niin tarkkoja markoissa mitattujen vähimmäispalkkojen suhteen. Yrityksillä oli myös ratkaisevasti vähemmän kokemusta kansainvälisistä operaatioista, mikä nosti tuotannon ulkomaille siirtämisen kynnyksiä. Maailmankauppa oli säänneltympää ja nykyisen kaltaisesta informaatio- ja teleteknologiasta maalailtiin vasta utopioita, jotka muuttuvat nyt todellisuudeksi ällistytävää vauhtia, kuten Metallila ja Prosessila aineistossamme osoittavat.

2) Pankkisektori koki edellisen kaltaisen kehityksen, mutta hieman eri muodoissa. Sen muutosta vauhdittivat sääntelyn poistaminen ja pääomamarkkinoiden kansainvälistyminen. Niiden seurauksena suomalaiset pankit menettivät kilpailukykynsä. Informaatio- ja teleteknologian kehittyminen, pääomamarkkinoiden kansainvälistyminen ja näiden rinnalla nopeasti toteutettu asiakaspalvelujen siirtäminen asiakkaan itsensä suoritettavaksi ja pankkisektorin kriisiytyminen ovat johtaneet siihen, että duopolistisesti hallituilla sisäisillä työmarkkinoilla ay-liike menetti tarjontamonopolin ja sen myötä myös hintamonopolin. Uudessa tilanteessa sillä oli mahdollista yrittää vain hillitä työvoiman kysynnän laskua. Tässä tilanteessa jouduttiin muun muassa alentamaan työvoiman monopolihintoja esimerkiksi hyväksymällä osa-aikaisuuden kasvu, jotta työpaikkojen määrä olisi voitu säilyttää mahdollisimman korkeana. Tässäkin tapauksessa vuosikymmenten aikana institutionalisoitunut työvoiman tarjonnan ja hintatason sääntelyn monopoli alkoi purkautua. Prosessi on tosin vasta alussa. Kuten tuoreet ylikansalliset pankkiliittoutumat osoittavat, myös pankkisektorilla on odotettavissa kiivas kansainvälistyminen.

3) Julkisella sektorilla suojaavat rakenteet ovat yksityissektoria vahvemmat. Kansantalouden kriisiytyminen on sysännyt kuitenkin liikkeelle voimia, jotka tähtäävät julkisen sektorin supistamiseen. Esimerkiksi terveydenhuoltopalvelusten julkista tarjontaa on pyritty kaventamaan samalla, kun kilpailu yksityissektorin tuottamien palvelusten kanssa on lisääntynyt. Yksityisiin toimialoihin verrattuna ay-järjestöille syntyy uudella tavalla pulmallinen tilanne siitä, että tuotteiden kysynnän lisäys ei välttämättä johda palvelusten tarjonnan lisäykseen, kuten yksityissektorilla tapahtuisi. Toiminnan supistamispäätökset johdetaan valtion ja kuntien budjettipäätöksistä, joiden yhteys esimerkiksi terveydenhuoltosektorin palvelujen kysyntään on enemmän tai vähemmän sattumanvarainen. Julkisella sektorilla eri työntekijäryhmät ovat kuitenkin hyvin erilaisissa asemissa työmarkkinoilla. Professionaalisilla ryhmillä, esimerkiksi lääkäreillä, työvoiman tarjontakartelli on varsin vahva. Sen sijaan hierarkkisesti alemmat ryhmät, sairaanhoitajat tai sairaala-apulaiset, eivät ole edes tulleet ajatelleeksi työvoiman tarjonnan rajoittamisstrategioita ennen 1990-lukua, vaan niiden toiminta on perustunut oletukseen työvoiman ylikysynnän turvaamasta vahvasta monopoliasemasta.

## Suorituskykystrategia ay-liikkeen monopolistategian täydentäjänä

Talouden toimialat ovat eri tavoin riippuvaisia globaaleista tuote- ja työmarkkinoista. Pankit törmäsivät markkinatalouden uusiin haasteisiin viime vuosikymmenen vaihteessa. Ne ovat vasta toipumassa kokemastaan talousshokista nyt, kun varsinainen kansainvälistymisaalto tekee tuloaan ja merkittävä osa asiakaspalvelutapahtumista on siirretty koneilla hoidettavaksi. Terveystalouden palveluissa muutokset ovat pankkejakin hitaampia muun muassa siksi, että palvelujen tuotanto on edelleen suuresti riippuvainen asiakkaan ja palvelujen tuottajan paikallisesta kohtaamisesta, vaikka tätä riippuvuutta pyritäänkin tarmokkaasti vähentämään lisäämällä etähoitoa, lyhentämällä hoitoaikoja ja panostamalla itsehoitoon. Terveystalouden muutoksen hitauteen vaikuttaa myös se, ettei julkisen sektorin toimintaa kehitetä vain kannattavuuskriteerien perusteella.

Pisimmällä kansainvälistymisessä ovat teollisuuden suuret konsernit, joihin molemmat tutkimuskohteena olevat teolliset toimipaikat kuuluvat. Konepajatuotteita valmistava Metallila on tuntenut globalisoitumisen vaikutukset työorganisaatiossaan ja työvoiman käytössään jo pari vuosikymmentä.

Omistajakonserni on tehnyt strategisen valinnan monen toimialan yrityksetä perusosaamiseen keskittyväksi yritykseksi. Se on heijastunut uudelleenjärjestelyinä toimipaikoilla. Toinen teollinen toimipaikka, Prosessila, on kokenut työorganisaatioiden ja työvoiman käytön globalisoitumisen vaikutuksia Metallilaa lyhyemmän ajan, vaikka sen omistava konserni on kansainvälistynyt samaa tahtia muiden suurten suomalaisten teollisuusyritysten kanssa. Sen ydintuotannon markkinoiden ja tuotantoprosessin rakenteiden muutokset ovat ratkaisevasti hidaslukkeisempia kuin konepajateollisuudessa.

Teollisuuden konsernit voivat uudessa tilanteessaan entistä voimakkaammin suuntautua hyödyntämään globaaleja työmarkkinoita. Suomenkin työvoiman hinta/laatu -suhdetta arvioidaan tällöin suhteessa globaaleihin työmarkkinoihin. Työvoimamarkkinoiden kansainvälisyyttä lisääntyvästi tähdentävä uusi asetelma heijastuu siten niiden ratkaisuihin. Tästä seuraa, että ay-liikkeen kansallisiin työmarkkinoihin perustuvan valtakunnan, toimialan ja toimipaikkatason monopolistrategian edellytykset ovat tutkimissamme teollisuusyrityksissä nopeasti heikentyneet samalla, kun niiden riippuvuus kansainvälisestä kilpailukyvyistä on ratkaisevasti kasvanut. Tämä on jättänyt jälkensä ay-liikkeeseen. Kansallisen ja toimialatason duopolistisissa neuvotteluissa tämä onkin jo tullut selvästi näkyviin siinä, että ay-liike pyrkii mitoittamaan vaatimuksensa työllisyyttä tukeviksi ja maltillisiin nimellispalkkojen korotuksiin perustuviksi.

Toisin kuin konsernien ylimmälle johdolle, Suomessa toimivien teollisuusyksiköiden johtotehtävissä työskenteleville on tärkeää, miten ne onnistuvat kehittämään toimintoja Suomessa sillä tavoin kilpailukykyisiksi, että konserni-johto arvostaa kehitystä esimerkiksi investoimalla edelleen Suomeen tai ainakin siirtämällä suomalaisen yksikköjohtajan vaativampiin tehtäviin. Niinpä globalisoitumisen, kilpailun kiristymisen ja työvoimamarkkinoiden kartellien heikentymisen seurauksena toimipaikkojen johdon ja henkilöstön yhteinen intressi korostuu, koska yksiköiden ja niiden henkilöstön on kyettävä olemaan kilpailukykyisiä globaaleilla tuote-, työvoima- ja komponenttimarkkinoilla. Tällöin ay-liikkeen edunvalvonta ei voi perustua yksinomaan kartelli-/monopolistrategiaan (kuten ennen globalisoitumista), koska ay-liikkeen monikansallisten kartellien luominen on aivan alkutekijöissään. Eikä näytä todennäköiseltä, että tällaiset kartellit voisivat nyt ennakoitavissa olevana aikana maailman työmarkkinoilla saavuttaa samaa monopoliasemaa kuin minkä Suomen ay-liike 1970-luvulla saavutti.

Ratkaisevan tärkeää ay-liikkeellekin on nykyisin se, miten ne yritykset, laitokset, toimialat ja kansantaloudet, joiden palkansaajia ay-liike edustaa, pärjäävät kansainvälisessä kilpailussa. Tästä syystä ne joutuvat entistä enemmän

pohtimaan painopisteen siirtämistä monopolistrategiasta toimipaikkojen, toimialojen ja kansantalouden suorituskykyä tukevaan strategiaan.

Tutkimuskohteemme ovat tässä pohdinnassa kiinnostavalla tavalla eri vaiheessa. Globalisoituminen on jo pitkällä molempien teollisen toimipaikkojen kohdalla. Pankkien kohdalla prosessi on käynnistynyt parin vuosikymmenen viiveellä, mutta toteutuu nyt kiihtyvällä vauhdilla. Terveydenhuollon muita tutkimiamme toimialoja hitaammat muutokset merkitsevät sitä, että painetta ay-liikkeen monopolistrategian hylkäämiseen ei ole samassa määrin kuin pankki- ja teollisuussektorilla. Päinvastoin, terveydenhoitoalalla ilmenee ristiriitaisia paineita. Yhtäältä professionalismismi ylläpitää monopolistrategiaa suhteessa kilpaileviin henkilöstöryhmiin. Mutta toisaalta professionalismisiin on aina kuulunut ammatin ”omistamisesta” johdettavissa oleva kiinnostus toimialan kilpailukyvyyn kehittämiseen.

Monopoli- ja kilpailukykystrategia eivät siis sinänsä ole ristiriidassa edes keskenään. Henkilöstö on ilmiselvästi Vahvimmassa asemassa yrityksessä, joka on hyvin kilpailukykyinen ja jossa henkilöstöllä on siitä huolimatta monopolistinen edustus suhteessa työmarkkinoilla tarjolla olevaan osaamiseen.

Kun tutkimuskohteena olevia toimipaikkoja ja henkilöstöryhmiä tarkastellaan edellä esitetyn teoretisoinnin valossa, saadaan tutkimukselle seuraavat lähtökohdat:

1) Kaikkien tutkimiemme toimipaikkojen toimintaa on työmarkkinoilla perinteisesti säädellyt niin kutsuttu EFO-mallin mukainen kansantalouden kehikko. Yritysten ja laitosten johto on siinä pitänyt monopolinaan kilpailukyvyin/tuloksellisuuden eli tuotantokysymysten toteutusehtojen määrittelyn. Tätä monopolia vastaan henkilöstön järjestöt ovat asettaneet työvoiman tarjontaa ja minimihintaa säätelevän kartellin.

2) Monopolistrategian täydentäminen suorituskykystrategialla on pisimmän aikaa toteutunut tutkimistamme toimipaikoista Metallilassa. Pankkien vuosikymmenten aikana institutionalisoituneeseen, yhteisiin etuihin perustuneeseen duopoliin on tullut säröjä vasta 1990-luvulla. Kansainvälistymisprosessi on ilmeisesti vasta alussa, mutta rahoitussektorin laajeneminen jarruttaa sen työvoimavaikutuksia. Samaan suuntaan vaikuttaa myös se, että massatuotantopalvelut on jo käytännössä siirretty asiakkaiden hoidettaviksi. Jäljelle jäävästä työvoimasta yhä suurempi osa keskittyy neuvontapalveluihin. Julkisella sektorilla tilanne on ollut varsin samankaltainen kuin pankeissa, mutta institutionaaliset rakenteet ovat edelleen vahvat.

Ay-liikkeen kartelli- tai monopolistrategian perustana on ostajan ja myyjän vastakkaisiin etuihin perustuva suhde työvoimamarkkinoilla. Palvelusten ja tavaroiden tuotanto sen sijaan on yhteistoimintaa, jonka luonnetta määrittävät monet asiat, kuten asiakkaiden luonne, työorganisaation hierarkia ja työnjako, vallanjako ja kulttuuri. Yhteistoiminta liikkuu käskemisen ja autonomian ulottuvuudella. Tämä on läheisessä yhteydessä luottamukseen ja epäluottamukseen siten, että mitä autonomisempaan toimintaan tuotanto perustuu, sitä suurempaa hierarkkista ja vertikaalia luottamusta se edellyttää. Erityisesti yritysmaailmassa autonomia ja siihen kytkeytyvä luottamus edellyttävät, että johto uskoo alaisten sitoutuvan kilpailukyvyyn tavoitteluun. Vaakasuora luottamus saattaa lisäksi edellyttää muun muassa sitä, että luotetaan eri tehtävissä toimivien kykyihin suoriutua tehtävistään ja heidän tahtoonsa toimia henkilöstöryhmien yhteisten päämäärien hyväksi.

Suorituskykystrategiassa painottuu johdon ja henkilöstön yhteistoiminta. Henkilöstön osaamiseen perustuvien kilpailukykytekijöiden korostuminen, sikäli kuin yritys ja henkilöstö niihin päätyvät, edellyttää lisääntyvää luottamusta työnantajien ja eri henkilöstöryhmien kesken. Luottamuksen ja epäluottamuksen prosesseja eritellään tarkemmin kirjamme seuraavassa luvussa. Henkilöstön roolin korostuminen toimipaikoilla näkyy johtamismenetelmien muutoksena. Johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen rakentaminen työorganisaatioihin muodostavat osan niistä uusista johtamismenetelmistä, joissa korostetaan henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämistä. Lisääntyvä itseohjaus ja osallistuminen toimipaikkojen erilaisiin kehittämissprosesseihin vahvistaa henkilöstön luottamusta johdon käynnistämiin kehittämiss-toimiin (esim. Kevätsalo 1997).

### 3. Työelämän suhteet ja luottamus

Ihmiset kuuluvat työelämässä monenlaisiin sosiaalisiin verkostoihin. He joutuvat ottamaan huomioon työtovereita ja asiakkaita. He ovat alituisen tekemisissä näiden kanssa historiallisesti ja sosiaalisesti määrättyneillä tavoilla, jotka ohjaavat sekä taloudellista päätöksentekoa että heidän omien etujensa edistämistä työpaikalla (Granovetter 1985).

Sosiaalisia verkostoja ja niiden vaikutusta ei pidä kuitenkaan rajoittaa pelkästään työelämään. Ne ulottuvat sen ”rajojen” yli kansalaisyhteiskuntaan. Suomen kaltaisessa maassa näistä verkostoista esimerkkejä ovat perhe- ja sukuhyteydet, ”hyvä veli ja sisko” -kontaktit ja ammatilliseen järjestäytymiseen perustuvat työorganisaatioiden rajat ylittävät suhteet (Mizruchi 1994, 332-334; Mattila 1994, 376). Yhdessä työorganisaatioissa tehdyt päätökset eivät ole sosiaalisten verkostojen vuoksi vain sisäisiä, vaan niissä on usein jouduttu ottamaan huomioon toimipaikkakunnalla vakiintuneet toimintamallit, alalla tehtävät yleiset ratkaisut ja joskus jopa koko kansantalouden tasolla tapahtuva päätöksenteko.

Työelämässä toimivat ihmiset eivät kuitenkaan ole yksinomaan sosiaalisesti sidoksissa muihin ihmisiin (embeddedness). Sosiaaliset suhteet houkuttelevat ja joskus jopa pakottavat heidät saattamaan toimintansa ajallisesti sopusointuun koko yhteiskunnan sosiaalisen ajankäytön kanssa. Sosiaalinen samanaikaisuus ei kuitenkaan ole ainoa tekijä, joka vaikuttaa ihmisten työntekoon organisaatioissa. He elävät myös suomalaisessa kulttuurissa, joka ylläpitää omanlaatuisiaan sopivaisuuskäsityksiä, arvoja ja normeja (ks. Swedberg 1997, 168). Ne ovat sekä yleisiä, koko yhteiskunnan kattavia että yrityskohtaisia. Niinpä organisaatioiden tutkimuksessa tulee aina ottaa huomioon niiden oma historia ja vakiintuneet toimintatavat (ks. Ilmonen 1986).



Vaikka sosiaaliset verkostot ulottuvat yli työorganisaatioiden ”reunojen”, niiden kulttuurista ja historiallista taustaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa yksinkertaisuuden vuoksi yritys- ja organisaatiokohtaisesti<sup>3</sup>. Huomio kiinnitetään tällöin niin verkostojen yhteiseen historiaan kuin niiden kokemuksiin toisistaan. Kumpikin niistä vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten ajatellaan eri työntekijäryhmien jäsenistä ja miten vallalla olevat käsitykset heijastuvat taikaisin niiden sisäisiin suhteisiin.

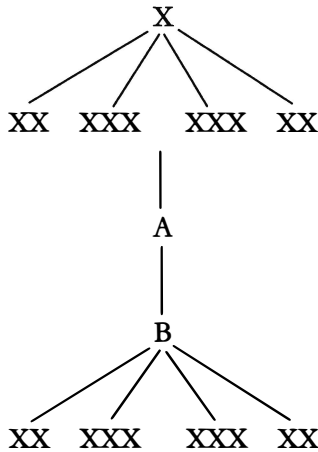
## Työorganisaation verkostojen muoto ja haastateltavat

Verkostoanalyysin ja jo klassiseksi käyneen sosiaalipsykologisen tutkimuksen yksi keskeisimpiä tuloksia on, että sosiaalisen verkoston rakenne määrää pitkälti niiden sisältöä. Georg Simmel aikanaan havainnollisti, miten kolmen henkilön ryhmissä keskinäiset suhteet säätelevät kanssakäymistä. Jos yksi ryhmän jäsen on johtavassa asemassa, hän pystyy säätelemään ratkaisevalla tavalla kahden muun vuorovaikutusta. Asetelma antaa hänelle suuren edun suomalla tilaisuuden ohjailla muiden jäsenten välistä kommunikaatiota, käyttää tiedollista valtaa. Ryhmän toimintamahdollisuuksien tarkastelu osoittaa myös, miten tuhoisaa alaisten vuorovaikutukselle on esimerkiksi johtajan ja yhden alaisen keskinäinen vihanpito (Wolfe 1990, 145-169).

Sosiaaliset verkostot ovat tutkimissamme organisaatioissa luonnollisesti huomattavasti monimutkaisempia kuin esimerkki kolmen hengen ryhmästä. Oleellista niissä kuitenkin on, että ne ovat muodoltaan hierarkkisia. Ne ovat sen vuoksi alttiita kaikille niille ”kommunikaatiokatkoksille” ja valtapeleille, joihin kuvaamamme triadin hierarkkinen verkosto viettelee. Taipumusta ”kommunikaatiokatkoksiin” lisää suomalaisyrityksissä pitkään vallinnut hierarkkinen kulttuuri, jossa alempien tulee olla yhteydessä ylempiin, mutta ylempi ei sen sijaan ole välttämätöntä olla yhteydessä alempiin (vrt. esim. Kiiänmaa 1997). Ylempänä hierarkiassa sijaitsevat ovat sen sijaan mieluummin yhteydessä omiin esimiehiinsä ja samalle tasolle työorganisaatioissa kuuluviin (ks. Mizruchi 1994, 332).

Tutkimushankkeemme pyrkii ottamaan huomioon tarkastelemiemme organisaatioiden verkostojen hierarkkisuuden siten, että keskitymme kahden keskeisen verkostoryhmän, organisaatiojohdon ja organisoituneen työn strategisiin positiioihin, johdon ja henkilöstön edustajaan. Heidän on määrä olla vilkkaassa vuorovaikutuksessa keskenään, mutta hekin ovat silti hierarkkisessa suhteessa toisiinsa:

Kuvio 2 Tutkimusasetelman mukainen verkostorakenne,



jossa A on johdon ja B henkilökunnan edustaja.

Kuvion asetelmassa kummallakin on asemaan liittyvää valtaa. Johdon edustaja kykenee virka-asemaltaan alempanakin säätelemään omille esimiehilleen menevää tiedonkulkua. Samaan pystyy henkilöstön edustaja, joskin johdon edustaja kykenee myös kommunikoimaan suoraan muiden työntekijöiden kanssa luottamushenkilöstä piittaamatta.

Kumpikin haastateltavamme on siis hyvin erityisessä asemassa työorganisaatiossaan. Heidän paikkansa on sellainen, että se suo heille poikkeukselliset edellytykset käyttää valtaa, mutta he ovat alttiita sekä ylhäältä että alhaalta tuleville paineille. Tämän vuoksi heidän asemaansa voi kuvata myös Ralf Dahrendorfin erittelemän työnjohtajan dilemman avulla.

Työnjohtaja on Dahrendorfin mukaan sellaisessa asemassa, johon kohdistuu ristiriitaisia rooliodotuksia. Yritysjohdo olettaa, että hän vie sen ”sanomaa” alaisilleen ja että hän hoitaa yrityksen hallinnon yrityksen ja sen johtajiston etujen mukaisesti. Tehtävä ei suinkaan ole helppo, sillä työnjohtaja ei ole tekemisissä robottien, vaan elävien, ajattelevien ja tuntevien ihmisten kanssa. Heidän näkemyksensä siitä, miten yrityksen ja heidän etunsa olisivat yhteensovittavissa, voivat poiketa ja usein poikkeavatkin ratkaisevasti johdon näkemyksistä (esim. Ilmonen 1995, 27-28).

Työnjohtajan on omassa toiminnassaan pakko sovittaa yhteen näitä ulkoisia, ristiriitaisia odotuksia. Tilannetta ei helpota se, että hän itsekin on ”tavallinen” palkollinen yrityksessä. Tämän vuoksi hänen ei ainakaan periaatteessa

liene mahdotonta omaksua työntekijöiden näkökulmaa yritykseen ja antaa sen vaikuttaa toimintaansa. Toisaalta hän on kuitenkin yritysjohton edushenkilö työpaikalla, ja hän joutuu omaksumaan johdon perspektiivin työntekoon, jos mieli säilyttää asemansa.

Tämän tutkimuksen haastateltavat eivät tietenkään ole tarkalleen ottaen työnjohtajan asemassa yrityksessä. Johdon edustaja on toki palkkatyöläinen ja joutuu ottamaan työntekijöiden odotukset huomioon, jos haluaa ansaita heidän kunnioituksensa ja luottamuksensa. Hänen asemaansa helpottaa kuitenkin se, että hän on yritysjohton täysivaltainen jäsen ja että hän jakaa pitkälti tämän ryhmän käsitykset muista työntekijäryhmistä ja organisaation tavoitteista. Ristiriitojen ilmaantuessa työntekijöiden ja johdon välille hänen lienee helppo valita puolensa.

Työntekijäpuolen edustaja ei myöskään ole tarkalleen ottaen työnjohtajan asemassa, mutta hänen on ajan mittaan mahdotonta hoitaa tehtävänsä, mikäli hän heittäytyy täysin ymmärtämättömäksi organisaatiojohton ajattelua kohtaan. Silti hänen pysymisensä asemassaan riippuu ratkaisevimmin siitä, miten hyvin hän kykenee vastaamaan sekä osastonsa jäsenten että koko ammattiliiton odotuksiin. Tiukan paikan tullen hän tosin saattaa olla solidaarisempi palvelemalleen organisaatiolle kuin liitolle. Se on ymmärrettävää, maksaahan työorganisaatio hänen palkkansa ja onhan hänen asemansa riippuvainen muutenkin siitä enemmän kuin liitosta. Henkilöstön edustaja ei kuitenkaan voi sivuuttaa oman osastonsa jäseniä ja heidän toiveitaan, jos hän haluaa jatkaa tehtävässään.

## Millaisia ovat ammattiyhdistysaktiivit?

Keväällä 1997 ilmestyi tutkimus SAK:n, STTK:n ja Akavan ammattiyhdistystoimintaan osallistuvista (Jokivuori 1997). Tutkimus perustui keskusjärjestöjen vuosina 1994 ja 1995 suorittamiin jäsenkyselyihin. Kuva osallistujista piirtyi kunkin keskusjärjestön rivijäsenistöä vasten. Keskeisenä tutkimustehtävä oli selvittää poikkeavatko eri keskusjärjestön ammattiyhdistystoimintaan osallistujat henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan, iältään tai sukupuoleltaan sellaisista jäsenistä, jotka eivät ammattiyhdistystoimintaan osallistu. Pyrkimyksenä oli lisäksi selvittää onko ammattiyhdistystoimintaan osallistuvilla erilaisia odotuksia ay-liikkeeltä kuin rivijäsenillä sekä myös sitä, mitä osallistujat tavoittelevat työelämässä tai ajattelevat politiikasta verrattuna rivijäseniin.

Yhteistä eri keskusjärjestöjen liittojen osallistujille on tutkimuksen mukaan ensinnäkin se, että luottamustehtävissä toimiva on kuulunut yleensä kauan

ammattiliittoon ja hänellä on pitkä ammatillinen kokemus. Erityisesti SAK:n luottamusmiehet ja aktiivit olivat selvästi rivijäseniä vanhempia.

Toiseksi luottamustehtävään valitaan todennäköisemmin mies kuin nainen kaikissa keskusjärjestöissä. SAK:ssa ja Akavassa mies päätyy luottamustehtävään suuremmalla todennäköisyydellä kuin STTK:ssa, joka on kaikkein naisvaltaisin keskusjärjestö. Perus- ja ammattikoulutustaustoiltaan jokaisen keskusjärjestön ay-osallistujat edustavat melko hyvin ikäluokkansa koulutustaustaa. SAK:ssa ja STTK:ssa ay-osallistujat ovat kuitenkin hieman huonommin peruskoulutettuja kuin ikäluokkansa rivijäsenet.

Kolmanneksi yhteistä eri keskusjärjestöjen liittojen osallistujille on näkemys palkansaajien tietynlaisesta yhteenkuuluvuudesta. Se ilmeni esimerkiksi solidaarisuuden ilmauksina muille liitoille tai rivijäseniä suurempana valmiutena erilaisiin työtaistelutoimiin. Jokaisen keskusjärjestön ay-osallistujia leimaa niin ikään rivijäseniä korostuneempi käsitys siitä, että hän kuuluu ryhmään, johon liittyy positiivisia määrittäjäkäsitteitä. Kaikkien keskusjärjestöjen ay-osallistujat pitivät lisäksi työtaistelutoimia rivijäseniä oikeutetumpina.

Neljänneksi SAK:n ja STTK:n ay-osallistujat ovat rivijäseniä enemmän työhönsä sitoutuneita ja paremmin palkattuja. *Erityisen merkillepantavaa SAK:n ay-osallistujissa oli se, että he näkivät rivijäseniä vähemmän etujensa olevan vastakkaisia työnantajan ja johdon edun kanssa.* He olivat myös selvästi rivijäseniä kiinnostuneempia sen yrityksen, laitoksen tai työorganisaation asioista, jonka palveluksessa he olivat.

Ay-aktiivien välillä oli keskusjärjestöittäin myös eroja: STTK:n ja Akavan ay-osallistujat olivat rivijäseniä hieman palkkasuuntautuneempia, päinvastoin kuin SAK:n ay-osallistujat. Toimihenkilöjärjestöissä ay-osallistumiseen liittyi halu ajaa ryhmän palkkaetuja ay-liikkeen kautta. SAK:n ay-osallistujat painottivat palkkaodotusten sijasta jäsenten sosiaaliseen turvallisuuteen liittyviä tavoitteita, kuten työttömyysturvan ja muun sosiaaliturvan puolustamista. Tilannetta selittänee erityisesti SAK:n jäsenkunnan korkea työttömyys.

Sanotun perusteella on loogista, että SAK:n ay-osallistujille on tyyppillistä sitoutuminen hyvinvointivaltioon ja näkemykseen, että ay-liikkeen on puolustettava hyvinvointivaltion tehtäviä, tulonjakoa ja palveluita. Sen sijaan toimihenkilöiden ay-liikkeessä osallistujat kokevat hyvinvointivaltion palvelut yhtä tärkeiksi kuin toimihenkilörivijäsenetkin. Siinä missä vasemmistopuolueiden hyvinvointivaltiokanta leimaa SAK:n ay-osallistujien maailmaa, on toimihenkilöaktivistien motiivi palkkakilpailun kollektiivisessa egoismissa. Edellä olevaan eroon liittyen sak-laiset ay-osallistujat painottivat rivijäseniä enemmän tuotantokysymyksiä. Toimihenkilöaktiivit osoittautuivat puolestaan rivijäseniä kiinnostuneemmiksi perinteisistä jakokysymyksistä. Niihin kuuluu huoli

alan suhteellisesta palkkatasosta ja esimerkiksi STTK:n tapauksessa ay-osalistujien rivijäseniä suurempi haluttomuus tinkiä niin kutsutuista saavutetuista eduista. Tämän eron työntekijä- ja toimihenkilöaktiivien välillä kuvittelisi näkyvän myös tutkituissa työorganisaatioissa.

## Millaisia ovat suomalaiset yritysjohtajat?

EVA:n *Yritysjohtajien menestyksen eväät* -raportti ilmestyi keväällä 1997. Se on tutkimuksemme kannalta mielenkiintoinen, koska aineistomme koostuu suurista työorganisaatioista ja koska olemme haastatelleet ay-aktiivien ohella organisaation johtoa. Raportissa on kartoitettu liki 700 suomalaisen pääasiassa suurimpiin lukeutuvien yritysten yritysjohtajan asenteita ja mielipiteitä muun muassa kansainvälistymisestä, Suomen menestyksen aineksista koventuneessa kansainvälisessä kilpailussa, markkinatalouden toimivuudesta ja työelämän muutospainesta. Tutkimus antaa vastauksia siihen, miten suomalaisen yritysmaailman vaikuttavimmissa asemissa olevat johtajat ajattelevat. Kuva yritysjohtajista piirtyy väestöä vasten. Tarkasteltavana on toisin sanoen se, miten yritysjohtajien mielipiteet eroavat väestön keskimääräisistä vastauksista.

Yritysjohtajat osoittautuivat tutkimuksen valossa hyvin miesvaltaiseksi joukoksi. Naisia vastaajista oli vain kuusi prosenttia. Kolme neljästä johtajasta oli yli 45-vuotiaita. He olivat lähes kaikki korkeakoulututkinnon suorittaneita ja sijoittuivat sosio-ekonomisen asemansa perusteella ”yhteiskuntapyramidin” yläpäähän.

Vertailtaessa yritysjohtajien asenteita ja mielipiteitä suhteessa perusväestöön ilmenee monia kiinnostavia eroja. Yritysjohtajat osoittautuvat muuta väestöä optimistisemmiksi tulevaisuuden suhteen. He luottavat muuta väestöä enemmän Suomen selviytymiseen ja uskovat, toisin kuin perusväestö, että automaatio ja tietotekniikka mieluummin varmistaa kuin vie työpaikkoja. Yritysjohtajat painottavat myös muuta väestöä useammin tulevaisuuteen panostamisen tärkeyttä. Keskeisessä asemassa ovat heidän mielestään tällöin koulutus, tutkimus ja työmarkkinoiden joustavuus.

Arvioissaan työmarkkinoiden toimivuudesta yritysjohto ja muu väestö ovat monesta asiasta eri mieltä. Yritysjohtajien mielestä työnantajien ja työntekijöiden edut ovat pitkälti yhteneväiset, kun taas perusväestö katsoo asiaa enemmän perinteisestä työnantaja vs. työntekijä -asetelmasta. Johtajien mielestä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä tutkimuksesta käy ilmi, että suuryritysten johto vierastaa ay-liikkeen asemaa Suomessa. Tasa-arvoisuuteen tähtäävän tulopoliittikan vieroksunta on tutkimuksen mukaan yhteydessä ay-liikkeen liian suu-

reksi koettuun vaikutusvaltaan. Työelämän sisällöllisessä kehittämisessä yritysjohtajat kannattavat työelämän joustojen lisäämistä ja kavahtavat niin kutsutun solidaarisen palkkapolitiikan jatkamista, joka yhdessä kireän verotuksen kanssa tulkitaan kannustinloukoksi.

Yritysjohtajien oman arvion mukaan johtaminen ja johtamismenetelmät ovat kehittyneet viime vuosina parempaan suuntaan. Arvio koskee kuitenkin vain työorganisaatioiden teknisen toiminnan hallintaa. Ihmisten johtamisessa yritysjohtajat myöntävät voimakkaan kehittämistarpeen. Väestö ja yritysjohtajat ovat melko yksituumaisia siitä, että johtajien ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot kaipaavat kehittämistä ja että työilmapiirissä on parantamisen varaa. Yritysjohtajat eivät näe tämän hetkistä henkistä tilannetta työpaikoilla niin kuormittavana kuin väestö keskimäärin. Kuitenkin noin puolet johtajistakin myöntää, että työpaikoilla käydään ylikerroksilla.

Tutkimuksessa tiedusteltiin myös yritysjohtajien käsityksiä siitä, mikä on yrityksen keskeinen päämäärä. Runsas puolet (54%) yritysjohtajista oli samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan ”Yritysten tärkein tehtävä on tuottaa voittoa, muut asiat ovat toisarvoisia”. Runsas kolmannes on tästä eri mieltä. Myös ajatus yritysten yhteiskunnallisesta vastuusta jakaa johtajia. Kolmannes johtajista yhtyy väitteeseen, että ”Maamme yritysten tulisi kantaa nykyistä suurempaa yhteiskunnallista vastuuta, eikä ajatella vain omia voittojaan”. Eri mieltä väitteen kanssa on 45 prosenttia johtajista.

## Sosiaaliset ryhmät ja leimaaminen

Esittelemiemme tulosten perusteella on otaksuttavaa, että yritysjohto ja ay-aktiivit ovat useimmissa mainituissa kysymyksissä eri mieltä. Erimielisyys ulottunee koskemaan myös ay-liikkeen roolia työpaikoilla ja on oletettavasti nähtävissä haastateltavien johdon ja henkilöstön edustajien mielipiteissä.

Johdon ja henkilöstön edustajat ovat työorganisaation sosiaalisessa verkostossa poikkeuksellisessa asemassa. Siitä huolimatta sekä henkilöstön että johdon edustaja kuuluvat kumpikin omaan taustaryhmäänsä. Edellinen sijoittuu yritysjohtoon ja jälkimmäinen ammattiosastoon, joka puolestaan yhtäältä on osa organisaation yhtä työntekijäryhmää ja toisaalta ammattiyhdistysliikettä. He ovat – tahtoivat tai eivät – edellä mainittujen ryhmien edustajia. Vaikka he ovat yksilöinä hyvinkin erilaisia eri organisaatioissa, heitä ei lähestytä ainoastaan yksilöinä, vaan heihin liitetään myös niitä yleisiä leimoja, joita kyseisissä työorganisaatioissa on ollut tapana yhdistää sekä johtoon että työntekijöihin ja ay-liikkeeseen. Aivan samoin kuin kosmopoliittisesti suuntautunut yritys-

johtaja ei pääse eroon muiden häneen liittämistä suomalaisuuden leimasta, ei luottamushenkilökään vältty yksilönä ay-liikkeeseen liitetyiltä määreiltä.

Ollaksemme tarkkoja henkilöstön sen paremmin kuin johdon edustajtkaan eivät joudu aina kantamaan taustaryhmänsä leimoja, eivät edes työyhteisössä. He saavat ne osakseen lähinnä sellaisissa tilanteissa, jotka tuovat esiin heidän sidoksensa taustaryhmään. Nämä tilanteet ovat relevantteja heidän taustaryhmäänsä kuulumisen kannalta. ”Relevanssilla” tarkoitamme niitä yksilön elämäntilanteita, jotka tekevät ajankohtaiseksi hänen kuulumisensa johonkin verkostoryhmään niiden silmissä, joille tämä ryhmä on merkityksellinen. ”Merkityksellisyys” taas viittaa niihin ryhmiin, joihin jonkin toisen ryhmän jäsen vertaa omaa ryhmäänsä. Työorganisaatioissa tällaisia vertailuryhmiä ovat erilaiset henkilöstöryhmät. Niiden merkityksellisyys toistensa elämässä kasvaa sitä myöten, mitä enemmän vertailuja tehdään jossakin ryhmien jäsenten arvokkaina pitämässä asioissa kuten palkassa ja symbolisessa arvostuksessa (Tajfel 1987, 426).

Käsitykset henkilöstöryhmien erisuuntaisista intresseistä, saavutuksista keskinäisessä kilpailussa, hallintasuhteista niiden kesken, sanalla sanoen ”ylemmydestä” tai ”alemmuudesta” suhteessa toisiinsa, kytkeytyvät näihin työyhteisöissä arvokkaina pidettyihin asioihin. Niiden konkreettisina ilmauksina ovat a) kamppailu (suhteellisista) taloudellisista eduista ja b) sosiaalinen kilpailu arvostuksesta. Kiistat taloudellisista jaoista (distributiosta) ja sosiaalisista erotteluista (distinktiosta) ovat analyttisesti erillisiä, mutta ne kietoutuvat käytännössä toisiinsa (Tajfel 1987, 438-439). Mitä tiukemmin jonkin henkilöstöryhmä on osallisena niitä koskeviin kiistoihin, sitä enemmän heillä on tunne-energiaa niissä sidoksissa, sitä vähemmän se on taipuvainen näkemään kilpailuryhmän jäseniä yksilöinä ja sitä todennäköisemmin se liittyy tuohon toiseen ryhmään kaavamaisia leimoja. Tällöin informaatio ryhmistä ja niiden toiminnasta ei kulje vapaasti, vaan siitä poimitaan lähinnä ne ”tiedon muruset”, jotka vahvistavat ryhmien keskinäisiä leimoja (mt. 431).

Yritysjohdo ja ay-liike sekä sen paikallinen edustaja, ammattiosasto ovat historiallisesti olleet Suomessa toisilleen ”tärkeitä ryhmiä”. Niiden jäsenten stereotyyppiset käsitykset toisistaan eivät ole olleet viattomia, vaan ne ovat ylläpitäneet työyhteisöllemme (aiemmin) tyypillistä jakokysymyksiin liittyvää vastakkainasettelun kulttuuria (Ilmonen & Kevätsalo 1995; EVA 1997). Kuten sosiaalipsykologiset tutkimukset ovat osoittaneet, vastakkainasettelun kulttuurille ovat ominaisia erilaiset vastavuoroiset leimat. Ne ylläpitävät näiden ryhmien välisiä eroja. Ne ovat pitkään muuttumattomia ja ohjailevat sitä, mitä kilpailuryhmän toiminnassa pannaan merkille ja mikä jätetään huomiioon ottamatta (ks. esim. Tajfel 1987, 428). Tällöin kaikki uusi informaatio

kilpailuryhmästä ja havainnot sen toiminnasta suljetaan pois, jos ne eivät ole yhteensopivia vallitsevien käsitysten tai leimojen kanssa. Uusi tieto puolestaan suodatetaan ja tulkitaan olemassa olevien leimojen varassa aina, milloin se vain on mahdollista. Leimat vääristävät ja suodattavat näin uutta tietoa. Ne toimivat myös niin ankkuripisteinä, joihin kuumentuneet tunteet kietoutuvat erityisesti kriisitilanteissa (Tajfel 1987, 427).

Kilpailevan ryhmän luokittelu stereotyyppisiin käsityksiin on linkki sosiaalisten erillisryhmien havaintojen ja käsitteellisten prosessien välillä. Ominaisuuksiksi lukeminen (attribuutio) muodostaa yhteyden maailman havaitsemisen ja ajattelemme välillä (Tajfel 1987, 303). Tässä mielessä luokittelu on yleisinhimillistä, eikä siinä ole sinänsä mitään moraalisesti arveluttavaa. Päinvastoin, systematisoimalla ulkoista ympäristöä se helpottaa suuntaamaan inhimillistä toimintaa (mt. 307). Niin kauan kuin käytetyt kategoriat sopivat hyvin ympäristön jäsentämiseen, ei ongelmia synny. Ongelmien ilmaantumisen riski kasvaa kuitenkin, kun ympäristöstä saatua informaatiota aletaan muokata yhteensopivaksi jo käytössä olevien leimojen kanssa. Muokkaus toteutuu kahden elementin, *sosiaalisen konsensuksen ja arvojen*, varassa.

Sosiaalinen konsensus saa yhteiskunnassa useita muotoja. Niistä ehkä perustavin on kuitenkin kulttuurinen yhteisymmärrys ulkoisen ympäristön tapahtumista tehdyn (useimmiten tiedostamattoman) tulkinnan suhteen. Tällainen yhteisymmärrys on pitkään vallitessaan kiteytynyt traditionaaliseksi ajatteluksi, malliksi, joka pelkällä olemassaolollaan on ”estänyt” tulkinnan pätevyyden testaamisen. Tieteen historiassa on viljalti esimerkkejä siitä, miten vallitseva konsensus jonkin ilmiön tulkinnasta on ollut sekä tulkinnan tarkistamisen esteenä että keino tehdä vaihtoehtoiset tulkinnat naurunalaiseksi (Tajfel 1987, 309). Keisarin uusia vaatteita ei piintyneiden ajatustapojen vuoksi ole alistettu tarkkaavaiselle katseelle.

Vallitseva konsensus estää tavallisesti näkökulmien vaihtamisen ja ehkäisee siten ajattelutapojen tuulettumisen työpaikoilla. Konsensus toimii samalla siivilänä, joka rajoittaa uuden, konsensusta ravistelevan tiedon hyväksikäyttöä. Huomio kiintyy sen sijaan sellaiseen tietoainekseen, joka vahvistaa vallitsevaa konsensusta.

Olisi kuitenkin virheellistä ajatella, että suomalaisilla työpaikoilla vallitsisi vain yksi kaiken kattava sosiaalinen konsensus. Organisaation merkityssisältö välittyy organisaation jäsenille johtamisen kautta. Johtaminen on prosessi, jossa yksi tai useampi henkilö onnistuu suuntaamaan tai jäsentämään muiden ihmisten todellisuutta. Tämä edellyttää monasti, että alaiset luovuttavat oman kykynsä määritellä todellisuutta johdon käyttöön. Näin ei kuitenkaan käy kuin johtamistaidon konsulttikirjoissa. Todellisissa työorganisaatioissa esiintyy



useita kilpailevia tulkintoja todellisuudesta. Usein organisaatioissa on ”taisteluja” siitä, mikä näkökanta on paras ja kuka on oikeutettu määrittämään työorganisaation todellisuutta. Jotta johdon esittämät tulkinnat saisivat kannatusta muissa työntekijäryhmissä, niiden on kyettävä jäsentämään alaisten todellisuutta heidän näkökannaltaan järkevällä tavalla. Niinpä johtaminen onkin usein eri näkökohtien sovittelua yhteisen tulkinnan löytämiseksi (Smircich & Morgan 1982, 258 - 259 ja 270).

Tulkintaerimielisyyksiä työorganisaatioissa ei kuitenkaan tule liioitella. Suomalaisilla työpaikoilla vallitsee sosiaalinen konsensus monissa asioissa. Työelämässä on meillä jaettu jo parisenkymmentä vuotta samoja arvoja kuten huolta taloudellisesta kasvusta ja sen edellytysten takaamisesta, ”talouden suomalaisuudesta” jne. Mikäli tällaista kattavaa konsensusta ei olisi, ei myöskään olisi mahdollista ymmärtää maassamme pitkään jatkunutta korporatismiin perinnettä.

Kaikista arvoista tai keinoista niiden toteuttamiseksi ei kuitenkaan olla yhtä mieltä. Työorganisaatioidemme keskeisten henkilöstöryhmien kesken ei ole yksimielistä näkemystä toinen toisistaan. Toisistaan poikkeavia käsityksiä ylläpitävät kollektiiviryhmien sisällä omaksutut arvot. Niiden ”tehtävänä” on ryhmien sisäinen sosiaalinen lujittaminen. Se onnistuu parhaiten, kun niillä on ”hyvä vihollinen” tai ”tärkeä toinen” ja kun arvojen varaan rakennetut käsitykset itsestä ja tuosta toisesta ovat mahdollisimman selkeitä ja erottelevia (Tajfel 1987, 319; Douglas 1996, 42).

Selkeiden käsitysten vaaliminen ”tärkeästä toisesta” jossakin työntekijäryhmässä ylläpitää useanlaista *kulttuurista harhaa*. Ensimmäinen niistä on se, että ”tärkeä toinen” tai kilpailuryhmä nähdään yhtenäisempänä kuin se onkaan. Siitä seuraa, että sen *kaikkeiin jäseniin ulotetaan koko ryhmää kuvaavat käsitykset*, vaikka siihen ei olisikaan tosiasiallisia perusteita. Heidät kaikki nähdään esim. epäluotettavina, jos koko ryhmää on totuttu pitämään epäluotettavana tai heitä kaikkia pidetään työteliäinä, jos koko ryhmä on mielletty työteliääksi.

”Tärkeän toisen” yhdenmukaisuuden ylikorostumisen mekanismi ei toimi vain ulospäin vaan myös sisäänpäin. Omaan ryhmään liitetyt käsitykset ulotetaan koskemaan kaikkia sen yksilöitä, ja heidät nähdään tavallisesti positiivisemmassa valossa kuin ehkä olisi aihetta (Kramer, Brewer & Hanna 1996, 367). Tämä ilmenee käytännössä siten, että oman ryhmän jäseniin luotetaan enemmän kuin mitkään järkisyyt edellyttäisivät. Niinpä johtoryhmässä saataan uskoa jollekin sen jäsenistä sellaista tietoa, jota ei itse asiassa pitäisi. Mutta niin tehdään, koska häneen luotetaan nimenomaan johdon jäsenenä.

Kolmas kulttuurinen harha on se, että erot ryhmien välillä nähdään

merkittävämpinä kuin ne ovatkaan. Tällöin saatetaan unohtaa, että on monia alueita, joilla niiden välillä *voi vallita suuriakin intressiyhtäläisyyksiä*. Tästä seuraa puolestaan, että toisen ryhmän jäseniin luotetaan vähemmän kuin he ansaitisivat.

Neljäs kulttuurinen harha kytkeytyy intressiyhtäläisyyksien liioitteluun. Tämä on tavallista tilanteissa, joissa intressiyhtäläisyyksiin vedoten saadaan toisilleen tärkeät ryhmät sitoutumaan työorganisaatiossa samoihin tavoitteisiin intressien erillisyydestä ja toisiaan koskevista, epäluuloja ruokkivista käsityseroista ja arvoista huolimatta. Sitoutuminen perustuu tällöin ”hyvän viholaisen” ilmaantumiseen tai muotoilemiseen, esimerkiksi kansainvälisen kilpailun kiristymiseen, tilapäisiksi leimattujen taloudellisten vaikeuksien voittamiseen jne. Ponnistelut niiden nujertamiseksi saattavat johtaa toisen henkilöstöryhmän ”uhrautumisansaan”. Tällä tarkoitamme sitä, että henkilöstöryhmä luopuu näkemyksistään ja tinkii omista lyhytnäköisistä eduistaan kehnon taloudellisen tilanteen ylittämiseksi. Tämä saattaa olla järkeväkin pitkällä tähtäyksellä, jos halutaan säilyttää työpaikkoja.

Mitenkään ongelmaton ratkaisu se ei kuitenkaan sisältämiensä riskien vuoksi ole. Jos henkilöstöryhmä on päätenyt kuvattuun valintaan, uhrautuminen sa sen sitoutumaan aikaisempaa voimakkaammin yrityksen yhteisiin tavoitteisiin ja koko organisaatioon (”olla samassa veneessä”). Jos uhraus ei johdakaan toivottuun tulokseen, ryhmä joutuu vaikeaan tilanteeseen. Jos taas ryhmän jäsenet myöntäisivät uhrauksensa turhaksi, se koettelisi vahvasti ryhmän käsitystä itsestään ja identiteetistään (Kramer, Brewer & Hanna 1996). Monet työntekijäryhmät ovat Suomessa laman alla kokeneet tämän kohtalon, kun he työorganisaationsa taloudellisen jatkuvuuden nimissä ovat tinkineet omista pyyteistään ja suostuneet ”puhaltamaan yhteen hiileen”, kunnes siten velkasaneeraus on pyyhkäissyt heidät katkerina työttömyyskortistoon.

Kaikki mainitut kulttuuriset ryhmäharhat ilmenevät äärimmäisimpinä niissä käsityksissä, jotka ovat symbolisesti tärkeimpiä tai jostakin erityisestä syystä läheisimpiä käsitysten esittäjille. Tämä on moneen kertaan sosiaalipsykologiassakin havaittu tendenssi. Käsitysten tärkeys tai läheisyys määräytyy puolestaan sen mukaan, miten vahvasti ihmiset ovat sitoutuneet siihen asiaan, johon käsitykset liittyvät. Niinpä esimerkiksi työaikajärjestelyistä käytyjen kiistojen kuumeneminen voi saada aikaan sen, että keskeiset riitapukarit alkavat arvioida toisiaan paljon tiukempien käsitysten varassa kuin he olisivat tehneet rauhallisessa ilmapiirissä (Tajfel 1987, 430). Aktiivinen ay-väki saattaa ehkä tuolloin nähdä yritysjohton ”häikäilemättöminä tyraneina”, kun taas yritysjohto voi kenties pitää ay-väkeä ”tietämättöminä typeryksinä”, jotka toiminnallaan vaarantavat koko yrityksen olemassaolon.

## Käsitykset ”tärkeästä toisesta” ja luottamus työorganisaatioissa

Vallitsevat käsitykset ”tärkeästä toisesta” – vastaavatpa ne sosiaalista todellisuutta tai eivät – ovat pysyviä niin kauan kuin ryhmien rajat ovat vaikeasti ylitettäviä ja ryhmän jäsenet kokevat ainoaksi keinoksi pitää asemansa tukeutumalla kyseisiin käsityksiin (Tajfel 1987, 442). Modernien organisaatioiden sanotaan kuitenkin olevan pysyvässä muutostilassa. Sen uskoisi heijastuneen myös työorganisaatioissa hellittyihin käsityksiin eri työntekijäryhmistä. Niin ei kuitenkaan näytä välttämättä käyneen. Matti Kortteinen toteaaakin *Kunnian kenttä* -tutkimuksensa tuloksena, että ”mikään tehtaan epävirallisessa sosiaalisessa käytännössä ei näytä muuttuneen, vaikka oikeastaan kaikki – tuote, tekniikka, palkkaus, organisaatio – on muuttunut lähes tyystin toisenlaiseksi” (1992, 308-309). Tämä johtuu osaksi siitä, että perinteiset hierarkiat tai ”säätörajat” (Kortteinen) eivät ole muuttuneet nimeksikään (mt, 238, 313). Palkkauksella ja työaikakäytännöillä on saatettu luoda uudenlaisia säätyjakoja. Niiden mukaan muodostuneet henkilöstöryhmät ovat ottaneet kantaakseen vanhoja kulttuurisia jakoja, kuten pankeissa on Kortteisen mukaan käynyt (mt. 310).

Vallinneiden, ”tärkeitä toisia” koskeneiden kulttuuristen käsitysten vahvuus ja sisältö ovat luonnollisesti vaihdelleet työyhteisöstä toiseen. Eikä voida sulkea pois sitäkään, että käsitykset olisivat muuttuneet jopa radikaalistikin, ainakin joissakin työyhteisöissä. Oli niin tai näin, nämä käsitykset eivät saa työntekijäryhmissä ainoastaan aikaan yhtenäistä käyttäytymistä niissä tilanteissa, joissa ko. käsitykset aktivoituvat. Nämä käsitykset ylläpitävät tai murentavat sekä työyhteisöön kasautunutta *sosiaalista pääomaa* että koko työyhteisölle ominaista *tunneilmastoa*.

Tarkasteltaessa kestävän kehityksen edellytyksiä on viime vuosina käynnistynyt keskustelu sosiaalisesta pääomasta. Sen peruspilareiden etsiminen on pakottanut tutkijat kiinnittämään huomiota taloudellisen pääoman rinnalla, inhimilliseen, sosiaaliseen ja luontopääomaan. Juuri jälkimmäisistä, eikä edellisestä, näyttäisi koostuvan nykyisin käytössä olevan pääoman enemmistö. Maailmanpankin alustavien laskelmien mukaan taloudellinen pääoma eri maissa muodostaa vain 15-36% kaikesta pääomasta. Loput 85-64% sijoittuu kolmen muun pääoman lajin alaan. Toisin sanoen kapea liiketaloudellinen ajattelu unohtaa valtaosan käytössä olevasta pääomasta ja pitää sitä joko itsestäänselvyyttenä tai ei havaitse sitä lainkaan (Hjerpe 1997, 27).

Keskitymme tässä kuitenkin ainoastaan sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Jotta sosiaalista pääomaa voidaan pitää ”oikeana” pääomana, sen tulee täyt-

tää ainakin seuraavat kriteerit: Sosiaalisen pääoman on oltava varanto, 1) joka on tarvittaessa käytössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sosiaalista pääomaa voisi ”oikean” pääoman tapaan varastoida tai tallettaa siten, että se säilyttäisi arvonsa. Se yksinkertaisesti katoaa, jos sitä ei käytetä. 2) Sosiaalisen pääoman on silti oltava sellainen pääoma, joka on kartutettavissa tavalla tai toisella. Kartuttamisella emme tarkoita sosiaalisen pääoman arvon maksimoimista, sillä vaikka sosiaalisella pääomalla on etunsa, sillä on myös kustannuksensa (esimerkiksi liika alistuminen muiden ohjailtavaksi ja jo mainittu ”uhrautumisansa”). Kartuttaminen tulee sen vuoksi ymmärtää mieluummin optimoinniksi kuin maksimoinniksi (Woolcock 1998, 158). 3) Sosiaalisen pääoman on lisäksi oltava varanto, joka on myös käytettäessä kuluva.

Voidaksemme tarkastella, onko sosiaalinen pääoma kuvatuista, meidän on määriteltävä se. Kirjallisuuden mukaan olisi monia tapoja tehdä se. Määrittelmä vaihtelee sen mukaan, mihin koulukuntaan määrittelijä kuuluu. Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää odotuksina, jotka vaikuttavat sosiaalisen kollektiivin taloudellisiin päämääriin, vaikka ne eivät suoranaisesti välttämättä liitykään niihin. Marx-vaikutteisessa tutkimuksessa tämänkaltaiset odotukset on kytketty solidaarisuuteen. Sen keskeisenä ajatuksena on pidättäytyminen lyhytnäköisistä taloudellisista ja muista eduista kaukonäköisten kollektiivisten etujen hyväksi. Simmelistä lähtevässä tutkimuksessa kiinnitetään vuorostaan huomio vastavuoroiseen vaihtoon ja siihen kytkeytyviin ”reiluuden” odotuksiin. Durkheimista ja Parsonsista ammentavat tutkijat alleviivaavat puolestaan yhteisten arvojen ja yhteisten päämäärien merkitystä sosiaalisen pääoman muodostuksessa. Weberinsä tuntevat yhteiskuntatieteilijät taas korostavat ”pakottavan luottamuksen” asemaa sosiaalisen pääoman keskeisimpänä elementtinä. Weberin mukaan se nojaa formaalisten instituutioiden kohdalla laillis-rationaaliin mekanismeihin. Epävirallisissa sosiaalisissa muodostumissa se nojaa sosiaalisiin normeihin (Woolcock 1998, 160-161).

Robert Putnam yhdistelee näitä kaikkia, vaikka hänen pääasiallinen lähtökohtansa onkin Durkheimista lähtevässä traditiossa. Putnamin mukaan sosiaalinen pääoma koostuu kolmesta ainesosasta. Se muodostuu toimintäsäännöistä ja niitä välittävistä sosiaalisista verkostoista sekä luottamuksesta näihin verkostoihin ja sääntöihin (1993, 167-176).

Määrittelmän lähempi tarkastelu paljastaa, että sosiaalinen pääoma ei ole millään muotoa uusi käsite. Päinvastoin, se on lähellä perinteisen institutionaalisen taloustieteen tutkimuskohdetta. Sehän on keskittynyt nimenomaan niin makro- kuin mikrotasolla ylläpidettyihin säännönmukaisiin käyttäytymismuotoihin, instituutioihin, ja niihin sosiaalisiin verkostoihin, jotka näitä muotoja ylläpitävät (vrt. North 1990). Vakiintuneet neuvottelujärjestelmät ovat

esimerkki mainituista instituutioista ja sosiaalisista verkostoista. Modernissa muodossaan ne on synnytetty Suomeen vähitellen 1960-luvun lopulta alkaen. Niiden muotoutuminen on ollut kivuliasta, mutta kerran synnyttyään ne ovat täyttäneet kaikki kolme pääomalle asetettua kriteeriä. Sama koskee *luottamusta*, joka on keskeinen määrittäjä työyhteisön tunneilmastossa ja johon nyt keskitymme seikkaperäisemmin.

Luottamus on sosiaalinen ”hyödyke” tai oikeammin resurssi. Se ei kuitenkaan ole ostettavissa, vaan sen synty vaatii pitkän kehittymisen. Kun se on olemassa yksityisten henkilöiden ja kollektiivisten verkostoryppäiden välisissä suhteissa, se toimii joustovarana vaikeissa tilanteissa. *Hyväntahtoisuus ”toista” kohtaan* on yksi luottamuksen keskeisimpiä ulottuvuuksia (Tyler & DeGoey 1996, 345). Se ilmenee muun muassa siten, ettei ”tärkeä toinen” käytä asemaansa hyväkseen, kun ”me” olemme hankaluuksissa (Meyerson, Weick & Kramer 1996, 170-172). Pidättäytyminen hyväksikäytöstä on tulkittavissa ”meidän” kunnioittamiseksi ja arvostamiseksi. Epäluottamus ymmärretäänkin tavallisesti toisen vähättelemiseksi ja vähäiseksi arvostamiseksi.

Luottamuksen muita ulottuvuuksia ovat *avoimuus ja rebellisyys*. Opporunistinen käyttäytyminen sekä sanojen ja tekojen havaittu ristiriitaisuus heikentävät luottamusta, kun taas avoimen kommunikaation on havaittu lisäävän sitä. Tässäkin ovat niin hyvät kuin huonotkin kehät mahdollisia. Suoruus ja pidättäytyminen toisen heikkouksien hyväksikäytöstä luovat perustaa luottamukselle, joka taas antaa pohjaa avoimelle kommunikaatiolle. *Luottamus helpottaa tässä suhteessa yhteistyötä* (Mishra 1996, 276), joka vahvistuttuaan ruokkii luottamusta ja joka on omiaan *parantamaan tulevaisuuden ennustettavuutta*. Sama vaikutus on toki epäluottamuksella, mutta se ei ole yhteistoiminnallinen resurssi, vaan sen este (mt., 21). Tämä on ymmärrettävää, koska epäluottamus sisältää mainitun vähättelyn tai mitätöinnin.

Luottamus sisältää kognitiivisen ja emotionaalisen osan. Käsitukset ja kokemukset ”tärkeästä toisesta” ovat ratkaisevia sen suhteen, luotetaanko tähän vai ei. Mikäli käsitukset ylläpitävät luottamusta, on todennäköistä, että ”tärkeän toisen” kanssa ollaan yhteistyössä ja luodaan keskinäisiä, luottamusta vahvistavia institutionaalisia käyttäytymismalleja. Niiden olemassaolon todennäköisyys kasvaa, jos uskotaan, että ”tärkeä toinen” luottaa meihin. *Luottamus tarkoittaa tässä suhteessa odotusten vastavuoroisuutta*. Vastavuoroiset odotukset muodostavat hauraan kognitiivis-emotionaalisen ketjun, joka yhdistää oman ja ”toisen” toiminnan siten, että kumpikin osapuoli tulkitsee sen luottamuksen osoitukseksi (Kramer et al. 1996, 372).

Luottamussuhteita tuskin vallitsisi työorganisaation henkilöstöryhmien välillä, jos ne eivät jakaisi ajatusta, että keskinäinen luottamus tuo jotakin

erityisliisää asioiden arkiseen hoitoon. Sen uskotaan ennen kaikkea olevan perusta asioiden sujumiselle, niiden tehokkaalle hoidolle. Luottamuksen arvellaan edistävän aiotun lopputuloksen saavuttamista. Ryhmien luottavaisen ja toisistaan riippuvaisen toiminnan ja sen lopputuloksen mielletään olevan yhteydessä kahdella tapaa. Ensimmäistä voisi kutsua *kausaaliseksi tehoksi*. Sen mukaan uskotaan, että oma toiminta, esimerkiksi korkeista palkankorotuksista kieltäytyminen, todella edistää ajatellun tavoitteen saavuttamista, mm. yrityksen nostamista tappiollisesta kannattavaksi. Toista yhteyttä voisi kutsua *"toiseen" vaikuttamiseksi*. Siinä uskotaan oman, luottamusta ilmentävän toiminnan viritävän "toisessa" luottamuksen "meihin" ja saavan näin aikaan luottamuksen "hyvän kehän" (Kramer et al. 1996, 372).

## Luottamuksen hyvä kehä ja luottamuksen lähtökohdat

Mainio esimerkki luottamuksen hyvän kehän synnystä on vähitellen tapahtuva ystävyystyminen. Yhteiset, toisiaan seuraavat myönteiset kokemukset ovat siinä viitekehys uusien kokemusten tulkinnalle. Kun luottamus on päässyt muodostumaan vahvaksi, se ei enää helposti murru edes silloin, kun jompikumpi suhteen osapuolista saa käsiteltäväkseen luottamusta horjuttavaa tietoa tai törmää luottamusta ravisuttavaan kokemukseen.

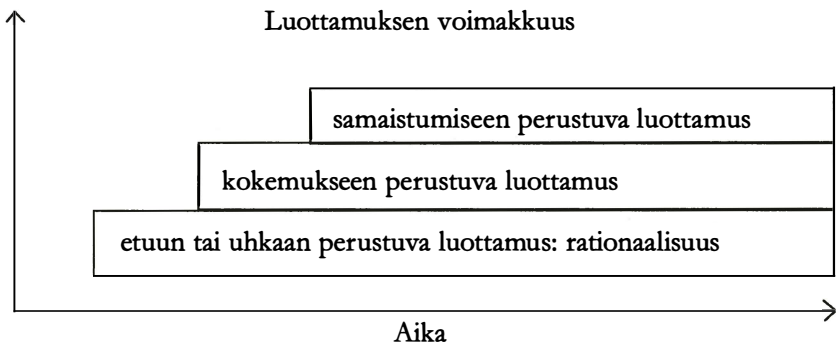
Työelämän suhteet eivät kuitenkaan ole ystävyysuhteita, vaikka vahva samaistuminen työorganisaatioon saattaakin johtaa niitä muistuttavaan tilanteeseen. Työelämässä kahden toisilleen tärkeän ja samalla toisistaan riippuvaisen ryhmän suhde voi sen sijaan perustua kolmenlaiseen lähtökohtaan. Kaikissa niistä toteutuu luottamuksen kehän eteneminen eri tavoin. Ensimmäinen luottamuksen kehä perustuu *uhkaan tai omaan etuun*. Kuten muun muassa Robert Axelrod (1984, 13-15; 20-21) on peliteoreettisesti osoittanut, uhkaan tai omaan etuun perustuva luottamus syntyy vain silloin, kun kaksi ihmisryhmää on pitkään vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin alkaa sen laskeminen, hyödyttääkö pettäminen vai yhteistyö jompaa kumpaa ryhmää eniten. Edellinen voi tietää hetkellistä suurta hyötyä, mutta jos vuorovaikutusta halutaan jatkaa, petos on sen kannalta tuhoisaa. Jälkimmäinen tietää hetkellisesti alhaisempia hyötyjä, lyhyen tähtäyksen altruismia, mutta pitkällä tähtäyksellä tavoitellaan kollektiivista etua, jonka uskotaan ylittävän hetkellisen hyödyn. Luottamus säilyy tällöin niin kauan kuin hyödyt sekä rangaistuksen laatu ovat tiedossa ja sen toteutuminen on todennäköistä, jos luottamusta vahingoite-

taan (Lewicki & Bunker 1996, 119-120). Tällaiset uhkaan tai kaukonäköiseen omaan etuun perustuvat luottamussuhteet ovat tyypillisiä mm. Japanissa alihankkijoiden ja pääyhtymien välillä. Samaten Pohjois-Italiassa on niistä viljalta esimerkkejä (Clegg 1990, 107-152; Gherardi & Maciero, 1990, 559-570).

Toinen luottamuksen hyvä kehän perusta on *tieto ja kokemus*. Ne antavat käsityksen siitä, minkälaisia pelisääntöjä, normeja, työelämän suhteissa noudatetaan. Kun ne tunnetaan, lisääntyy ensinnäkin mahdollisuutta ennustaa ”tärkeän toisen” käyttäytymistä ja kohentavat sitä kautta luottamusta tähän (Misztal 1996). Mitä paremmin ”tärkeä toinen” ja tämän noudattama normisto tunnetaan, sitä helpompaa on arvioida ”toisen” siirtoja erilaisissa tilanteissa. Toiseksi ennustettavuus lisää luottamusta, koska myös ”toisen” tavat rikkoa sovitutja normeja ja heikentää luottamusta ovat kokemuksen perusteella arvatavia. Kolmanneksi kokemus ”toisesta” parantaa ymmärrystä ”toisesta” ja tämän toimintatilanteesta (mm. siitä, että toisella on monenlaisia sosiaalisia sidoksia ja niistä aiheutuvia vapausasteiden rajoituksia). Kokemukseen ja tietoon perustuva luottamus pohjautuu perustavasti säännönmukaiseen vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Se auttaa osapuolia keräämään tietoa ”toisesta” ja soveltamaan sitä erilaisiin tilanteisiin (Lewicki & Bunker 1996, 121-122). Juuri kokemukseen perustuva luottamus tai sen puute lienee tyypillinen suomalaisessa yritysmaailmassa.

Kolmas luottamuksen hyvä kehä pohjautuu tunnesiteeseen, jossa *samaistutaan* pitkälti ”toisen” toiveisiin ja intentioihin. Tällöin luottamus rakentuu perustavasti sosiaalisiin palkintoihin, kun molemmat osapuolet toimivat sekä toistensa kanssa että toistensa puolesta. Jotta luottamus yltäisi tälle tasolle, tarvitaan tavallisesti yhteistä, symbolein vahvistettua kollektiivista identiteettiä (esim. ”stockmannilaisuutta” tai ”nokialaisuutta”), sijaintia samassa tilassa, yhteisiä tavoitteita ja yhteisesti jaettuja arvoja (Lewicki & Bunker 1996, 123).

Luetellut luottamuksen hyvät kehät eivät ole riippumattomia toisistaan, vaan ne *sisältyvät* seuraavan kuvion mukaisesti toisiinsa:



Kuviolla ei pyritä minkään normatiivisen ihanteen esittämiseen. Työorganisaatioissa ei aina pyritä minkäänasteisen sitoutumisen tai luottamussuhteen luomiseen kuten tutkimukset esimerkiksi McDonaldsista osoittavat (ks. esim. Leidner 1993). Kun luottamussuhteita luodaan tai syntyy, on oleellista havaita, että luottamus perustuu erilaisiin tekijöihin ja että sen vahvuus vaihtelee näiden tekijöiden mukaan. On jopa mahdollista ajatella, että työorganisaatioita luokitellaan juuri luottamussuhteen tyyppin mukaan.

Etuun tai uhkaan perustuva luottamus edustaa luottamuksen minimitasoa. Jos luottamus lepää yksinomaan sen varassa, se on hauras. Silti se saattaa riittää osapuolille etenkin silloin, a) kun siihen perustuva luottamussuhde on riittävä edistämään liiketoimintaa, b) kun osapuolten riippuvuus toisistaan on vahvasti sidottua ja säädeltyä, sekä c) kun luottamusta on jo horjutettu.

Pelkästään etuun tai uhkaan perustuvaa organisaatiota on kutsuttu kirjallisuudessa ”reaktiiviseksi”. Nelsonin ja Burnsien (1984) mukaan se sisältää seuraavanlaisia piirteitä:

- \* taistelu olemassaolosta
- \* itseään suojaavuus
- \* virheiden ja syyllisten etsintä
- \* itsekkeskeisyys
- \* käskyttävä ja rankaiseva johtaminen

Reaktiivinen organisaatio ei ole välttämättä ollut syntyhetkellään reaktiivinen, mutta se on saattanut ajan myötä muuttua sellaiseksi esimerkiksi kilpailutilanteen kiristyttyä. Reaktiivisen organisaation henkilöstöltä puuttuu sitoutuminen yhteiseen päämäärään ja arvoyhtenäisyys. Henkilöstöllä on tunne, ettei kukaan välitä heistä eikä siitä, mitä organisaatioissa tapahtuu. Reaktiivinen organisaatio on hajoamistilassa eikä organisaation sisällä toimita tehokkaasti päämäärähakuisissa rooleissa, vaan siinä esiintyy runsaasti sosiaalisia puolustusmekanismeja. Ne ylläpitävät henkilöstöryhmien rajoja, toimivat sosiaalisen leimaamisen perustana ja vahvistavat työorganisaation ”heimoisuutta”.

Reaktiivista organisaatiota leimaa vahva hierarkkisuus ja sitä johdetaan käskyjen sekä pakon avulla. Johto kuitenkin käyttää niin voimakkaita negatiivisia otteita, että henkilöstölle jää tunne kuin he olisivat ”syytettyjä” tai että johto hakee syyllisiä. Viestintä on normatiivista, pakottavaa, ylhäältä tulevaa käskytystä. Alhaalta ylös kulkeva viestintä on vähäistä ja strategisesti laskelmoivaa. Ylöspäin suunnattua viestintää yritetään välttää mahdollisimman pitkälti, jottei jouduttaisi ”kiinni virheistä”. Rankaisevalle ja diktaattorimaiselle johtamiselle on siis hyvä toimintaympäristö tällaisissa organisaatioissa, koska



eri organisaatiotasojen välisiä vuorovaikutussuhteita leimaavat etäisyys ja epäluuloisuus.

Koska viestintä on reaktiivisessa organisaatiossa syyttelevää ja vinoutunutta, sen sisällä esiintyy runsaasti sosiaalisia puolustusmekanismeja. Henkilöstö projisoi, johdon syytösten vastapainoksi, epäonnistumiset organisaation johtoon, jota se pitää heikkona ja pätemättömän. Johto taas heijastaa epäonnistumiset henkilöstöön. Se pitää heitä pahantahtoisina ja laiskoina. Koko organisaation ilmapiiriä leimaa vainoharhaisuudelle tyyppillinen kyynisyys ja epäluuloisuus. Organisaation jäsenillä ei ole kykyä tarkastella esiintyviä ilmiöitä kokonaisuuden näkökulmasta.

Nelson ja Burns kutsuvat reaktiiviselle organisaatiolle vastakkaista työorganisaatiota ”vastaanottavaiseksi”. Vastaanottavainen organisaatio tunnusmerkkejä ovat heidän mukaansa:

- \* yhteisiä päämäärien asettaminen
- \* toimenpiteiden suunnittelu yhdessä
- \* ongelmien ratkaisu yhdessä
- \* tiimien rakentaminen
- \* tilannesidonnainen, mukautuva johtamistapa

Siirtyminen reaktiivisesta vastaanottavaiseen organisaatioon on kytkettynt Thatcherilaisen ”yrittäjyysajattelun” nousuun 1970-luvun lopulla. Tällöin mm. Peters ja Waterman lanseerasivat ”osaavan organisaation” konseptinsa yrityskonsultointikirjallisuuteen. Heidän ajatuksena mukaan yritys selviää kansainvälisessä kilpailussa vain, jos yrityksen johto kykenee tekemään yrityksestä merkityksellisen työntekijöilleen. Siinä onnistutaan Petersin ja Watermanin mukaan, jos jokainen henkilöstöryhmä saadaan kokemaan, että sen panos on asemasta riippumatta oleellinen ei vain yrityksen menestykselle, vaan myös sille itselleen. He siteeraavat jopa Nietzscheä, tämä kun esittää aforistisesti, että se jolla on ”miksi” kykenee kestäämään myös ”miten” (1982, 45).

Petersin ja Watersin ”osaava organisaatio” pyrkii koulimaan autonomisia ja itseään ohjaavia työntekijöitä, jotka ovat kykeneviä tiimityöhön ja itselliseen ongelmien ratkaisuun (Du Guy 1996, 60). Vain tällaisten työntekijöiden olemassaolo on taannut sen, että reaktionopeus tilauskantojen nopeisiinkin muutoksiin on kasvanut kilpailukykyiseksi. Tämä on taustana sille, että osassa suomalaisia yrityksiä johto on muuttanut asennettaan henkilökuntaa kohtaan ja ottanut sen mukaan työorganisaation päämääränasetteluun. Lähtökohtana on ollut se konsulttikirjallisuudenkin julkituoma näkemys, että yhteiset päämäärät ja toimintojen suunnittelustunnot ovat kaikkein tehokkaimpia

keinoja saada työntekijäryhmät sitoutumaan työorganisaatioon. Yhteiset suunnittelutilaisuudet esimiehen ja alaisen välillä sekä koko työryhmässä luovat perustan vanhojen vastakkainasettelujen ja leimojen voittamiselle ja yhteisten näkökulmien löytämiselle. Henkilöt, jotka ovat osallistuneet yhteisten toimintojen ja päämäärien suunnitteluun, pitävät niitä helpommin ominaan kuin sellaiset henkilöt, jolle nuo päämäärät ja tavoitteet on välitetty käskynä ja ohjeina. Yhteinen suunnitteluprosessi luo perustan sille, että suunnitelmat katsotaan hyväksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. Samalla yksilön on helppoa omaksua ne osiksi omia suunnitelmiaan ja myöhemmin omaa itseään. Kun henkilö on ollut suunnittelemassa toimintoja ja niiden päämääriä, hän voi pitää niitä parempina, kuin jos hän ei olisi suunnitteluun olisi osallistunut.

Yhteisillä arvoilla ja sosiaalisella konsensuksella on suuri merkitys ennakoidun organisaation toiminnassa. Organisaation päämäärä tai tehtävä on vahvasti tunteilla väritynyt uskomus siitä, mitä organisaatio aikoo toimintansa kautta saada aikaan, mitä varten se on olemassa. Juuri tämän ”lähetystehtävän” kautta työntekijöiden toiminta ja ajattelu saa merkityksensä. He samaistuvat organisaatioon. ”Vastaanottavan organisaation” kulttuuria kuvaa lisäksi tulevaisuussuuntautuneisuus sekä uskomus organisaation lopullisten päämäärien oikeutukseen. Tähän uskemukseen liittyvät arvot ja pitkän tähtäyksen päämääriin liittyvien tulosten tavoittelu.

Nämä kaksi konsulttikirjallisuuden työorganisaatiomallia ovat vahvasti idealisoivia. Ne unohtavat sen jokapäiväisen rutiinien ja pyrkimysten sekasotkun, joka on ominaista kaikille työorganisaatioille. Ideaalisina tyypeinä ne kuitenkin puoltavat paikkaansa tutkimusaineistomme jäsentäjinä. Ne ovat erityisen hyödyllisiä auttaessaan kuvaamaan kunkin tutkimamme organisaation tunneilmastoa ja sen painopisteitä.

Siiirtymä organisaatiotyyppistä toiseen ja kuvion askelmalta toiselle edellyttää yleensä, että työorganisaation johto ja työntekijät muuttavat käsityksiä toisistaan. Etuun perustuvassa luottamuksessa *huomio kiinnittyy osapuolia erottaviin käsityksiin*. Niitä ylläpidetään kiinnittämällä huomio oman ryhmän positiivisiksi määrittäneisiin puoliin, esimerkiksi käden taitojen käytännölliseen erinomaisuuteen suhteessa teoreettisen tiedon käytännön avuttomuuteen (ks. Willis 1979, 194). Kokemukseen perustuvan luottamuksen vaiheessa huomio kiinnittyy vuorostaan osapuolten *samankaltaisuuksiin ja yhdessä jakamiin asioihin*. Kun tunneside vahvistuu jaetun kokemuksen myötä, samankaltaisuuden korostumisen aste nousee niin, että voidaan jopa puhua *samaistumisesta* samankaltaisuuden sijasta (vrt. Levicki & Bunker 1996, 124-125).

## Valta ja luottamus

Niklas Luhmann kuuluu siihen kasvavaan yhteiskuntatieteen tekijöiden joukkoon, joka on tarkastellut luottamusta sosiaalisena mekanismina. Hänen mukaansa luottamus toimii samalla tavoin kuin valta. Luhmannilaisessa ajattelussa valta on ”kommunikaatioväline”, joka takaa vallan haltijalle ja sen kohteelle mahdollisuuden koordinoida odotuksiaan ja toimintaansa. Valta pienentää epävarmuutta ja arkisiin päätöksiin liittyvää monimutkaisuutta painostamalla valtasuhteen osapuolia suosimaan joitakin toimia ja reaktioita päätöksiin (1979, 112). Näinhän luottamuskin periaatteessa toimii sosiaalisissa suhteissa. Se neuvoo osapuolia mitoittamaan odotuksensa realistisesti suhteessa toisiinsa.

Mikäli vallankäyttö ja luottamus olisivat täysin yhtäläisiä sosiaalisia mekanismeja, olisi samantekevää, kumpaa niistä sosiaalisissa suhteissa suositaan. Vallankäytön ja luottamuksen välillä on kuitenkin selkeitä eroja. Keskeisin ero on se, että luottamussuhteen osapuolet lähestyvät toisiaan myönteisin oletuksin. Tämä on väistämätöntä. Koska osapuolet eivät milloinkaan tiedä, mikä on ”toista” koskeva realistinen odotus ja mikä ei, luottamukseen sisältyy riski, joka on katettava positiivisella uskolla. Vallankäytössä pyritään tuon riskin minimointiin. Se ilmenee varman päälle pelaamisena, lähtien toista koskevasta negatiivisesta oletuksesta. Silloin oletetaan muun muassa, että ihmiset ovat laiskoja ja alttiita laistamaan työntekoa milloin silmä välttää. Vallanhaltija esittää tällaisen käyttäytymisen kohteelleen kartettavana (ja raskaasti sanktioituna) mahdollisuutena (reaktiivinen organisaatio). Vallankäyttöä ei tällöin kuitenkaan tule ymmärtää pakottamisena. Luhmann näkee jälkimmäisen vallankäyttöä kovemaksi keinoksi. Siihen turvaututaan, kun vallankäyttö ei enää toimi, kun sen kohde ei niin sanotusti ”tottele”, kun tämä lakkaa soveltamasta toimintansa vallankäyttäjän odotuksiin.

Vallankäyttö ja luottamus sosiaalisina mekanismeina ovat toisaalta lähellä toisiaan. Kun vuorovaikutuksessa halutaan sovittaa yhteen sen sujuvuutta palvelevia odotuksia, vanhat kulttuuriset käytänteet (mm. suomalaisessa työelämässä suosivat sitä, että vallankäyttäjän asemassa oleva ryhmä, liikkeenjohto, turvautuu vallankäyttöön luottamuksen hankkimisen sijasta (vrt. Lane & Bachman 1997, 233). Tämä on sitä todennäköisempää mitä heikompi vallan kohde, esimerkiksi ammattiosasto, on.

Ei kuitenkaan ole sanottua, että liikkeenjohto valitsisi ”puhtaan” vallankäytön strategian edes ammattiosaston puuttuessa työpaikalta. Paljon todennäköisempää on, että valinta osuu jonkinlaiseen vallankäytön ja luottamuk-

sen sekamuotoon, erityisesti jos vallan kohde on strategisessa asemassa työorganisaatiossa.

Kun vallankäyttö ja luottamus kietoutuvat toisiinsa ja siirtyvät yksilötasolta ryhmätasolle, niillä on pitkällä aikavälillä taipumus institutionalisoitua. Tällöin yksilöllinen vallankäyttö muuntuu *institutionaaliseksi auktoriteettisubteeksi* tai ”systeemivallaksi”, kuten Christel Lane ja Reinhard Bachman haluavat sitä nimitettävän (1997, 233). Heidän mukaansa ”systeemivalta” ”nojaa kollektiivisesti hyväksytyihin järjestelyihin (kuten sopimuksiin). Se rajoittaa niitä sosiaalisten toimijoiden opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuuksia, joita he muutoin saattaisivat kokeilla (mt. 233). ”Systeemivallan” käytön etuina on, että sitä on vaikeampi kyseenalaistaa ja että se tämän vuoksi tuo työorganisaatioon vahvaa ennustettavuutta.

Institutionalisoitunut auktoriteettisuhde ei ole horjumaton. Se ei juurikaan kestä toistuvia konflikteja symbolisesti tärkeillä päätöksenteon alueilla. Päinvastoin se näyttäisi heikkenevän tällaisessa tilanteessa useastakin syystä. Keskeisimpiä niistä lienee se, että silloin uhataan toista osapuolta kasvojen menetyksellä ulkopuolisten ja omien silmissä. Tällöin molemminpuolinen luottamus asetetaan kyseenalaiseksi ja suhde muuttuu saneluksi tai suorasukaiseksi vallankäytöksi. Sen seurauksena konflikti on omiaan laajenemaan ja leviämään osapuolten kannalta merkityksettömillekin alueille. Konfliktin osapuolten näkemykset toisistaan kärjistyvät silloin kuvaamamme dynamiikan mukaan. Ne kehittyvät kautta linjan kiistan sävyttämiksi, ”sähköistyvät” ja muuntuvat emotionaalisesti latautuneiksi.

”Systeemivalta” ei myöskään korvaa toiminnallista vastinettaan, *institutionalisoitunutta luottamusta*, se kun voi ”rohkaista sosiaalisia aktoreita luottamaan toisiinsa kollektiivisesti sitovin säännöin, jotka pienentävät luottamukseen sisältyvää riskiä” (Lane & Bachman 1996, 234). Ne pienentävät myös suoraan vallankäyttöön kuuluvia riskejä. Arvatenkin osaksi tästä, mutta myös historiallisista syistä suomalaisessa työelämässä on muiden Pohjoismaiden tapaan päädytty luomaan institutionalisoituja auktoriteettisuhteita.

Institutionalisoitunut auktoriteetti- ja luottamussuhde eivät siis sulje pois toisiaan, vaan ne kietoutuvat toisiinsa, kuten Lane ja Bachman tähdentävät eritellessään saksalaisia ja englantilaisia työmarkkinakäytänteitä (1997, 250). Tästä voi päätellä, ettei pelkästään luottamus ole hyväksi järkevälle yhteistyölle. Siitä ei myöskään voi päätellä, että vallankäyttö johtaisi aina ja vain repiviin ristiriitoihin. Niin voi käydä silloin, kun vallankäyttö ei ole institutionalisoitunutta, ja se on saanut mielivaltaisia piirteitä. Mutta kun vallankäyttö on omaksunut sääntöihin perustuvan muodon, se palvelee luottamussuhteiden vakiintumista ja siihen perustuvaa yhteistyötä.

Esitetyn teoreettisen viitekehyksen perusteella kykenemme nyt täsmentämään tutkimustehtäväämme. Olettamuksemme on, että käsitys ay-liikkeen merkityksestä toimipaikan suorituskyvylle riippuu henkilöstöryhmien keskinäisestä luottamuksesta. Jos luottamus on vahva, on oletettavaa, että henkilöstöryhmien yhteistyö on kohtuullisen sujuvaa. Siitä taas seuraa, että ay-liikkeen uskotaan kohentavan toimipaikan suorituskykyä. Jos taas henkilöstöryhmien välillä ei valitse suurta luottamusta, ei yhteistyökään niiden välillä ole kitkatonta vaan perustuu lähinnä laskelmointiin ja vallankäyttöön. Tällöin ei ay-liikkeen uskota parantavan toimipaikan suorituskykyä.

## 4. Ay-liike työorganisaatiossa

Jotta ay-liikkeen vaikutusta työorganisaation suorituskykyyn yleensä kannattaisi tutkia, on ensiksi tarkennettava sitä, minkä painoarvon henkilöstöryhmien edustajat antavat ay-toiminnalle tutkimissamme kuudessa organisaatiossa. Ay-liikkeen ”ominaispaino” on vuorostaan riippuvainen ainakin 1) ay-aktiivien ja -osastojen kyvystä edustaa eri henkilöstöryhmiä työorganisaatiossa, 2) rakenteellisista mahdollisuuksista vaikuttaa ja 3) jäsenten aktiivisuudesta käyttää näitä mahdollisuuksia. Vasta sen jälkeen on syytä katsoa millaisen merkityksen ay-liike saa organisaatioiden sisäisessä dynamiikassa ja miten sen uskotaan vaikuttavan niiden suorituskykyyn.

### Ay-järjestöt työorganisaatiossa

Työorganisaatiossa johto ja ammattijärjestöt pyrkivät vaikuttamaan omien intressiensä toteutumiseen, mutta ne ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään ja pyrkivät yhdistämään toistensa tavoitteita. Tämä nostaa esiin kysymyksen, ovatko ammattijärjestöjen ajamat asiat sopusoinnussa vastaavan henkilöstöryhmän intressien kanssa vai edustavatko ammattijärjestöt voimakkaammin työorganisaation ulkopuolelta määriteltäviä ammattiyhdistysliikkeen tavoitteita ja tulkintoja. Kysymys jää valitettavasti avoimeksi, sillä siitä seuraa tutkimuksemme kannalta käytännöllinen pulma. Arvioidessaan ammattijärjestön vaikutusta työorganisaation suorituskykyyn jotkut vastaajista samaistavat ilman muuta ay-toiminnan koko henkilöstöön kun taas toiset vastaajista pyrkivät tarkemmin erottelamaan henkilöstön toiminnan ammattijärjestön toiminnasta. Ainakin useissa johdon arvioissa tehdään erottelu ammattijärjestöjen ja

henkilöstön välillä. Ay-aktiivit puolestaan ovat johtoa taipuvaisempia samaistamaan henkilöstön ammattijärjestöihin. Luultavasti ammattijärjestöjen ja henkilöstön tiukka erottaminen sen paremmin kuin niiden samaistaminenkaan eivät kuvaa hyvin ammattijärjestön ja henkilöstön suhteita. On luultavinta, että ammattijärjestö edustaa henkilöstöä vaihtelevassa määrin työorganisaatiosta toiseen ja riippuen tarkasteltavina olevista kysymyksistä.

Juridinen perusta ammattijärjestöjen toiminnalle organisaatiotasolla syntyy ennen muuta työlainsäädännöstä ja erilaisista sopimuksista (yleis-, työehto-, rationalisointi-, yhteistoiminta-, koulutus- jne.). Nämä muodostavat osallistumista ohjaavan säännösten, joka ulottuu myös paikalliseen neuvottelutoimintaan. Ammattijärjestöllä on siinä ollut tähän saakka keskeinen rooli.

Taulukko 2. Henkilöstön ja ammattijärjestön osallistuminen työorganisaatioissa

<b>Osallistumisen muoto</b>	<b>Osallistumista ohjaava toimintamekanismi</b>
Henkilöstön edustus konserni- ja yhtiötasolla	Työlainsäädäntö, yleis- ja työehtosopimukset
YT-toiminta konserni- ja yhtiötasolla	Paikallinen neuvottelukulttuuri
Neuvottelut toimipaikkatasolla	Konsernin ja yhtiön johtamiskulttuuri
YT-toiminta toimipaikkatasolla	
Muu kuin YT-toimintaan perustuva kehittämistoiminta	Toimipaikkatason johtamiskulttuuri
Yksittäisen työntekijän toimintavapaus	Työn organisointi

YT-lait luotiin 1970-luvun lopussa. Niillä on asetettu kehykset sille, miten työorganisaatioissa tulee järjestää työnantajan ja työntekijäryhmien välinen tiedotus- ja yhteistoiminta. Jo muutama vuosi YT-lakien säätämisen ja ensimmäisten sopimusten jälkeen kiinnostus niitä kohtaan kuitenkin hiipui niin

ay-liikkeen kuin työntajien puolella. (Kauppinen 1988; Martikainen & Järviemi 1989). Tämän jälkeen YT-menettelylle on vakiintunut sellainen käytötapa, että sitä sovelletaan yritysfuusioita tehtäessä ja henkilöstöä vähennettäessä. Se toimii tällöin lähinnä henkilöstön suojajärjestelmänä, vaikka sitä voisi yhtä hyvin käyttää myös yrityksen kehittämisjärjestelmänä.

YT-menettelyn vakiintunut käytötapa tulee aineistossamme hyvin esille. Menettelyä sovelletaan irtisanomisten ja henkilöstön vähentämisten yhteydessä. Varsinkin pankeissa menettely on nyt ajankohtaistunut yritysfuusioiden ja niitä seuranneiden henkilöstön vähennysten vuoksi. Vaikka YT-menettelyyn turvautuminen on yleistä, työorganisaatioiden johdossa YT-menettely ei kuitenkaan ole suuressa suosiossa. Menettelyä karsastetaan siihen liittyvän kielteisen julkisuuden vuoksi sekä sen luoman kriisitunnelman takia. Siksi on ymmärrettävä, että YT-menettelyä sovelletaan (ilmeisesti) pikemminkin pakosta ja vain lain kirjaimen eikä sen hengen mukaan. Ay-aktiivit arvostelevatkin YT-menettelyä siitä, että ne suovat heille usein vain muodollisen osallistumisoikeuden.

Luottamushenkilön aseman vakiintuminen on toinen ay-liikkeelle lakiteitse annettu myönnytys. Hänen tehtävälleen on juridinen perusta luottamusmiessopimuksessa. Sen mukaan hänen on määrä valvoa jäsenten etuja ja lakien noudattamista.

Hallintoedustuslaki tarjoaa kolmannen vaikutuskanavan ay-liikkeelle. Se on 1980-luvulta lähtien velvoittanut yrityksiä ja laitoksia ottamaan henkilöstön edustuksen organisaation johtoelimiin. Työorganisaatioiden välillä on kuitenkin eroja sen suhteen, onko hallintoedustusta sovellettu jo ennen lain velvoiteaikatauluja vai ei. Eroja on myös siinä, missä laajuudessa edustus on totutettu ja millaiseksi henkilöstöedustajan rooli organisaation johdossa on mielletty (Isaksson 1992, 56-60).

Kuten tunnettua, sen paremmin työelämän kuin muidenkaan sosiaalisten suhteiden juridisoiminen ei vielä takaa sitä, että niitä noudatetaan tarkoitettulla tavalla. Suhtautuminen mainittuihin lakeihin on yhteydessä työorganisaatiossa vallitsevaan ammattijärjestön ja johdon väliseen luottamuksen tasoon. Aineistossamme on havaittavissa merkkejä siitä, että siellä missä on vähänlaisesti luottamusta, korostetaan enemmän juridiikkaa. Erityisesti Luottolassa johto tuntuu painottavan lain vaatimien velvoitteiden täyttämistä ja noudattamista. Vaikka lakimääritteisen toiminnan ohella toki esiintyy myös muuta vuoro-vaikutusta ja kehittämistoimintaa, institutionalisoituneiden minimivelvoitteiden täyttäminen on kuitenkin yrityksen toiminnan keskiössä. Tämän valinnan taustalla lienee se, että ay-toiminnan merkitys yrityksen kehittämiselle nähdään ilmeisesti vähäisenä:



Luottamusmiehen on ollut mukana johtoryhmässä koko tän pankin ajan. Joka on nykyään aika monessa paikassa. Sitä ennenkin oli joissakin pankeissa, johon tää fuusioitu. Ja sittenhän meillä on nää YT-neuvottelut, nää lakien mukaiset. Tää on iso yritys, ja täällä on oltava semmonen. Sitten on luottamusmiesorganisaatio, joka menee sen luottamus sopimuksen mukaan. Joka, lähes joka konttorissa on sitten luottamusmies. Mutta meillä on vaan yks pääluottamusmies, joka sitten työnantajaan päin käy neuvottelut. Mutta sitten viime kädessä homman tapahtuu työntekijän ja esimiehen välillä. Sehän on sitä parhaimmillaan. Ettei siinä tarvitse mitään muuta siinä välissä. Silloin kun homma toimii. (Tauno Saarinen, johdon edustaja, Luottola)

Toisaalta toimipaikoissa, joissa korostetaan luottamusta ja hyvien suhteiden merkitystä johdon ja ay-väen kesken, toistuva ja pikkutarkka vetoaminen lakeihin mielletään turhanaikaiseksi ”pykälänikkaruudeksi”. Niissä korostetaankin erilaisia vapaamuotoisia ja epävirallisia paikallisen yhteistyön muotoja. Ne on voitu organisoida joko institutionaalisesti tai epävirallisesti. Institutionaaliset suhteet tarkoittavat silloin esimerkiksi säännöllisiä palavereja johdon ja ay-väen välillä. Sairaaloista Happelassa organisaation ylin johto ja pääluottamusmiehet tapaavat kuukausittain ja Happela profiloituu muutenkin selvästi institutionaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen kannalle. Veitselässä taas arvostetaan enemmän ei-muodollisia tapaamisia, vaikka sielläkin kokoontuvat erilaiset työryhmät, joihin henkilöstön edustajat osallistuvat. Metallilassa puolestaan vähätellään avoimesti muodollisten ja ennalta tarkkaan sovittujen tapaamisten merkitystä.

Sairaaloiden välistä eroa saattaa selittää toimintakulttuurin ohella se, että Happelassa on organisaatiojohdolla sairaanhoitopiiriin perusteella vahvempi asema. Veitselä taas on selkeämmin yksi keskushallinnon alainen itsenäinen yksikkö.

Mitään erityistä järjestelmää ei ole. On yleensä pyritty keskustelemaan kahvikupin ääressä. (Irene Parviainen, johdon edustaja, Veitselä)

Työehtosopimusjärjestelmän mahdollistamaa paikallista sopimista on tapahtunut tutkimisessamme työorganisaatioissa erityisesti työaikakäytöksissä. Työaikajärjestelyjä koskevia sopimuksia on tehty paikallisesti kaikissa organisaatioissa. Huomionarvoisimpia nämä neuvottelut ovat olleet Rahalassa, Luottolassa, Happelassa ja Prosessilassa. Kaikissa mainituissa työorganisaatioissa niihin on liittynyt myös intressiristiriitoja, jotka ovat koetelleet luottamus-suhteita. Työaikajärjestelyt kuuluvat kaiken kaikkiaan työorganisaatioissa sille latautuneelle alueelle, joka herkästi herättää intressiristiriitoja.

H: Eli sä näät tän ammattiyhdistysliikkeen vaikutukset ainakin tältä osin kielteisinä?  
V: Totta kai, siis nää on ollut ihan selkeesti tän tyyppisiä asioita. TES:in pöytäkirjat on ollut hyvin tiukkoja aikoinaan, hyvin tiukkoja aukioloajoista. Siellä on väännetty peistä pitkään. (Rauno Holopainen, Sefe, Luottola)

Henkilöstö on toisaalta ollut, ne jotka on siihen (joustavan työajan kokeilusta sopiminen) paneutuneet, olleet aika innostuneesti mukana. Ammattijärjestöjen kohdalla osa on ollut hyvinkin kriitistä ja epäileviä. Ja sen on huomannut myös sitä sopimusta tehtäessä, että pienempiäkin yksityiskohtia on hiottu. Ei oo välttämättä uskottu, että kokeilun jälkeen niitä vois muuttaa, jos halutaan. Se on joskus sellaista, voisko sanoa, tuskastuttavaakin. Välillä tuntuu ettei oo luotettu työnantajaan. Vaikka toisaalta yhteistyössä yleensä ottaen on melko pitkälle menevä luottamus työnantajan ja järjestöjen välillä. Mutta tässä on tullut niitä epäilyjä. (Aila Leppä, johdon edustaja, Happela)

Lääkärit eivät saa esimerkiksi järjestää omaa työaikaansa. Esimerkiksi ne on sidottu johonkin hyvin tiukkaan aikatauluun, joka voi tietyissä oloissa olla perusteltu. Mut sitte huippukoulutetut ihmiset, niin niille lyödään lista eteen ja seurauksena on, että ne tuntee olevansa kuin liukuhihnalla. (Eero Mäkinen, johdon edustaja, Veitselä)

Kehittymistä on tapahtunut ja se on yks osa-alue, missä ollaan päästy eteenpäin. Työntekijöilläkin on ollut, kohta kaksi vuotta, osa päivätyöntekijöistä on ollut mukana liukuvan työajan kokeilussa ja vuorotyöntekijät joillakin osastoilla tän kehittämiskoulutuksen jälkeen on sopineet erilaisia liukumia vuoronvaihdon suhteen eli tämmösiä joustavia vuoronvaihtoja. (Jarno Hakamäki, Metallityöväenliitto, Prosessila)

Lait ja säädökset eivät siis vielä sellaisinaan ohjaile johdon ja henkilöstön välisiä suhteita, vaikka ne antavatkin niille kehyksen. Organisaatioissa henkilöstösuhteisiin vaikuttavat myös erilaiset sosiotekniset ratkaisut ja liikkeen johdon kehittämisositt. Useimmissa tutkimissamme organisaatioissa on muun muassa 1990-luvulla käsitelty ”osaavan organisaation” konseptin mukaisesti toimintaa ohjaavia arvoja. Arvokeskustelua on leimannut ajan hengen mukainen moraalinen pohdinta. Muodikas arvofilosofinen etsintä ei kuitenkaan ole noudattanut konseptin suosituksia, vaan se on jo alun alkaen ollut jokseenkin irrallista työorganisaation käytännöistä ja sitä on varjostanut lievä indoktrinaation sävy. Työorganisaatioiden johtotasolla on ”päätetty arvoista”, jotka on sitten markkinoitu henkilöstölle toimintaa ohjaavina opinkappaleina.

Useimmiten aloitteet myös muihin tavoitteiltaan konkreettisempiin ja selvärajaisempiin kehittämishankkeisiin tulevat johdon puolelta. Ammattijärjestöt ovat tosin usein olleet niissä mukana keskustelukumppanina. Erityisesti kun

on puhuttu joistakin organisaatioiden sisäisistä kehityslinjoista ja pitkäjänteistä ponnistelua vaativista kysymyksistä on henkilökuntaa osallistettu. Näin se on pyritty sitomaan tehtyihin ratkaisuihin.

Kaikissa tutkimissamme organisaatioissa on niin ikään ollut osallisuutta korostavia ja yhteistyöhön tähtäviä erityiskehittämishankkeita. Ne koskevat esimerkiksi toimintakäytänteitä, koulutusta, tasa-arvoa, viestintää ja työyhteisöjen ilmapiiriä. Rahalassa on edelleen käynnissä monia kehittämishankkeita, joista yksi on tasa-arvon edistäminen. Luottolassa taas on käynnistetty mittava koulutushanke, jonka tarkoituksena on paitsi nostaa henkilöstön peruskoulutustasoa, myös parantaa pankin ilmapiiriä raskaiden YT-menettelyjen jälkeen. Veitselässä kehittämistoiminta on puolestaan kohdentunut työprosessien uudistamiseen ja laadun kehittämiseen. Ammattijärjestöt ovat olleet mukana tukemassa näitä kehityshankkeita ja suhtautuneet suopeasti työn ammatilliseen kehittämiseen. Happelassa johdon ja ammattijärjestöjen edustajien yhteinen kehittämistoiminta ja muutostyö ovat ulottuneet aina työorganisaation rakenteen uudistamisesta monien periaatteellisten ohjelmien ja toimintakäytänteiden luomiseen. Metallilassa on haettu vaikutteita ja innoitusta yhteishengen ja työmotivaation ylläpitämiseksi monilta tunnetuilta esitelmöitsijöiltä ja asiantuntijoilta. Prosessilassa on puolestaan läpikäyty pitkäjänteinen koulutusohjelma, joka on toteutettu yhteistyössä Metallityöväen liiton koulutuskeskuksen kanssa.

## Ammatit, järjestöt ja vaikutuskanavat

Lakien ja sosioteknisten, työntekijöiden vaikutusta parantavien uudistusten merkitys työelämän suhteissa riippuu paitsi niiden luonteesta myös työorganisaation koko ammattirakenteesta. Toimialat, erilaiset hierarkkiset ammatilliset asemat ja tehtävät poikkeavat toisistaan sen suhteen, missä määrin niihin kietoutuu työntekijän mahdollisuuksia päättää ja vaikuttaa omaan työhönsä (ks. Kivinen 1987, 60-75). Hierarkkisilla säätyeroilla ja työn organisoinnilla on katsottu olevan kollektiivista järjestäytymistä motivoivaa vaikutusta (Thompson 1974, 137).

Ylempien toimihenkilöiden kuten ekonomien ja insinöörien koulutustausta tarjoaa edellytyksiä hahmottaa muita ryhmiä kokonaisvaltaisemmin omaa työorganisaatiota ja sen ammatillisia tehtäviä. Miten paljon organisaatioiden johto käyttää tätä mahdollisuutta hyväkseen, on avoin kysymys. Ylempien toimihenkilöiden näkemysten hyväksynnästä kuitenkin riippuu, miten näiden ryhmien jäsenet orientoituvat työssään organisaatioon. Mikäli heille suodaan

mahdollisuuksia osallistua organisaation tavoitteiden ja keinojen määrittelyyn, se vahvistaa heidän sitoutumistaan työorganisaatioon (ks. Ilmonen 1995). Näin näyttää käyvänkin, sillä he kuuluvat usein organisaation avainhenkilöihin, joilla on vaikutusvaltaa organisaation ydinosaan alueen määrittelyssä. Tässä asemassa heidän eivät voi tuntea oloaan täysin turvatuksi. Silti ylempät toimihenkilöt eivät aseta ammattiliittoon kuulumiselle työsuhteturvaan tai työpaikkojen säilyttämiseen liittyviä tavoitteita. Heille ammattiliitto on edustanut lähinnä yhtä korkean koulutuksellisen ja ammatti-identiteetin ylläpitäjää. Ammattijärjestö on ollut heille koulutuksellinen samaistumisryhmä, tietyn alan asiantuntijoiden *friendly society*. Laman aikana on ylempien toimihenkilöiden ammattijärjestöjen edunvalvontamerkitys kuitenkin korostunut, kun myös ylempät toimihenkilöt ovat joutuneet kohtaamaan yksilöinä työurallaan epävarmuutta ja uhkaa työehtojen heikkenemisestä (Jokivuori ym. 1996).

Semiprofessionaalisissa asemassa olevilla ammattiryhmillä, sairaanhoitajilla, pankkitoimihenkilöillä, teollisuus- ja teknisillä toimihenkilöillä on työtehtävissään ylempiä toimihenkilöitä rajatummalla toimintavaltuudella. Heillä on silti ammatilliseen osaamiseensa pohjautuvaa toimintavapautta, joka vaihtelee eri organisaatioissa, ajankohtina ja tilanteissa.

Sairaanhoitajilla liittyy ammatilliseen järjestäytymiseen hoitoetoksen varaan rakentuva strategia. Sairaanhoitajat pyrkivät ryhmänä laajentamaan toimintavapauttaan ja lähentämään ammattinsa arvostusta lääkäreihin. Lähtökohtana tässä pyrkimyksessä heillä on se, että sairaanhoitotyö rakentuu voimakkaasti erityiskoulutuksen varaan. Se sisältää kuitenkin yhtenäisiä ammattikuvia, jotka eivät ole organisaatiospesifejä.

Toisin kuin sairaanhoitajilla pankin toimihenkilöillä on ollut ainakin teoreettisia etenemismahdollisuuksia ylempiin esimiestehtäviin. Huomattava osa pankkitoimihenkilöistä toimittaa kuitenkin varsin rutiininomaisia tehtäviä. Suuret teknologiset ja organisaatiomuutokset ovat tällä vuosikymmenellä aiheuttaneet heille tunteen oman työn hallinnan menettämistä. Samaan aikaan pankeissa on kuitenkin esiintynyt paljon puhetta toimihenkilöiden asiantuntijuuden vahvistumisesta, mikä viittaa vaatimukseen, että pankkitoimihenkilöiden pitäisi hallita aikaisempaa laaja-alaisempi tehtäväkokonaisuus. Johto onkin asettanut paineita pankkitoimihenkilöille markkinointi- ja myyntihenkisemmästä asennoitumisesta pankkityöhön. Pankkitoimihenkilöiden autonominen asema on silti edelleenkin varsin rajattu ja ulkoapäin määritelty (ks. Kortteinen 1992). Perinteisen pankkityön keskiluokkainen eetos ei tästä huolimatta ole suosinut näkyvää ammatillista liikehdintää. Jokivuoren ym. (1996, 32-33) tutkimus osoitti kuitenkin, että Pankkitoimihenkilöliiton jäsenkunnan keskuudessa vallitsi suhteellisen voimakas kollektiivisuutta painottava

suuntaus. Se tarkoitti vahvaa ”ay-myönteisyyttä”. Vaikka aiheesta ei ole käytettävissä vertailevaa pitkittäistutkimusta, uskomme, että tulos ay-myönteisyydestä liittyy voimakkaasti 1990-luvulla pankki- ja rahoitussektorin epävakaiseen tilanteeseen.

Teollisuus poikkeaa muista tutkimistamme aloista siinä, että teollisuudessa on vallinnut voimakas kulttuurinen erottelu suorittavaa työtä tekevien, toimihenkilöiden ja johdon välillä. Teollisuustoimihenkilöiden työssä on myös enimmäkseen vain vähän ennalta määriteltyä toimintavapautta. Kokemus alhaisesta hierarkkisesta asemasta luonnehtii ammattiryhmää kokonaisuutena. Työtehtävien sukupuolittuneista sisällöistä ja matalahkosta arvostuksesta huolimatta teollisuuden toimihenkilökunnan töihin sisältyy usein näkymätöntä vastuuta ja sen tuomaa toimintavapautta. Otaksumme, että teollisuustoimihenkilöiden ammatillisen järjestäytymisen eetos on sekoitus toimihenkilöille tyyppilistä ay-liikkeeseen etäisyyttä hakevaa (individuaalista) orientaatiota ja turvautumista ay-liikkeen tarjoamaan kollektiiviseen suojaan. Oletus perustuu Jokivuoren ym. tutkimukseen (1996), jonka mukaan Teollisuustoimihenkilöliiton jäsenistö jakautuu melko tasan kollektiivisesti ja individuaalisesti orientoituneisiin.

Teollisuustyöntekijöiden hierarkkista asemaa organisaation alatasolla ovat korostaneet sekä esimiehet että työntekijät itse. Toimintavapaus on ollut monissa tehtävissä rajoitettua. Myös työntekijät itse ovat perinteisesti antaneet suostumuksensa työnjohdon kontrollille. Teknologinen kehitys, tiimityöskentelyajattelu ja välittömän työnjohtoportaan vähentäminen ovat kuitenkin aiheuttaneet haasteita vanhalle työn organisointitavalle ja teollisuustyöntekijäkulttuurille. Työväenluokkaiseen suorittavaan työhön on tästä huolimatta kaikkein selvimmin liittynyt palkkaa, työpaikan pysyvyyttä ja varmuutta sekä työn helppoutta ja yksinkertaisuutta korostava ajattelutapa (Järvelä 1991, 268). Ammatillisen järjestäytymisen eetos pohjautuu ajatukselle homogeenisesta ja kollektiivisesta palkkatyöläisyydestä, jossa kollektiivinen toiminta on myös keino laajentaa ja suojella rajoitettuja toimintapiirejä (Jokivuori ym. 1996, 118-122; ks. myös Thompson 1974, 137).

Tutkimistamme toimipaikoista on avustavissa palvelutyötehtävissä toimivien toimintavapaus kaikkein rajainta sairaaloissa. Työpaikan käytännön rutiinien ylläpitäminen ja huolenpidon päivittäiseen rytmiiin tarkoin sidotut aikataulut kehystävät ammattiryhmän työtä. Vaikka henkilöstöryhmän hierarkkinen asema sairaalaorganisaatiossa muistuttaa monin tavoin teollisuustyöntekijöiden asemaa, sen toimintaorientaatiota leimaa palvelutyölle ominainen luonne, työskentely asiakkaan kanssa kohtuullisen hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Eri henkilöstöryhmien osallisuutta työorganisaatiossa muovaavat siis

erilaiset toimintavapaudet, etenemismahdollisuudet, työorientaatiot ja arvotukset. Ne vaikuttavat ratkaisevasti ammattijärjestön taktisiin ja strategisiin näkemyksiin. Ammattijärjestöt muotoilevat kilpailukykyyn, tuloksellisuuteen ja työn organisointiin kytkeytyviä tavoitteenasettelujaan ja kannanottojaan suhteuttamalla ne edustamiensa henkilöstöryhmien organisatoriseen asemaan sekä kulttuurisiin valmiuksiin ja pyrkimyksiin. On sitten toinen asia, miten ne kykenevät viemään tavoitteitaan käytäntöön. Se riippuu muun muassa järjestäytymisen asteesta työpaikoilla.

## Paikalliseen ammattiosastoon kuuluminen ja siinä osallistuminen

Taulukko 3. Ay-osallistumisen muodot

Osallistumisen muoto	Osallistumista ohjaava toimintamekanismi
Ammatillinen järjestäytyminen	Työttömyysturva Kokemus yhteisistä eduista ja niihin kohdistuvista uhista Institutionaalinen normi
Satunnainen ammattiyhdistysaktiivisuus	Välitön työehtouhka tai työtaistelutoimenpide Jotkut ay-liikkeen vapaa-ajan tilaisuudet
Säännöllinen osallistuminen ammattijärjestöjen toimintaan ja tilaisuuksiin	Halu vaikuttaa työpaikan asioihin Institutionaalinen normi

Ammatillinen järjestäytyminen on Suomessa yleistä. Kansainvälisissä vertailuissa on havaittu, että suhteessa muihin OECD-maihin Suomi (yhdessä Ruotsin kanssa) on poikkeuksellinen maa. Järjestäytymisaste kasvoi täällä 1980-luvun aikana, kun se kaikissa muissa OECD-maissa laski tai pysyi ennallaan (Delany et al. 1997, 106). 1990-luvulla toimihenkilöjärjestöt STTK ja Akava ovat vielä kasvattaneet jäsenmääräänsä. Niinpä onkin ajateltavissa, että järjestäytyminen on myös tutkimissamme työorganisaatioissa suhteellisen suurta. Valitettavasti meillä ei kuitenkaan ole käytössämme täsmällisiä lukuja niistä. Sormituntuma järjestäytymisestä toki on. Sekä luottamusmiesten ja

johdon edustajien arvioiden mukaan järjestäytymisaste on ylempiä toimihenkilöitä lukuun ottamatta huomattavan korkea. Teollisuuden tuotantolaitoksissa metallityöntekijöiden järjestäytymisaste on liki 100%. Yhtenä syynä näin korkeaan järjestäytymisasteeseen on ilmeisesti Metallilan ja Prosessilan työntekijäkulttuureissa ilmenevä selkeä normi kuulua ammattijärjestöön (ks. Ilmonen & Kevätsalo 1995, 169-178). Käytännössä yksittäisellä työntekijällä ei ole niissä aitoa valintatilannetta, vaan yhteisön paine pakottaa lähes jokaisen työntekijän järjestäytymään.

V: Mutta meillähän on sitte täysin 100% järjestäytymisaste.

PJ: Ihan 100%:a?

V: Nii, että meillä ei oo pakkoa liittyä, mut kuitenkin liitytään.

PJ: Onks se sitten jotain epävirallista pakkoa sitte, ett tuleeks jotain sakinhivutusta jos ei liity?

V: No se on kyllä täysin selvä, suoraan sanottuna, että on liityttävä.

PJ: Mitäs tapahtuu sellaselle, joka ei liity?

V: Se tuskin täällä kauan viihtyy. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto, Metallila)

Samasta ay-aktiivin haastattelusta kävi ilmi, että *myös metallin yritysten esimiehet pitivät käytännössä yllä pakkoa kuulua ammattijärjestöön. Organisaation johto toimii tällöin ikään kuin yhteistyössä ammattiosaston kanssa turvatakseen omat yhteistyösuhhteensa.* Yhtä voimakasta institutionaalista jäsenyyspakkoa emme havainneet muissa tutkimuksissa mukana olevissa ammattiosastoissa, vaikka on ilmeistä, että luottamusmiehet ja aktiivit käyttävät monenlaisia vaikuttamisen ja suostuttelun keinoja kohottaakseen järjestäytymisastetta. Niiden vaikutusta ei kuitenkaan pidä yliarvioida. Ammattijärjestöihin liittyminen on ilman painostustakin ollut Suomessa tapana vakinaisen ammattiuran alkaessa hieman samaan tapaan kuin lapsen kastaminen ja liittäminen evankelisluterilaisen kirkon jäseneksi. Työttömyysturva sekä kokemus yhteisistä eduista ja uhista lisäävät keskeisesti haluttavuutta jäsenyyteen.

Vaikka järjestäytyminen on yleistä, se ei vielä kerro kaikkea ammattiyhdistysliikkeen nykytilasta Suomessa eikä myöskään tutkimillamme työpaikoilla. Jäsenistö on passiivista, mikä heikentää ay-liikkeen vaikutusmahdollisuuksia (Ilmonen & Kevätsalo 1995, 169-175). Kaikkien ammattijärjestöjen edustajat jokaisessa tutkimassamme organisaatiossa todistavatkin ammattiyhdistysliikkeessä osallistumisen pulmista. Ammattiyhdistystoiminta on heidän mukaansa käpertynyt työpaikatasolla luottamusmiehen toiminnan ympärille, kuten Ilmonen saattoi todeta tutkiessaan Liikealan ammattiliiton jäseniä (Ilmonen 1995, 54). Aineistojemme valossa on perusteltua väittää, että ammattiyhdistysaktiivisuus on vähentynyt. Ay-aktiivit kertovat järjestävänsä säännöl-

lisesti erilaista toimintaa ammattiosastossaan. Ammattijärjestöjen toimintaan tai tilaisuuksiin ei kuitenkaan suuremmin osallistuta, mikä on yhtäpitävää asiasta tehtyjen tutkimusten kanssa (Jokivuori ym. 1996, 76-97).

Osallistumisen vähäisyys ei välttämättä tarkoita, etteivätkö ammattiliittojen jäsenet olisi kiinnostuneita ammattijärjestöjen ajamista asioista, vaan että henkilöstön oma henkilökohtainen osallistumispanos rajoittuu työpaikkatasolla vain minimiin. *Rivijäsenet odottavat, että luottamusmies paneutuu asioihin heidän puolestaan* ja suhtautuvat siksi varsin välinpitämättömästi ammattiosastojen kokouksiin ja muuhun muodolliseen toimintaan.

Jos puhutaan siitä, mikä on aikanaan ollut se vilkkaus, että nythän esimerkiksi kun ammattiosastolla on kokoukset, niihin osallistuu hyvin vähän väkeä. Koska asiat on yleensä etukäteen niin kun valmisteltu. Mutta näen sen tärkeimpänä, miten mejän luottamusmiehet toimii tällä työpaikalla, koska ne edustaa ammattiosasto täällä työpaikalla. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto, Metallilla)

Kyllä aktiivisuutta tulee hiljakseen lisää. Tää on ääretön työ saada ihmiset motivoitumaan. Esimerkiksi kolme vuotta takaperin kun mä aloitin tän, niin mä hoidin itsekseni kymmenen eri tittelii alkaen sihteerin tehtävistä. Kaikki jäi mulle... Nyt mulla sentään on kahden vuoden työn jälkeen yhdeksän muuta ihmistä mukana että jokaiselle tittelille on yks haltija...(Pentti Lummelahdi, KTV, Veitselä)

PJ: No jos mennään tähän ammattiyhdistystoimintaan, niin miten näkyvää tai näkymätöntä tää ay-toiminta on? Sä olet Metallin edustaja, voit sä arvioida sitä ja näitä muita?

V: Aika näkymätöntä se kuitenkin on, että.

PJ: Et ei ole paljon esimerkiksi tällasia ammattiosaston kokouksia?

V: No kokouksia on tietysti säännöllisesti kuukausittain. (Jarno Hakamäki, Prosessila, Metallityöväen liitto)

PJ: Minkälaista yleensä on tää järjestö, ay-toiminta tässä talossa? Onks se näkyvää ja vilkasta vai?

V: Ei. Se ei oo näkyvää eikä vilkasta. (Senja Vaarala, Prosessila, STL)

Säännöstä on kuitenkin poikkeuksia. Jotkut ajankohtaiset työehtoihin kohdistuvat uhkatekijät ja työtaistelut saattavat aktivoida jäsenkunnan. Ajankohtaisiin tilanteisiin sidottuja, osallistumisaktiivisuuden hetkellisiä nostattajia ovat olleet tutkimissamme organisaatioissa 1990-luvulla esimerkiksi pankkien uudelleenorganisoituminen ja siihen liittyvät henkilöstösopistukset, Tehyn lakko 1990-luvun puolivälissä, lääkärien työaikakiista vuonna 1996, teollisuusyritysten merkittävät investoinnit ja irtisanomisuhat. Aktiivisuus ei kuitenkaan ole



kohonnut pysyvästi. Akuuttien kriisien jälkeen osallistuminen laimenee jälleen nopeasti tai jopa vähenee entisestään.

HL: Millaista tää ay-toiminta on? Onko ihmiset kiinnostuneita?

V: Kyllä tää fuusio on laittanut ihmiset, se on kuin se oljenkorsi oikeastaan. Ne on erittäin kiinnostuneita oikeastaan. Meillähän on täällä ammattiosasto, ihan epävirallinen, niin ammattiosaston kokoukset ja sen lisäksi oon pitänyt tän konttorin työpaikkakokouksia ja informoinut sitten. Se on semmonen kun hätä tulee, niin sitten siihen tartutaan. Tämmöstä kun vähän rauhallista aikaa, niin sitten on pärjäävinään omillaan. Ei niin välitä. (Martta Hietanen, PTL, Rahala)

Mutta musta tuntuu että lakko vei paljon voimia. Silloin kun taloudellinen lama alkoi 90-luvun alkupuolella niin, silloin ihmiset oli aktiivisia. Jos me silloin pidettiin infotilaisuuksia, niin ihmisiä oli toista sataa, niin ett ihmisiä oli käytävälle asti. Mutta nyt jos saadaan kymmenen niin hyvä on. (Riitta Berg, Tehy, Veitselä)

Vaikka minkälaisia juttuja yritetään järjestää, niin siellä on kaksi tai kuusi ihmistä eli se on semmosta pasiiivisuutta. Mutta herranen aika, kun on joku kamala uutinen, mahdolliset irtisanomiset ja muut ja juuri itseä kohtaan... niin kyllä sitten puhelin rupeaa soimaan. (Marjatta Pekonen, STL, Metallila)

Vähäinen aktiivisuus ei ole mikään yllätys akavalaisessa kentässä. Tässä tutkimuksessa teknis-taloudellisen koulutuksen saaneet ekonomit ja insinöörit, pankkien asiantuntijatehtävissä toimivat ekonomit ja juristit sekä teollisuuden palveluksessa työskentelevät insinöörit ja ekonomit sopivat työehdoistaan ja palkoistaan henkilökohtaisesti työnantajansa kanssa<sup>4</sup>. Toisin kuin useimpien muiden henkilöstöryhmien edustajilla<sup>5</sup> ylempien toimihenkilöiden työsopimuksissa saattaakin lukea teksti ”toimii työnantajan edustajana”. Tätä ei kuitenkaan olla yleisesti hyväksytty. Esimerkiksi teollisessa ympäristössä toimivat insinöörit ovat kehittäneet tähän jopa vastakkaisia suhtautumistapoja:

No ei mulla oikeastaan ole sellasta näkökulmaa, että olen työnantajan asialla. Kyllä se kohdistuu siihen työhön aina, että se pitää hoitaa, toisten avustuksella. Ei se näkökulma ole sellainen, että kun lähden johonkin ihmisten puheille, niin olisin työnantajan edustajana, että tässä on tää asia. Näin se ei ole. Kun ajattelen tätä ”työnantajan edustajaa”, niin se on vähän erilainen ay-terminä, kuin mitä tuli mieleen ensin. Yrityksen edustajana olen. Silloin kun olen työssä ja toimin jonkun toisen yrityksen kanssa, käyn keskusteluja, niin silloin olen yrityksen edustaja. Mutta missään muussa tilanteessa en ole työnantajan edustaja. (Sauli Alanen, Insinööriliitto, Metallila)

Ylempien toimihenkilöiden järjestäytyminen onkin pääasiassa koulutus- ja ammattipohjaista. Eri järjestöihin kuuluvat ovat organisoineet työpaikoilla

tältä pohjalta ylempien toimihenkilöiden yhdistyksiä. Kovin aktiivista niiden kään toiminta ei ole. Sairaaloissa ja toisessa teollisuusyrityksessä, Prosessilassa, ylempien toimihenkilöiden yhdistyksillä on silti tunnustettu asema muiden henkilöstöryhmien rinnalla. Metallilassa ylempien toimihenkilöiden toimintaa ei ole, joten heillä ei ole myöskään institutionalisoitua asemaa.

HL: Onko toimihenkilöiden ammattiyhdistystoiminta, siinä määrin kun sitä on, onko se edunvalvontaa?

V: Ei, sitä ei voi sanoa edunvalvonnaksi. Sitä ei niin kun ole. Sitä ei oo... Mää en ole niin kauhean aktiivinen, mutta olen joutunut jotenkin tähän haastatteluun (naurahtaa). Olen jäsen kuitenkin. (Sauli Alanen, Insinööriliitto, Metallila)

HL: Onko tänä päivänä olemassa sellaista kuin ylempien toimihenkilöiden ammattiyhdistystoimintaa?

V: On se kyllä minimissään mutta on kuitenkin. Mutta täytyyhän ylempien toimihenkilöiden yhdyshenkilökin aina määrävälein valita...

HL: Onko ylemmät toimihenkilöt yleensäkin kiinnostuneita tällaisista asioista?

V: Ei kovin paljoa. Kyllä se siihen melkein jää, että siellä tavallinen rivihenkilö kysyy joskus, että mitä mieltä me ollaan jostakin asiasta ja miten meidän palkkaukset menee ja tällasta. Se on hyvin yleisellä tasolla. Ylemmät toimihenkilöt pitää kiinni siitä, että nää työsuhteasiat on henkilön ja työnantajan välillä tehtäviä. (Kalevi Tiusala, Insinööriliitto, Prosessila)

Pankeissa ylemmät toimihenkilöt ovat viime vuosien aikana pyrkineet organisoimaan työpaikkakohtaista yhdistystoimintaa, jonka tavoitteena on erityisesti asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien etujen ajaminen. Työnantaja neuvottelee vain PTL:n kanssa pankki- ja rahoitusalan työehtosopimuksen mukaisesti, joten ylempien toimihenkilöiden yhdistysten on toistaiseksi ollut tyytyminen vain epäviralliseen toimintaan. Jäsenistöltään ylempien toimihenkilöiden yhdistykset ovatkin suppeita ja toimintaa pyörittävien aktiivien määrä on pieni. Myös pankinjohtajat ovat perustaneet työorganisaatioihin yhdistyksiä, joilla on epävirallinen, mutta ylempiä toimihenkilöitä vakiintuneempi asema epävirallisena eturyhmänä.

Ylemmillä toimihenkilöillä ei oo minkäänlaista edustusta missään näissä pankin yhteistoimintaelimissä. Ne on kaikki PTL:n hallussa. Mut tää on semmonen noidankehä siinä mielessä, että pankin johdon taholta sanotaan, ettei voida ottaa meitä niin hirveen vakavasti, ennen kun meillä on enemmän jäseniä. Sit toisaalta, me ei saada jäseniä kun meillä ei ole edustusta tai minkäänlaista edunvalvontaa täällä pankin sisällä tai edes omia sopimuksia tai muuta. (Ritva Jussila, Sefe, Rahala)

Jäsenistönsä passiivisuuden syitä aktiivit eivät yleensä pohdiskele kovinkaan syvällisesti. He selittävät osallistumisen ohuutta henkilöstön työuupumuksella ja yhteiskunnallisen toiminnan yleisellä lamautumisella. Aktiivit tunnustavat osallistumattomuuden kyllä itselleenkin ongelmaksi, mutta he ovat voimattomia sen edessä. Ay-toiminnalla työpaikkatasolla ei yksinkertaisesti 1990-luvun Suomessa tunnu olevan vetovoimaa, vaan toimintaa ylläpitävät ja siitä vastaavat jo aikaisempina vuosikymmeninä ammattijärjestötoimintaan kiinnittyneet, nyt usein viisikymmenvuotiaat jäsenet.

Musta tuntuu, että 80-luvulla oli aktiivisempaa. Mutt siin on tapahtunut se sama kun tässä yhteiskunnassa muutenkin, ei tää sen kummempaa ole. Että silloin oltiin vaan, ihmiset oli erilaisia vielä. 90-luku on vienyt ihmisiltä tämmösen. Maailma on muuttunut. (Senja Vaarala, STL, Prosessila)

Meillä on ehkä lössähtänyt kahesta syystä. Se on tällanen yleinen hyvä elintaso on lössäyttänyt tämän osastojen aktiviteetin. Ihmiset haluaa että kaikki tuodaan valmiina nenän eteen, mutta ei tarvi ite osallistua mihinkään. Mä olin itekii pitkään siinä vaiheessa, että kyllä siellä hoidetaan kaikki meidän puolesta... Asiat tuppaa kasautumaan aina samoille ihmisille. Se on yhteiskunnallinen ilmiö. Ei pelkästään ammattiyhdistystoiminnassa. Sama koskee puoluepolitiikkaa. (Pentti Lummelampi, KTV, Veitselä)

Aktiivitkin jakautuvat sen mukaan, osallistuvatko he henkilöstön edustamiseen luottamusmiehinä vai yhdyshenkilöinä. Päätoimisten luottamushenkilöiden ja muiden ay-aktiivien välillä on havaittavissa selkeitä eroja. Edelliset jäsentävät organisaation todellisuutta tarkemmin ja heillä on tukena laajemmat repertuaarit ammattiyhdistys- ja organisaation johtamissanastoa kuin muilla aktiiveilla. Näkökulmissakin saattaa olla eroja:

Luottamusmiehillä meillä on monella samanlaiset tunteet. Etenkin sellaiset ihmiset, jotka ei kovin tiiviisti oo tässä luottamusmiestötoiminnassa mukana, niin heillä on kovin sen mukaisesti, miltä osastolta he on. Se ei ole kehittynt se oma ajatus. Että mää en voi tässä ajatella vain itseäni. On ajateltava joukkoa. Tätä joukkoa, jonka edunvalvonnasta minä olen vastuussa. (Elsa Kämäräinen, Tehy, Happela)

Onko työpaikkatason ammattiyhdistystoiminnalle tyypillistä sellainen puhe- ja merkitysmaailma, joka kohtaa huonosti rivijäsenten eriytyneet todellisuudet? Edellyttääkö aktiivinen mukanaolo ammattiyhdistystoiminnassa jotakin sellaista kulttuurista lukutaitoa, josta on muodostunut organisaatioihin aivan erityinen alakulttuurin muoto? Onko mahdollisesti niin, että ammattijärjestöjen

”osallistujakohortti” viestii sellaisia suhtautumistapoja työelämää, työnantajaa ja yhteiskuntaa kohtaan yleensä, joita rivijäsenet vierastavat, kuten Ilmonen ja Kevätsalo ovat arvelleet (ks. 1995, 190-193, ks. myös Jokivuori 1997)? Nämä kysymykset jäävät toistaiseksi arvailujen varaan. Selvää kuitenkin on, että ammattiyhdistysaktiivit eivät ole kovin hyvin onnistuneet perustelevaan tavalliselle jäsenelle ammattijärjestöihin osallistumisen merkitystä. Ehkä tämä puute johtuu siitä, että ay-aktiivien suurin huomio on kääntynyt johdon suuntaan. He ovat joutuneet kehittämään uusia suhtautumistapoja ja taitoja seurustellessaan organisaation johdon kanssa.

## Neuvotteluammattilaisuus

Mää uskon, että ihmiset pystyy keskustelemaan keskenään rauhanomaisesti ja pystyy pohtimaan niitä asioita objektiivisesti kummaltakin puolelta. Pystytään normaalilla aikuisten välisellä keskustelulla hoitamaan nää jutut ilman mitään kauhean kovaa rähjäämistä tai hirveän voimakasta epäluuloa toisen motiiveista. (Riitta Berg, Tehy, Veitselä)

PJ: Millaisessa hengessä nää keskustelut ja tapaamiset työnantajan kanssa yleensä käydään?

V: Ennen vanhaan lähdettiin ovet paukkuen.

PJ: Millos tällöinen ennen vanhaan oli?

V: Sanotaan, kymmenen viistoistavuotta sitten. Niin kyll se on nyt mennyt siihen, että asioista keskustellaan ja käyään niin kauan kuin jonkinlainen ratkasu saahaan. (Severi Ruotsalainen, Metallityöväen liitto, Metallila)

Kyl meillä on luottamusmiehen kanssa ihan hyvät välit. Että vaikka ei neuvottelutilanteissa, jossain YT-kokouksessa, kun voidaan olla ihan eri mieltä ja ollaan jostain asioista ihan eri mieltä mutta kyllä on ihan asiallista se keskustelu. (Hertta Liimatainen, johdon edustaja, Luottola)

Johdon näkökulmasta ay-toiminta on vain osaksi integroitunut työorganisaatioon. Heille ay-toiminta on vain puolittain työorganisaation toimintaa. Siihen kuulumaton osa on yhdistystoimintaa. Sen sijaan ammattijärjestön kautta toteutuva virallinen henkilöstöedustus nähdään toimipaikan elimelliseksi osaksi. Sen välityksellä tapahtuvalla institutionalisoituneella vuorovaikutuksella on kussakin organisaatiossa omat vakiintuneet muotonsa, joista tässä tutkimuksessa käytämme nimitystä *yhteistyö- ja neuvottelusuhteet*. Yhteistyö- ja neuvottelusuhteet tuotetaan kuukausittain erityisesti kokouksissa ja neuvot-

teluissa. Edellisten perusta on osittain lainsäädännössä, osittain toimipaikkojen traditioissa. Tapaamisten tarkoituksena pidetään paitsi neuvottelemista ja sopimista ajankohtaisista asioista myös viestintää ja kontaktien ylläpitämistä.

Pysyvät kontaktit, neuvottelut jne. muokkaavat sosiaalisia siteitä, jotka ylläpitävät luottamusta. Vuorovaikutus tuottaa toistuvia kokemuksia ja odotuksia, jotka perustuvat sopijapuolten aikaisempaan toimintaan. Vastavuoroisuus on prosessin keskeinen elementti. Kun eri osapuolia edustavat neuvottelijat tapaavat toisiaan, heidän tietonsa siitä, mihin vastapuolella voi luottaa ja mihin ei, kasvaa. (vrt. Creed & Miles 1996, 18.)

Kyl nää yleensä nää mejän keskustelut käydään sillä tavalla, että ne on ihan tämmösiä rakentavia, hyviä, hyvässä hengessä käytäviä keskusteluja. Niin että puolin ja toisin voidaan ottaa toisten näkökantoja huomioon ja se on tarkoituskin. (Mikko Rantala, johdon edustaja, Rahala)

V: Just ennen lakkoo oltiin työtuomioistuimessa. Ja ne julisti sen tuomion just lakon jälkeen. Tietysti jäi miettimään oliko lakolla jotain vaikutusta. Sen tiukempaa erimielisyyttä ei työnantajan kanssa voi ollakkaan, jos on työtuomioistuimessa riitaa ratkomassa.

HL: Kiristikö se välejä täällä?

V: Ei. Kyllä mun täytyy sanoa, että meillä on työnantaja hirmu hyvin suhtautunut täällä, että kyllä asiat riitelee mutta ei ihmiset. En muista semmoista tapausta, että vaikka me oltais erimielist neuvottelupöydässä, että siitä ois vihoiteltu jälkeen päin. (Riitta Berg, Tehy, Veitselä)

Vastavuoroisuus ja luottamus luovat perustan neuvottelujen vaatiman ammattitaidon kasvattamiselle. Sitä on jo selvästi ehditty kartuttaa tutkimissamme toimipaikoissa, sillä johdon ja ay-aktiivien puheesta välittyä kohtalaisen selkeä kuvaus osaamisesta, jota olemme kutsuneet neuvotteluammattilaisuudeksi. Se on ammattimaista suhtautumista työpaikan neuvottelu- ja yhteistyösuhteisiin sekä neuvottelujen muodollisen puolen asiallista taitamista, johon kuuluu *yhtäläinen käsitys sovituista menettelytapoista*. Neuvotteluammattilaiselle tyypillistä asennoitumista kuvaa eri variaatioina esiintyvä ajatus ”asiat riitelevät, eivät ihmiset”. Neuvotteluammattilainen voi eläytyä vastapuolen asemaan. Hän ymmärtää sen peilikuvana omalle asemalleen ja siihen liittyville intresseille. Neuvotteluammattilaisuuteen kuuluu myös se, että neuvottelun osapuolet esittävät toisistaan neuvottelijoina yllättävänkin pidättyviä arvioita. Näin ylläpidetään suopeutta toista kohtaan ja vältetään luottamussuhteita vaarantavilta loukkauksilta (ks. myös Tyler & DeGoey 1996, 345). Erityisesti jälkimmäinen ilmenee myös siten, että vastapuolesta ei puhuta suoraan, vaan suhtau-

tuminen tulee esille ikään kuin rivien välistä. Jos vastapuolesta yleensä vaietaan, *keskinäistä subdettä sitä vastoin puolustetaan* suorasanaisesti. Erityisesti suhteen ulkopuolelta tuleva arvostelu torjutaan tarmokkaasti. Torjunta yhdistää osapuolia ja on samalla tapa varjella heidän neuvottelupätevyyttään.

Osapuolten välisen suhteen ja oman ammattitaidon varjelu ei estä kirpeidenkin kannanottojen ilmaisua kiistanalaisissa asioissa. Vastapuolen kärjekkyyks on kuitenkin nähtävä retoriikkana, joka on ymmärrettävissä neuvotteluammattilaisuuden kehyksessä.

Vähän niin kun väritetään niitä kysymyksiä ja vähän karrikoidaan ja kysytään ihan tarkoituksella kysymyksiä, joista tiedetään, että tietenkään ei ole näin ohjeistettu. Mut kyl siellä yleensä niissä henki on ihan hyvä. Ei mull ole koskaan ollut vaikeuksia mennä näihin kokouksiin... Jokunen johtokunnan jäsen on ollut mukana kokouksessa, niin he ovat kokeneet, että nythän heitä heiteltiin kananmunilla ja tomaateilla. Mutta se on vähän miten sen kokee. (Mikko Rantala, johdon edustaja, Rahala)

Neuvottelujen osapuolet oppivat vuorovaikutuksessa tehtävässään välttämättömiä taitoja kuten kykyä tuottaa todentuntuksia laskelmia omien esitystensä hyödyistä ja haitoista, kykyä sietää konflikteja sekä ymmärtää – vaikkakaan ei välttämättä hyväksyä – vastapuolen päämääriä. Näin päädytään tilanteeseen, jossa jomman kumman osapuolen neuvottelijan vaihtuminen ei välttämättä vaikuta luottamukseen, koska neuvottelijaa vaihtava osapuoli informoi neuvottelijoita toisistaan. Tämä on merkki suhteen institutionalisoitumisesta toimijasta riippumattomaksi jollakin luottamuksen (tai epäluottamuksen) tasolla.

Johtoryhmässä he eivät ole olleet tämmösiä jatkuvasti puheenvuoroja käyttäviä, jollakin tavalla kapulaa heittäviä tai kokousta häiritseviä. He kuuntelevat, tekevät kysymyksiä ja jos heiltä kysyy, he vastaavat... Aikanaan ryhmät keskenään kuiskutteli, että tää on meidän vaatimus ja sit siitä vaatimuksesta pidettiin kiinni. Nyt tullaan puhumaan määrätystä asioista ja tiedetään suunnilleen, mitä mun taustat ajattelee tästä ja sen mukaan käyttäydytään. (Lauri Heinonen, johdon edustaja, Happela)

Kyllä heidän rooli on tietysti muuttunut tollaseks tiedonvälittäjän tehtäväksi jossain määrin. Se on sellanen henkilö, jonka kautta kulkee tietoo molempiin suuntiin. Että se on siinä mielessä tärkeä rooli, että on tietty luottamus syntynyt. Ettei ainakaan väärinkäsityksistä ja luulojen takia tuu työriitoja kuten aikaisemmin. (Mauno Palm, johdon edustaja, Metallila)

Vaikka on mahdollista, että johdon ja ay-edustajien luottamussuhteet vakiintuvat, on silti mahdollista, että henkilövaihdokset katkaisevat vakiintuneetkin

luottamussuhteet. Henkilövaihdokset saattavat muuttaa suhteiden luonnetta ja määrittellä ne uudelleen, neuvottelijoilla kun on hyvin henkilökohtaisia tyylejä ja painotuksia.

Mun toiminta ei ole ihan niin aggressiivista, mitä mulla on ollut käsitys, että ay-toiminta on aikaisemmin ollut. Mä oon luonut vähän toisentyyppeistä. Mä oon pyrkinyt luomaan sitä vähän toisentyypeksi kuin aggressiiviseksi ay-toiminnaksi. (Riitta Berg, Tehy, Veitselä)

Sen takia minusta luottamusmiehen valinta on sellanen, että henkilöstönkin pitäisi ymmärtää, ett se on heidän edustajansa, ettei ne ihan mitä tahansa kellokasta siihen valitse. Vaan että hän ois tasapuolinen ja ottais kaikki asiat huomioon. Tää ei ehkä joka kohdassa ja joka alueella ja kaikkialla Rahalassa toteudu. Mää oon kuullut kollegojen puhetta. Että on hyvinkin kinkkisiä neuvotteluja. (Merja Auvinen, johdon edustaja, Rahala)

Niin kun henkilöstöpolitiikan hoidon muuttuminen sillä tavalla, että kun meille tuli tänne esimerkiksi, otetaan vaikka ton toisen tehtaan johtajaks, tällanen uuden tyylin henkilö. Että alettiin että työntekijät osallistu johtoryhmätyöskentelyyn, sit alettiin pitämään infotilaisuuksia, sit avattiin niin kun sitä keskustelufoorumii ja sovittiin, että ennen kuin mennään napit vastakkain, niin keskustellaan, selvitellään ja käydään paikan päällä. Että opittiin ihan uudella tavalla sitä yhteistyötä. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto, Metallila)

Sitaatit kuvaavat, miten henkilöstövaihdoksen yhteydessä saattaa käynnistyä neuvottelukulttuurin muutos suuntaan tai toiseen. Luottamus ja epäluottamus eivät etene organisaatioissa ikään kuin lineaarisella jatkumolla, vaan niille näyttäisi olevan tyypillistä arvaamattomuus ja katkoksellisuus. Jotkut tapahtumat tai henkilövalinnat saattavat tuottaa nopean muutoksen yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden luonteeseen, mikä tietysti on osoitus niiden senhetkisestä institutionaalisesta heikkoudesta.

Puhe neuvotteluammattilaisuudesta synnyttää helposti käsityksen, että neuvottelujen osapuolet olisivat symmetrisessä suhteessa keskenään ja että ammattilaisuus olisi heidän kesken tasavahvaa. Niin ei ilmeisesti ole. Niin henkilöstön kuin johdon edustajilla näyttää olevan lähtökohtaisesti se oletamus, että nimenomaan johto on työsuhteiden neuvottelujen ammattilainen. Sen sijaan henkilöstön edustajien ammattilaiseksi tunnustaminen tapahtuu vasta ajan ja hankitun maineen myötä.

Päaluottamusmiehet eivät ole vaihtuneet ja se on siinä mielessä hyvä, että samalla kun he on kouluttautuneet, he on oppineet neuvottelemaan. Ja se on ainakin tältä

työnantajapuolelta katsottuna erittäin hyvä asia. On opittu puolin ja toisin myös tuntemaan toisiamme. Miten neuvotellaan tän henkilön kanssa. Nehän on usein kuitenkin ryhmätilanteita, joissa on paikalla useita pääluottamusmiehiä ja työnantajan edustajia. Niin myöskin tällästä, että mielipiteitä tuodaan julki mutta ne ei oo tällasia, että ne menis henkilökohtaisuuksiin. (Aila Leppä, johdon edustaja, Happela)

Tarvitaan todennäköisesti varsin pitkäaikaista yhteistoimintaa ennen kuin johto on valmis tunnustamaan neuvotteluammattilaiseksi erityisesti sellaisen työntekijän edustajan, joka on vähän koulutettu ja valittu tehtävään jyrkän vastakkainolon kulttuurin vallitessa. Neuvotteluammattilaisen kannusten hankkiminen nopeutuu puolestaan, kun työntekijäosapuoli muistuttaa johdon edustajia sosiaalisten ja kulttuuristen ominaisuuksiensa kuten iän, sukupuolen, koulutuksen ja ammatin suhteen. Tunnustaminen rakentuu tällöin oletukselle, että henkilöön voidaan luottaa tai olla luottamatta nimenomaan hänen ominaisuuksiensa perusteella. Sosiaalinen samankaltaisuus on avaintekijä luottamuksen tuottamisessa (mikä on syytä ottaa huomioon luottamuksen teoriaa täsmennettäessä). Tällöin on luultavaa, että vahvin taustaominaisuuksiin perustuva luottamus vallitsee ylempien toimihenkilöiden järjestöjen ja johdon välillä.

Neuvotteluammattilaisuus ei ole vain hankittu ominaisuus. Sillä on myös spesifi, toimipaikkakohtainen luonne. Se edellyttää ensinnäkin sopimusten ja lakien hyvää tuntemusta. Toiseksi henkilöstöä edustavalta neuvotteluammattilaiselta vaaditaan kykyä saavuttaa oman taustaryhmänsä luottamus ja ylläpitää sitä muun muassa tunnistamalla sen mielialat ja yrityskohtaiset ongelmat. Yrityksen tai laitoksen luottamus- tai yhdyshenkilö ei voi ilman hankaluuksia siirtyä suoraan toiseen yrityksen tai laitoksen vastaavaan tehtävään. Sen sijaan henkilöstöpäällikköä voi vaihtaa helpommin organisaatiosta toiseen, vaikkei vaihdos hänenkään kohdallaan aina suju vaikeuksitta. Eikä nykyisin ole poissuljettua sekään, että henkilöstön luottamusmies tai yhdyshenkilö voi siirtyä henkilöstöasiain hoitajaksi saman organisaation sisällä, jossa hänen neuvottelutaitonsa on opittu tuntemaan.<sup>6</sup>

Jos henkilöstöryhmä ei seuraa samassa tahdissa edustajiaan ja näiden taitoja neuvottelijoina, voi käydä niin, että samaan aikaan kun johdon ja ay-edustajien keskinäinen luottamus kasvaa, ay-edustajien ja -jäsenten välinen luottamus heikkenee. Jälkimmäisessä suhteessa ay-edustajien muuttuminen neuvotteluammattilaisiksi heikentäne erityisesti yhteisiin taustaominaisuuksiin (sama henkilöstöryhmä, ammatti jne.) perustuvaa luottamusta. Tähän liittyy tavalisesti se, että ay-edustaja on kasvavassa määrin yhteydessä johtoon ja että hän samalla omaksuu lisääntyvästi johdon ajattelutapoja. Hänen kykynsä



katsella työorganisaation asioita henkilöstön silmin heikkenee ja vuorovaikutus oman henkilöstöryhmän kanssa vähenee. Jos ay-edustaja etenee tässä henkilöstön mielestä liian pitkälle, häntä ei enää valita luottamustehtävään. Seuraava esimerkki kuvaakin, miten neuvotteluammattilaisen suhde johtoon voi kehittyä niin saumattomaksi, että ay-jäsenistö alkaa kokea luottamusmiehensä yhdeksi johdon edustajaksi.<sup>7</sup> Seurauksena näin symbioottisesta yhteistyöstä voi olla luottamusmiehen vaihtaminen. Vesa Vuorio Veitselästä kuvaa sitä tilannetta, kun hän itse kiinnostui ammattijärjestötoiminnasta omalla työpaikallaan:

V: Miten sä aloit näihin KTV:n hommiin aktiivisemmin?

H: No oikeastaan se tapahtu siten, kun tässä pari vuotta sitten oli näitä säästöjuttuja, ett piti säästää ja säästää. Silloinen puheenjohtaja, pääluottamusmies sekä kaikki muut virat mitä se oli haalinut viidentoista vuoden aikana, niin sillä oli niin hyvät välit työnantajaan ja sairaanhoitopiirin johtoon. Niin se sopi siellä jo etukäteen kaikki ja sitten se hyväksytti täällä jäsenistöllä. Ja mun mielestä se ei ollut niinku oikein mutta kukaan ei uskaltanut sille koskaan sanoa sitä...

PJ: Oliko sillä niin kova asema täällä?

V: Oli, oli se. Se mollas sitten jos sä menit sen kanssa napit vastakkain, niin se tumpas sut ihan kylmästi, ett hyvä jos ett lähtenyt koko talosta pois. Mä sitten jossain kokouksessa kritikoin sitä, sen juttua, kun se oli nuijimassa pöytään. Ja käytin sitten puheenvuoron ja se ei sitten jakanut näitä puheenvuoroja, koska se huomasi että pari kundia rupes pullikoimaan. Sitten se kokous lopetettiin. Seuraavana päivänä tuli tuolta työnantajan kautta minut otettiin niinku puhutteluun. Ett mitä sä olet siellä teidän kokouksessa oikein tehnyt... Työnantaja tiesi kello seitsemän, ketkä oli ollut vastaan sitä ja sitten oli seuraava kokous, jossa tätä asiaa yritettiin hyväksyttää...

PJ: Mites tää luottamusmies sitte lähti veke tästä hommasta?

V: No me pullautettiin se sitten loppujen lopuksi kun tehtiin uudelleenvalintoja, tai häntä ei valittu mihinkään tehtävään.

Ay-väki sallii siis luottamushenkilön hyvänkin yhteistyön johdon kanssa, mutta se vetää aina johonkin rajan legitimiin ja ei-legitiimiin toiminnan välille. Tuo raja vaihtelee työorganisaatiosta toiseen, eikä sitä ole lupa ylittää ainakaan monta kertaa ilman, että tulee leimatuksi henkilöstön ”asian” pettäjäksi. Legitiimiin ja ei-legitiimiin raja vaihtelee ilmeisesti myös asia- ja tilannekohtaisesti. Tässä tutkimuksessa ei valitettavasti kuitenkaan ole saatu selkoa siihen, mitä asioita ja olosuhteita rajanveto kipeimmin koskee, vaikka jotkut seikat tuntuvat muita ilmeisemmiltä kuten kohta nähdään.

## Yhteistyön kehittyminen

Vaikka perinteinen edunvalvonta onkin luottamushenkilön tehtävistä keskeinen, he eivät rajoita toimiaan vain työehtosopimuksiin ja niiden valvontaan. Ay-aktiivit kertovat päinvastoin oman tehtäväalueensa laajenneen, koska työorganisaatioissa on ollut pyrkimystä organisoida työtä tehokkaammin ja laadukkaammin. Aineistomme mukaan vaikuttaakin siltä, että luottamusmiesten ja yhdyshenkilöiden kiinnostus työehtokysymysten ulkopuolisiin, organisaatiota, henkilöstön tehtäviä ja ammattitaitoa koskeviin asioihin on lisääntynyt erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Työpaikkatasolla käydyt neuvottelut tosin koskevat yhä suuressa määrin työehtokysymyksiä, mutta niiden lisäksi on jokaisessa tutkimassamme toimipaikassa käyty keskusteluita, jotka ovat käsitelleet koulutusta, ryhmätyötä, työn eri vaiheiden prosessointia ja tiedon kulkua. Tämä on heijastunut myös työorganisaatioiden yhteistyö- ja neuvottelujärjestelmiin. Luottamusmiesten ja aktiivien kuvaukset siitä, kuinka perustavanlaatuisia ja syvällisiä nämä muutokset ovat olleet, eroavat kuitenkin toisistaan eri organisaatioissa toimialan sisälläkin.

Tietysti ne oli siihen aikaan (1970- ja 1980-luvulla) varmaan ollu isoja juttuja, mut nyt kun niitä miettii näin jälestä päin, niin onhan ne ihan eri mittaluokassa, kun nyt neuvotellaan ihmisten työsuhteista tosiaan jo. Onhan nyt paljon isommista asioista kyse, kun vaan tehtäväkohtaisista lististä tai joku tämmönen pieni asia, mistä ennen saatettiin väantää kättä pitkän aikaa. Must silleen nää asioitten mittaluokat on isompia. (Maila Hanhinen, PTL, Luottola)

Edellä kuvattu kehitys on ehkä ollut vähäisintä pankeissa, jotka ovat kamppailleet tämän vuosikymmenen ajan suurissa organisaatioidensa olemassaoloa ja taloudellista tulosta koskevissa vaikeuksissa. Huolimatta siitä mitä pankkialalla on tapahtunut kannattavuudessa ja työpaikkojen määrässä kuluvalle vuosikymmenellä, on toisessa tutkimuksessa mukana olevista pankeista, Rahalassa, pystytty kuitenkin melko pitkäjänteiseen yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden kehittämiseen. Tosin ay-aktiivit kertovat havainneensa merkkejä siitä, että johdon suhtautuminen on tempoillut tilanteiden mukaan, mutteivät he anna itselleenkaan parasta arvosanaa asioiden hoidosta. He arvioivat ”omien kentällä olevien ay-aktiivien” suhtautumisen moniin vaikeisiin kysymyksiin olevan myös toisinaan vailla selkeää linjaa. Organisaatiotason ylimpien yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden nähdään silti kehittyneen pidemmällä ajanjaksolla myönteisellä tavalla, jota edes pankkifuusiot eivät ole kokonaan katkaisseet.

Sillon 80-luvun alkupuolella pääpaino oli selkeästi yksittäisten erimielisyystapausten, jäsenten pääsääntöisesti palkkaneuvottelut... silloin se päälouottamusmiehen työ oli niin kuin työehtosopimuksen ja palkkamääräyksen soveltamisneuvottelut. Sitten pikkuhiljaa se työ on muuttunut sillä tavalla, että palkkaneuvotteluja käydään ja edelleen yksittäisten henkilöiden yksittäisiä asioita hoidetaan. Mutta sen rinnalla on laajentunut huomattavasti nää yhteistoimintalain mukaiset asiat. Että ne ei ole suoranaisesti työehtosopimuksen soveltamista, vaan ne on enemmän sisällöllisiä uudistuksia ja muutoksia. (Leila Mäki, PTL, Rahala)

Sairaalassa on samantapaisia kokemuksia kuin pankkialalla. Yhteistyö- ja neuvottelusuhteet ovat tiivistyneet niissä, vaikka kulunutta vuosikymmentä ovat leimanneet julkistalouden säästöohjelmat ja toiminnan tehostamispyrkimykset. Ay-aktiivien haastattelut sisältävät kuvauksia siitä, kuinka säästöohjelmien täytäntöönpano vuosikymmenen alussa merkitsi yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden kriisiytymistä ja ilmapiirin kiristymistä. Ongelmista selvittiin sillä, että ulkoapäin tulevat uhat ovat yhdistäneet osapuolia sairaalan sisällä heidän kartoittaessaan yhteistä selviytymisstrategiaa.

Sillonhan (*90-luvun vaihteessa*) alko nämä säästöt ja supistukset. Ja silloin oli ehkä kireintä... Sillon oli kaikkein kireintä, vois sanoo, ett työnantajan ja työntekijöiden välillä. Että sitä joustavuutta ei niinkään ollut. Mutt nyt sitä on pikkuhiljaa alkanut tulla lisää ja kun ollaan huomattu, että tässä ei oo käynyt kuinkaan, niin se on enemmän semmosta, nykysin mä sanosin, että täällä on ihan hyvä olla töissä. (Liisa Taskinen, Tehy, Happela)

Tätä laatuahan on kehitetty suomalaisissa sairaaloissa ihan systemaattisesti koko 90-luku. Siitä ei ehkä aikaisemmin, kyllä sitä, mutta sitä ei puhuttu niin selkeesti, mitä se on nyt 90-luvun ollut. Se johtuu osittain tämmösistä taloudellisista seikoista. Mitä paremmin me pystytään ketjuttamaan nää asiat (laatu, hoitoprosessi, hoitoketjut) niin sehän on taloudellista säästöä kans samalla. (Riitta Berg, Tehy, Veitselä)

Ay-aktiivit kuvaavat myös Metallilassa ja Prosessilassa yhteistyö- ja neuvottelusuhteisissa tapahtunutta voimakasta muutosta, siirtymää vastakkaisuuden ja epäluottamuksen tilasta kohti yhteistyön ja luottamuksen kulttuuria. Näin selväpiirteistä siirtymää eivät muiden toimialojen aktiivit itse asiassa kerro toimipaikoillaan tapahtuneen. Syyt lienevät historiallisia. Metalliala on kuulunut pitkään ay-kentän keskiöön. Sitä on leimannut taloudellisten suhdanteiden vauhdittama suuri lakkoherkkyys ja ay-militantismi. Ay-aktiivit kuvaavatkin sekä Metallilassa että Prosessilassa mennyttä aikaa vahvasti vastakkainasettelun sävyttämäksi. Erityisesti metallityöntekijöiden ammattiyhdistystoiminnassa

työpaikkatasolla käytettiin kuvausten mukaan aikaisemmin herkästi raskaita työtaistelukeinoja kuten lakkoja.

HL: Sanoit, että on taisteltu ja tapeltu. Onks se ollut sellasta?

V: Se on ollut vahvasti sitä. Toinen osapuoli ilmoittaa, että ette saa ja toinen, no ei sitte, me lähetään kotiin. (Petri Alatalo, Metallityöväen liitto, Metallila)

PJ: Entäs se ensivaikutelma ilmapiiristä täällä silloin kun aloitit 80-luvun lopulla?

V: Aika paljon sellaisia vanhoillisia muistoja. Lähinnä aina puhuttiin ja olikin semmonen kuva, että täällä niin sanotulla kansanäänestyksellä valitaan työnjohtajat. Ja jos ei joku luonnistu niin lyödään perseet penkkiin ja hoidetaan asiat suoralla toiminnalla lähes tulkoon. Mutta eihän se asia enää siinä vaiheessa niin ollut. Oli vaan paljon puhetta. (Jarno Hakamäki, Metallityöväen liitto, Prosessila)

Erityisesti Metallilassa muutos on ollut huomattavan voimakas. Ay-aktiivit kertovat haastatteluissaan samoja anekdootteja räväkästä ay-toiminnasta kuin johdon edustajat. Avoin ja toisinaan huumorin sävyttämä puhe aikaisemmasta lakkoherkkyydestä synnyttää vaikutelman siitä, että ammattiyhdistystoiminnan eri vaiheet on sulautettu osaksi koko yrityksen paikallis- ja kulttuurihistoriaa. Kertomukset taisteluiden värittämästä menneisyydestä ovat punoutuneet osaksi *yhteistä tarinaa, jonka kertaamisen tarkoituksena on nykyisen yhteistyön vahvistaminen*. Ay-aktiivien näkemys ”menneistä ajoista” on silti edelleen se, ettei niihin liity heidän kannaltaan mitään arveluttavaa. He katsovat, että aikaisempi tilanne oli erilainen ja että silloin oli käytettävä asioiden hoitamiseksi toisia keinoja kuin nyt.

Nykyisiä yhteistyö- ja neuvottelusuhteita Metallilan ay-aktiivit kuvaavat sopuisiksi ja ”rennoiksi”. He näkevät hyvien suhteiden avaintekijäksi johdon ja ay-aktiivien omaksumat uudet, aikaisempaa joustavimmat ja yhteistyöhakuisemmat toimintatavat.

V: Niin nyt se on mennyt siihen, että asioista keskustellaan ja käydään niin kauan niitä, että jonkinlainen ratkaisu saahaan.

PJ: Mikä tän on tehnyt tällä työpaikalla?

V: Ehkä sen on tehnyt asenteitten muutos. Asenteet on muuttuneet puolin ja toisin. Kyll se viel tuolla ilmee, sitä vanhaa aatamiakin. Mutt ne on vähentyneet. On pyritty parantaan tätä ilmapiiri. Ei ihan turhista ruveta rettelöimään. (Severi Ruotsalainen, Metallityöväen liitto, Metallila)

Metallilan muuttunut ”henki” on myös heijastunut ay-aktiivien näkemyksiin ay-liikkeen tehtävistä. He mieltävät yritystoiminnan edistämisen olevan jo selvä ja luonteva osa ammattiyhdistysosastonkin tehtäviä.

Tiistaiaamuaisin on tunnin luottamusmiespalaveri, niin kyl se todella keskittyy siihen, niitten asioitten hoitamiseen, että kuinka monta kappaletta nyt saahaan menemään ja mikä on mitäkin. Tietenkin näitten tehtävänä olis sitten, että ne huolehtis sinne kentälle tietämystä... Se on mennyt hyvin paljon eteenpäin tää vastuuntunto. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto, Metallila)

Kuten luvun alussa esitetystä haastattelusitaateista saattoi rivienkin välistä lukea, myös Prosessilassa kerrotaan tapahtuneen selvä muutos yhteistyö- ja neuvottelusuhhteissa. Tulkinta muutoksen syistä vaihtelee kuitenkin toimipaikasta toiseen. Kun Metallilassa korostettiin sekä johdon että ammattiliittojen muuttuneita asenteita ja toimintatapoja, Prosessilan aktiivit katsovat muutoksen tapahtuneen ennen muuta ammattiyhdistystoiminnassa. Kovin auvoista ja ristiriidatonta ei yhteistyö johdon kanssa siltikään ole.

PJ: Mites yleensä nää neuvottelut työnantajan edustajan kanssa, millaisessa hengessä yleensä asiat tai neuvottelut etenee siellä?

V: Halaillaan ja vaihdetaan poskisuudelmia. Ei meillä. Tottakai me eri mieltä ollaan. (Jarno Hakamäki, Metallityöväen liitto, Prosessila)

Erimielisyyksien syitä ei tarvitse hakea kaukaa. Metallityöntekijöiden aktiivit Prosessilassa ilmaisivat, että he eivät saa virallisissa yhteistyö- ja neuvottelusuhhteissa tarpeeksi tilaisuuksia osoittaa kykyään vastuun kantamisessa ja työn kehittämisessä. Heidän osaamisensa valuu hukkaan. Tunne tästä on vahva, sillä heidän ambitionsa näyttävät olevan suuremmat kuin Metallilassa, jossa ay-aktiivit pidättäytyvät antamasta johdolle ohjeita siitä, kuinka yritystä pitäisi johtaa. He näyttävät luottavan siihen, että johto hallitsee oman johtamistyönsä nimenomaan tarkasteltaessa yrityksen kilpailukykyä ja menestymistä markkinoilla. Prosessilassa aktiivit katsovat puolestaan, että heillä pitäisi olla vankempi asema myös aivan ylimmässä johdossa. He kokevat myös, että välitöntä työnjohtoa on liikaa ja se keskittyy liiaksi kontrolloimaan henkilöstöä.

Toisin kuin työntekijöillä, toimihenkilöedustajien arviot yhteistyö- ja neuvottelusuhhteista eivät tuotantolaitoksissa juurikaan poikkea toisistaan.

Henkilöstöpäällikkö on minun vastapeluri ja sitten oman johtajan kanssa neuvottelen. Niin kyllä ne ovat menneet sujuvassa hengessä. Minä otan aikalisän, en minä rupea riitelemään. Ei riidalla eikä toralla saa mitään aikaan. Tietysti joskus voi nostaa ääntä, mutta otetaan aikalisä ja otetaan uudelleen sitten. (Marjatta Pekonen, STL, Metallila)

Ennen kuin tulee konflikti, nii me on jauhettu ja tehty selväks puolin ja toisin. Ja sit me vaan sovitaan uus neuvottelu aika, ett me vähän jäähdytään itse kukin. (Senja Vaarala, STL, Prosessila)

Silloin kun toimitaan ihmisten kanssa, että ihmiset istuu saman pöydän ääres, olkoon ne nyt vastakkain tai sit vierekkäin, niin jossain vaiheessa siin löytyy semmonen yhteinen päämäärä. Ja mitä useemmin kokoonnutaan. (Esa Litmanen, Teknisten liitto, Prosessila)

Metallilassa ja Prosessilassa toimihenkilöaktiivit vakuuttelevat yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden sopuisuutta. Tämä näkyy myös aktiivien asemassa. Sen enempää STL:n kuin Teknisten liiton aktiivit eivät tunnu olevan organisaatioiden neuvottelu- ja yhteistyösuhteiden keskiössä. Näiden järjestöjen aktiivit näkevätkin itsensä toimipaikoillaan sivustakatsojina verratessaan asemaansa Metallityöväen liiton aktiiveihin. Toimihenkilöt teollisuudessa eivät ilmeisesti katso *järjestötoimintaan kuuluvan* niitä asioita, jotka liittyvät yrityksen suorituskykyyn tai työprosessiin. Ne kuuluvat pikemminkin heidän työrooliinsa. *Ammattiyhdistystoiminta ei heille siis näytä olevan lainkaan se foorumi, jossa yrityksenä käsiteltäisiin suorituskykyyn liittyviä asioita.*

## Henkilöstöryhmien välinen kilpailu

Kuten teoreettisen kehiksemme perusteella saatoimme olettaa, ammattijärjestöt ovat toimipaikoilla kilpailuasemassa toisiinsa nähden ja tässä mielessä tärkeitä toisilleen. Ne tekevät keskenään alituisen vertailuja havainnoimalla toistensa vahvuuksia ja heikkouksia. Ay-aktiivit arvioivat esimerkiksi sitä, miten ”hyviä tai huonoja” muiden ryhmien luottamusmiehet ovat ja kuinka sitoutuneita organisaation tavoitteisiin niiden rivijäsenet ovat. Erityisen tyypillistä on, että organisaation virallisessa hierarkiassa *alempien ryhmien edustajat arvioivat muita ryhmiä ja niiden edustajia sen suhteen, miten tasa-arvoista käyttäytymistä he viestittävät suhteessa muihin. Sen sijaan hierarkkisesti korkeammalle sijoittuvat ottavat jobdon näkökulman ja arvioivat muita ryhmiä sen suhteen, miten hyvin niiden esittämät tavoitteet ja vaatimukset sopivat koko organisaation toimintaan.* Hierarkian tuottamien näkökulmien erot välittyvät henkilöstöryhmien toimintaan. Hierarkkiselta asemaltaan alemmat yrittävät järjestötoiminnallaan vähentämään hierarkiaeroja, kun taas ylemmässä asemassa olevat pyrkivät säilyttämään hyvän asemansa organisaatiossa. Tämä tapahtuu muun muassa siten, että he osoittavat vahvan samaistumisensa koko työorganisaation tavoitteisiin.

Saamamme tulos vastaa osaksi Kiinanmaan havaintoja elektroniikkateollisuuden yrityksen keskiluokkaisesta eetoksesta. Hänen mukaansa juuri alemmat toimihenkilöt samaistuvat vahvimmin organisaation tavoitteisiin ja symboliikkaan. Ylemmät toimihenkilöt ottavat sen sijaan etäisyyttä niistä,

vaikka toki pyrkivät työssään edistämään ja vahvistamaan niitä (1996, 153-159, 243-244). Kiihnyttä katsoo, että alempien toimihenkilöiden sitoutuminen yritykseen ja vahva lojaalisuus sitä kohtaan liittyvät sopimussuhteiden yleistyminen ja yhteisöriippuvuuden kasvuun. Edellytyksenä lojaalisuuden voimistumiselle on kuitenkin itsenäisyyden tunne sekä työkeskeinen ajattelu- ja toimintatapa (mt. 245, 250-251). Aineistossamme nämä edellytykset täyttyvät nimenomaan toimihenkilöiden parissa. Varsinaiset työntekijät lienevät tosin hekin varsin työkeskeisiä, mutta heidän vapausasteensa on rajattu ja työ havaittavasti kontrolloitua. Kumpikin tekijä suuntaa toimintaa toisin kuin toimihenkilöammateissa. Lojaalisuus suuntautuu pikemminkin ammattijärjestöön, joka pyrkii lisäämään nimenomaan vapausasteita työssä. Toimipaikkaan sen sijaan pidetään etäisyyttä niin kauan kuin se ei ota työntekijöitään huomioon ”täysipäisinä” yhteisönsä jäseninä. Toimihenkilöillä sen sijaan ei ole tarvetta väljentää toimivaltuuksiaan ammattijärjestönsä kautta, koska heillä on niitä jo riittämiin. Sopimussuhteiden sisältöjen hiomiseen hekin sitten tarvitsevat ay-liikettä, koska he ovat siihen yksin liian heikkoja.

Henkilöstöryhmien väliset statusasemat ja ammattijärjestöjen saamat erilaiset painoarvot eivät kuitenkaan noudata organisaatioiden neuvottelutoiminnassa aivan yhdenmukaisesti organisaation tehtävähierarkioita. Aineistomme mukaan on mahdollista, että jäsenmäärältään suuret ryhmät saattavat nousta merkittävämmiksi kuin pienemmät, perinteisen organisaatiohierarkian mukaisesti ylemmässä asemassa olevat ryhmät. Tällaista ammattijärjestötoiminnan kautta saavutettavaa ”painoarvon nousua” ovat kokeneet erityisesti Metallityöväenliiton aktiivijäsenet. Aktiivien omaa järjestöä ja muita järjestöjä koskevassa arvioissa todetaan usein erityisesti STL:n ja Teknisten liiton painoarvon laskeneen Metallityöväenliitton nähden. Vaikka teollisuuden ylemmät toimihenkilöt ovat ottaneet nyttemmin aktiivisemmän asenteen ay-asioissa, sillä ei ilmeisesti juurikaan ole ollut heidän toivomaansa vaikutusta heidän asemaansa ryhmänä. Tämä lienee seurausta siitä, että toimihenkilöiden asenteita leimaa ajattelutapa, joka korostaa heidän yksilöllisyyttään ja erityisyyttään työelämässä.

Toimihenkilöille ominainen ajattelutapa on ollut heidän kollektiivisten etujensa ajamisen este. Ylemmille toimihenkilöille osallistuminen yhteistyö- ja neuvottelutoimintaan tutkimissamme yrityksissä on pikemminkin merkki ryhmän ”palkkatyöläistymisestä” tai tarkemmin sanoen heidän työvoimansa tavaroitumisesta (ks. Esping-Andersen 1990), josta he ovat ennusteista huolimatta toistaiseksi välttyneet (ks. Braverman 1973). Työelämän muutos on kuitenkin ajanut toimihenkilöiden hellimän ajattelutavan ohii. He ovat asemaltaan entistä lähempänä työläisiä. Neuvottelu- ja yhteistyöinstituutiot

voidaan teollisuusyrityksissä siinä mielessä nähdä yhdeksi henkilöstöryhmien tasa-arvoistumisen näyttämöksi.

Silloin kun YT-laki tuli voimaan 1978, ylemmät toimihenkilöt sai edustuksen. Siinä vanhassa ei ollut mitään asemaa. Sitten tuli YT-toimikunta, silloin tuli ylempien toimihenkilöitten edustaja samalle tasolle. Kyllä siinä muutama vuosi meni, kun muitten henkilöstöryhmien edustajat kattoi, että ylempien toimihenkilöitten edustaja on myöskin työnantajan edustaja. Niinhän se työntekijä työtehtävissään on. Mutta kyllä se siellä edustaa (henkilöstöryhmää). Muut tunnustaa ylempien ay-toiminnan, samoin tunnustaa työnantaja. (Kalevi Tiusala, Insinööriliitto, Prosessila)

Sairaaloissa ammattijärjestön dynamiikka näyttää olevan toinen kuin teollisuudessa. Niissä se noudattelee hierarkian mukaista kamppailua tehtävistä ja asemista. Muiden järjestöjen aktiivit näkevät lääkäreiden aseman sairaalan järjestökentällä vertautuvan heidän korkeaan hierarkkiseen asemaansa sairaalassa. Siellä ”lääkäri on edelleen herra ja hidalgo”. Lääkäriä asemaa on tosin haluttu horjuttaa. Tehyn valitsema strategian pyrkimyksenä on ollut kohottaa sairaanhoitajien ammatillista statusta lähemmäs lääkäreitä ja erottautua avustavasta henkilökunnasta. Strategia ei ole ollut lainkaan tehoton. Järjestön kampanjoinnilla on ollut vaikutusta myös sairaalan hallinnon ja organisaation professionaaliseen rakenteeseen ja työnjakoon. Lääkäriliiton- ja KTV:n aktiivit eivät kuitenkaan ole olleet ihastuneita tapahtuneeseen kehitykseen.

KTV:n lähinnä avustavaa henkilökuntaa edustavat aktiivit sijoittuvat sairaalahierarkian alimmalle portaalle. Siinä asemassa he kuvaavat järjestönsä toimintaa puolustustaisteluksi työpaikkojen puolesta. Tähän näkemykseen yhtyvät myös muiden järjestöjen aktiivit. Vaikuttaakin siltä, että kunkin liiton panostaminen omien jäsentensä työpaikkojen puolustamiseen on luonut ylimääräistä jännitettä sekä ammattijärjestöjen että henkilöstöryhmien välille.

Sit kun täällä on tapahtunut sellasta määrätynlaista työn siirtymistä lääkäreiltä sairaanhoitajille ja sairaanhoitajilta perushoitajille ja perushoitajilta sairaala-apulaisille kun näitä toimenkuvia on yritetty laajentaa ja muuta. Niin nyten näitä hommia on sitten vejetty takasin päin. Jokainen yrittää tehdä mahdollisimman paljon työtä ja mahdollisimman laaja-alaisesti, että oma paikka olis turvattu. (Teuvo Partanen, KTV, Happela)

V: Vois sanoo, että Superin kanssa meillä oli ehkä semmonen 5-6 vuotta sitten sellanen, me ei oikeestaan oltu puheväleissä. Mutta sitten...

PJ: Tarkoitatko että Superin ammattiliiton tyyppien kanssa vai...?

V: Niin, niin kun täällä paikallistasolla, meil ei kovin. ... Ainakin oon kuullu muualta



Suomesta viestejä, edelleenkin, että Akyllä se muuten mutta kun niitten superilaisten kanssa ei tuu asiasta yhtään mitään. (Liisa Taskinen, Tehy, Happela)

Solidaarisuutta odottaisin enemmän lääkäreiltä. Tai Lääkäriliitolta. (Liisa Taskinen, Tehy, Happela)

Mä edustan sitä porukkaa, joka on pisimmälle koulutettu, ovat itsenäisen työn tekijöitä, asiantuntijoita omassa ryhmässään... Et he toivoo, ett he vois työnsä järjestää mahdollisimman vapaasti ja sitten ne haluaa kyllä sen tunnustuksen siitä työstään. Ja he onkin parhaiten palkattuja täällä. Omasta mielestään vieläkin liian huonosti palkattuja. Mut jos mennään mennään esimerkiksi tonne perushoitajapuolelle tai tekniselle puolelle, niin heille on hyvin tärkeetä sen työpaikan säilyminen... Ja sitten he minusta aivan jännästi sanovat, että he haluavat tasapäisen palkan. Kaikille sama palkka samasta työstä. (Heli Tarvaspää, Akava, Happela)

Sairaaloista ja metalliteollisuudesta poiketen pankeissa henkilöstön virallisena edustajana toimii vain yksi ammattijärjestö, Pankkitoimihenkilöliitto (PTL). Tilanne ei kuitenkaan pysyne kauan entisenlaisena. Asiantuntijatehtävissä toimivat ekonomit ja juristit ovat Rahalassa jo nyt pyrkineet organisoitumaan ylempien toimihenkilöiden yhteenliittymäksi, jolle toivotaan virallisia neuvotteluoikeuksia.

Rahalassa toimii myös pankin johtajistoa edustava yhdistys, joka ”epävirallisesti” ajaa pankinjohtajien etuja. He uskovat, että asiantuntijatehtäviin siirretyistä entisistä pankinjohtajista löytyisi jäsenistöä uudelle yhdistykselle. Olennaista uuden yhdistyksen muodostamisessa on etäisyydenotto PTL:ään. Tämä johtunee siitä, että ekonomi- ja juristikoulutuksen saaneet asiantuntijat mieltävät PTL:n linjan vieraaksi itselleen. Pankkitoimihenkilöliitto keskittyy heidän näkökulmastaan yksinomaan toimihenkilöille tärkeisiin näkökulmiin. Asiantuntijayhdistyksen toistaiseksi heikko asema on johtanut kuitenkin siihen, ettei sitä ainakaan vielä mielletä vetovoimaiseksi. Tarvetta uudelle yhdistykselle kuitenkin olisi vastaajien mielestä.

Esimerkiksi nyt, kun tuli tää uus työaikalaki, niin eihän Pankkitoimihenkilöliitto ottanu siihen mitään kantaa, tietenkään, koska pankissa on olemassa tietty työaika toimihenkilöille. Tää lakihan koskee nimenomaan keskijohtoo. Eli niin kun just meidän jäsenistö. Kyllähän se antaa työnantajalle aika paljon valtuuksia edellyttää paljon pidempää työskentelyaika, kun mikä on toimihenkilöillä. (Ritva Jussila, Sefe, Rahala)

PTL suhtautuu uuden yhdistyksen ajatukseen kuitenkin penseästi. PTL:n edustaja kuvaa ilmiötä ja ryhmien välisiä eroja omasta näkökulmastaan seuraavasti:

Ne on paljon sellasta asiantuntijaporukkaa. Että ne on kuitenkin samalla tavalla työntekijöitten asemassa. Ihan niin kun rinnastettavissa mun mielestä. Tietysti palkkatasonsa on korkeampi ja työnsä vaativampia. Kai se johtuu sitten, että on hienompi väki erikseen. Se on ihan kuin teollisuusduunarin näkökulmasta, hän näkee, että toimihenkilöt kuvittelee olevansa. (Terttu Pellinen, PTL, Rahala)

PTL ei halua pankkeihin kilpailijaa ilmeisistä syistä. Jäsenmäärän jatkuva pieneneminen on liitolle jo nyt konkreettinen uhka. Jäsenistön jakautuminen ”ylempään” ja ”alempaan” ryhmään veisi siltä vielä lisää jäseniä ja samalla neuvotteluvoimaa. Toisaalta kuitenkin pankkien keskijohdon asema on muuttunut. Se ei enää samaistu suoraan ylempään johtoon kuten kenties aikaisemmin, kun sekin kokee fuusioiden ja alan nopean muutoksen vuoksi asemansa heikenneen ja työvoimansa muuttuneen entistä selvemmin tavaraluonteiseksi. Kiista kyttee niin kauan kuin joko syntyy uusi pankkilaisten ammattiyhdistys tai PTL ryhtyy vakavissaan hoitamaan myös keskijohdon asemaa.

## Ay-aktiivien suhde rivijäseniin

Jos on raskaita neuvotteluja menossa, niin silloin minä joskus jännitän ja mietin, osaanko minä hoitaa ne asiat niin, että henkilökunta on tyytyväinen. (Elsa Kämäräinen, Tehy, Happela)

Ay-aktiivit ovat oman käsityksensä mukaan miltei samassa asemassa kuin työnjohtajat ennen vanhaan. Aktiivien mielestä heidän henkilökohtaista toimintaansa rajaavat ja ohjaavat yhtäältä yritysjohton antama ”tila” ja vuorovaikutus sen kanssa sekä toisaalta jäsenten mielipiteet ja etunäkökohdat. Johton asettuessa todella alttiiksi kanssakäymiselle luottamusmiesten ja yhdyshenkilöiden kanssa syntyy sellaista vuorovaikutusta, josta kumpikin osapuoli kokee hyötyvänsä. Kokemus lähtee siitä, että ammattiyhdistysaktiivit esiintyvät välittäjän roolissa (vrt. Lilja 1997, 133). He kertovat viestivänsä henkilöstön tuntemuksia ja näkökohtia johdolle. Näin välittyvä tieto ei koske vain henkilöstön etuja, vaan myös toiminnan parantamiseen ja organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavia asioita. Ammattiyhdistysaktiivit antavat siihen mielestään myös oman painavan panoksensa. He mieltävätkin itsensä aloitteellisiksi, idearikkaiksi ja organisaatioiden parhaaksi toimiviksi agenteiksi.

Luottamus- ja yhdyshenkilöiden mukaan välitystehtävä perustuu sekä organisaatiojohton odotuksiin että rivijäsenten aktiivisuuteen. Jälkimmäiset ottavat yhteyttä luottamushenkilöihin henkilökohtaisissa ja akuuteissa

huolenaiheissaan. Ne ongelmatilanteet, joissa yksittäiset ihmiset lähestyvät luottamusmiestä, koskevat useimmiten työehtojen soveltamista. Muita tärkeitä asioita ovat aktiivien mukaan työyhteisössä ilmenevät konfliktitilanteet sekä henkilökohtaiset vaikeudet sopeutua kiireeseen ja organisaationaalsiin muutoksiin.

Luottamus täytyy hankkia sekä työntekijöiltä että työnantajalta. Semmonen vasta on hyvä luottamusmies. Mut nää muutospaineet on tullut näistä uusista ihmisistä. Olen iloinen, että ne on tahtoneet uudenlaista tietoo. Mutta sitten, jos mennään sellaselle kaverille, joka on ollut kauan, niin: ”että kuule, älä puhu perkele, että näin se on ollut 20 vuotta ja näin se on vastakin.” (Taisto Virta, Metallityöväen liitto, Metallila)

Rivijäsenten toimeliaisuus purkautuu kuitenkin epävirallisissa yhteydenotoissa, ei varsinaisessa ay-toiminnassa. Se on kaikesta päätellen näivettymässä, koska kollektiivisen osallistumisen vähäisyys herättää aktiiveissa ahdistusta ja haikailua yhteisöllisyyden katoamisesta. Sen vuoksi aktiivit eivät aina ole tarkasti perillä siitä, mikä on rivijäsenten parissa ajankohtaista ja tärkeää. Siten ei ole tavatonta, että rivijäsenet esittävät luottamusmiehille voimakastakin kritiikkiä johdon kanssa tehdyistä sopimuksista.

Iso osa meidän luottamusmiehiä vain sanoi, että häipykää häipykää, niin kauan kuin vain rahaa piisaa. Mä ymmärrän sen tietyllä tapaa inhimillisistä lähtökohdista käsin. Mutta en neuvottelijan roolista käsin, jossa toimitaan niin kun on sovittu henkilöstön edustajien kesken. Ett se on ollut vaikein asia. Ja nyt tulee mulle se palaute näitten ikääntyvien ihmisten kautta, jotka on nyt poissa. Tuli näitä eläkeuudistuksia. Ihan hirveitä asioita on sattunut yksittäisten ihmisten kannalta... Niistähän tulee syytökset meille, ei työnantajalle. (Leila Mäki, PTL, Rahala)

Toisin kuin luulisi kritiikki ei kuitenkaan pelota luottamushenkilöitä. Se koetaan pikemminkin informaatioksi, joka tosin tulee ikävässä ja raskaasti vastaanotettavassa muodossa.

Mutta sieltä rivijäsenistön taholta, niin kyllä sieltä tulee ihan suoria terveisiä. Haistatteluista kehumiseen lähtien, siltä väliltä kaikkia. Niin kun pitääkii. En mä lähe ollenkaan siltä linjalta että istun jossain ylempänä ja alamaisten pitää kuunnella, mitä mä sanon suoraan. (Teuvo Partanen, KTV, Happela)

Me ollaan perinteisesti vuorotyötä tekevä laitos ja tekstiosien myyminen, mistä Metallityöväen liitto, mitä se on suostunut tekemään ja leikkauksia nuorten palkkaaleen työllistämisen kustannuksella ja kaikki niihin, mihinkä ollaan suostuttu

työllisyyden nimissä, niin se on annettu vapaasti mennä. Ja niissä ei ole ollut takuita. Niin kyllä meillä on aika paljon liiton suuntaan negatiivista postia. Mutta että meidän sekin saadaan kärsiä sitte, meille haukutaan liitto, kun me ollaan luottamusmiehiä. Eikä sitten taas yhteen ääneen liiton haukkuminen ole välttämättä niin suotuisaa. (Jarno Hakamäki, Metallityöväen liitto, Prosessilla)

Luottamusmiehet mielellään korostavat, että heidän välittäjän tehtävänsä ei kuulu vain toimia informaation viestittäjinä, vaan myös eräänlaisena emotionaalisen ”tunkiona”. He kokevat olevansa työyhteisön emotionaalinen ”varaventtiili”, jonka kautta voidaan purkaa työyhteisössä esiintyviä negatiivisia tunteita.

Puhelimenluurista saattaa tulla aika voimakkaastikin, ”että kuinka tollasta hyväksyt. Kun täällä on potilaista ihan niskaan asti.” Siinä on aikamoinen tilanne, että sitä toimii johdon puolesta, vaikka tämä työ ei pitäis olla sellasta. Niin kun yrittää saada ihmistä ymmärtämään, että tää ei oo meidän johdon päätöksistä. Vaan, että se johtuu kunnallisten päätöksentekijöiden päätöksistä, että näin tulee tehdä. Että ihmisten on vaikea ymmärtää, kun se ei tiedä niitä päätösten perusteita. (Elsa Kämäräinen, Tehy, Happela)

Kaikesta päätellen juuri kielteisten tunteiden vastaanottaminen on raskasta erityisesti siksi, että kielteiset palautteet ovat väärin kohdistettuja. Niiden tulisi aktiivien mielestä kohdistua yritysjohtoon mieluummin kuin heihin. Kun niin ei kuitenkaan käy, ainoaksi ratkaisuksi tilanteessa osoittautuu ”diplomaattisen” asenteen omaksuminen. Luottamusmiehet vertaavatkin kernaasti itseään sekä psykologeihin että lääkäreihin. ”Psykologi tässä pitäisi olla”, tiivistää eräskin KTV:n luottamusmies työnsä kuvan. ”On saanut olla rauhoittelemassa koko ajan, että ne pysyy kasassa”, kertoo puolestaan eräs PTL:n luottamusmiehiä viitaten työyhteisönsä kuohuntaan. Juuri kasvaneet emotionaaliset paineet ovat syynä siihen, että monet luottamusmiehistä tähdentävät tehtävänsä epäkiitollista luonnetta. Sitä korostaa vielä se, että heidän mukaansa organisaatiossa kielteisten asioiden esille nostaminen henkilöidään usein luottamusmiehen henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi. Se saa pitkään jatkuessaan lukemaan kielteiset tapahtumat työpaikalla hänen omaksi syykseen ennen kuin hän huomaa erottaa henkilökohtaisen minänsä toimipaikan ongelmista.

Aikaisemmin mä koin ainakin itse epäonnistuneeni sillä tavalla, että tällainen epävarma aika on muuttanut noita toimihenkilöitä tai toimihenkilöitten suhtautumista sillä tavalla, että ei ookaan enää niin helppo olla yhtenä rintamana yhtä tiettyä mieltä. (Aija Jokinen, PTL, Luottola)

Kaikesta päätellen luottamushenkilöt ja ay-aktiivit vaikuttavat oleellisella tavalla organisaatioiden toimintadynamiikkaan. He ovat puskureina organisaation johdon ja henkilöstöryhmien välillä. He joutuvat tässä asemassa tekemään sellaista näkymätöntä työtä, johon muuten ehkä pitäisi palkata väkeä, ellei organisaation johto sitten itse halua asettua henkilökunnan ärtymyksen maalitauluksi. Toisin sanoen ay-liike kanavoi suuren joukon negatiivista tunneenergiaa ja parantaa organisaation arkisen toiminnan sujuvuutta. Tämä tunnustetaan organisaatioiden johdossa, kuten kohta tullaan näkemään. Gallup-käsitys siitä, että ay-liike olisi pelkkä sujuvan toiminnan este on siis tässä suhteessa harhainen.

## Ylempien toimihenkilöiden etäisyydenotto ammattijärjestöihin

Vastaavanlaisia paineita kuin työntekijöiden parissa ei esiinny ylempien toimihenkilöiden järjestötoiminnassa. Sen keskiluokkaisen eetoksen mukaan jokainen vastaa itse omista murheistaan, eikä edes järjestökollektiivi ota niitä kireisäkään tilanteissa kantaakseen. Yksi tutkimuksemme keskeinen havainto ylempien toimihenkilöiden ammattijärjestöjen – tässä tutkimuksessa siis Ekonomiliiton ja Insinööriliiton – osalta onkin, että ylempien toimihenkilöiden ammattijärjestötoiminta on muiden ammattijärjestöjen toimintaa laimeampaa ja satunnaisempaa. Suhdetta liittoon voisi kutsua asiakassuhteeksi (ks. Ilmonen & Kevätsalo 1995).

KK: Minkä takia kuulut ammattiliittoon?

V: No jaa, tämä olikin vaikea kysymys. Ehkä voisin sanoa, että varmuuden vuoksi.

KK: Ja varmuus tarkoittaa suhteessa työttömyysavustukseen?

V: Esimerkiksi joo.

KK: Mitä muuta varmuutta siitä voi tulla kuin työttömyysavustus?

V: Ei oikeestaan kovin paljon muuta. No tietysti sieltä nyt tulee, pysyy edes jotenkuten perillä sopimusasioista ja muista, kun lukee liiton tiedotteet. Mutta kyllä se jäsenyys enempi on sellasta periaatteellista, kun on aikanaan ollut mukana, niin ei osaa oikein erotakaan totaalisesti. (Ilkka Ruuskanen, Insinööriliitto, Metallila)

Tulokseen on kuitenkin suhtauduttava varauksellisesti. Arvioitaessa Ekonomija Insinööriliiton jäsenkunnan suhdetta ammattijärjestöihinsä, tähän tutkimukseen valikoituneet ”aktiivit” eivät edusta kaikkia järjestöjensä jäseniä. Tutkimukseen tulleet ovat yksityisen sektorin palveluksessa olevia noin 50-

vuotiaita miehiä, jotka ovat usein edenneet organisaatioissaan johto- ja päällikkötasolle. Tämä ryhmä osoittautuu Akavan jäsenkunnassa selvästi muita individuaalisemmin suuntautuneiksi ja ammattijärjestötoiminnasta etäisyyttä hakevaksi ryhmäksi (ks. Jokivuori ym. 1996, 35-39). Tämä leimaa vahvasti myös haastattelujemme sävyä, joka ei kuitenkaan poikkea sanottavasti jäsentutkimuksissa saaduista tuloksista (ks. Jokivuori ym. 1996; Jokivuori 1997).

Ylemmät toimihenkilöt kuuluvat liittoonsa taloudellisen selustansa turvaamiseksi, mutta muuten liitto koetaan kulttuurisesti vieraaksi keskiluokkaisessa ajatusmaailmassa. Heille onkin luonteenomaisempaa korostaa etäisyyttään ammattiliittoon kuin kertoa ammattijärjestötoiminnan sisällöistä. Ammattiliittoon kuulumisen syyksi kerrotaan lähes poikkeuksetta työttömyysturva ja ”tavan vuoksi kuuluminen” (vrt. Jokivuori ym. 1996). Järjestötoiminnan kannalta heikkoa tilannetta kuvaa hyvin se, että aktiivien löytäminen on tuottanut meille, tutkimuksen tekijöille, vaikeuksia. Haastattelemistamme ylempien toimihenkilöiden edustajista vain alle puolet piti itseään järjestöaktiiveina. Varsinaisesti aktiivisiksi ammattijärjestöihmisiksi hahmottuivat haastatteluiden perusteella Happelassa Akavan edustaja, Rahalassa Ekonomiliiton edustajat ja Prosessilassa toinen Insinööriliiton edustaja. He kaikki olivat toimineet kohtalaisen pitkään toimipaikoillaan ylempien toimihenkilöiden järjestöissä tai yhdistyksissä.

Toimihenkilöiden halua pitää ammattiliitto käsivarren mitan päässä itsestään ilmentää myös se, että ammattijärjestönsä johtoon valitut henkilötkin vähätelivät asemaansa toimipaikoilla. Esimerkiksi Metallilassa Insinööriliiton edustajat eivät pitäneet itseään Insinööriliiton aktiiveina, mutta he olivat aikaisemman toimintansa ja kiinnostuksensa pohjalta selvästikin perehtyneet organisaatiotason ammattijärjestötoimintaan varsin perusteellisesti. Luottolan Ekonomiliiton jäsenet eivät hekään mieltäneet itseään ammattijärjestöaktiiveiksi vaan kokivat pikemminkin olevansa järjestönsä rivijäseniä, jotka tehtäviensä ja asemansa vuoksi sattuivat olemaan johtotehtävissä ja sen vuoksi neuvottelivat työnantajansa kanssa. Järjestön tilannetta ajatellen heidän asemansa onkin kiinnostava. He ovat ottaneet järjestötehtävät vastaan, koska ketään muuta ei ole saatu houkutelluksi asioita hoitamaan.

Siis mä kerroin, että on ollut vaikeeta saada tätä muutosta eteenpäin. Mutta ne mahdollisuudet on minusta ihmisissä, jotka toimii näillä työpaikoilla. Oli ne sit ay-aktiiveja tai ei. Mikään muu ei oo mahdollista. Kukaan ulkopuolinen ei tuu tätä hommaa tekemään. Mikään organisaatio, järjestö ei tee meidän toimintaa täällä meidän työpaikalla. Ei ikä päivänä. (Rauno Holopainen, Sefe, Luottola)

Me ollaan täällä vähän niin kuin yksinäisiä susia, täällä nää Ekonomiliiton ihmiset, että jokainen touhuaa sitte suoraan tai ei. Ei löydy ehkä riittävän monta yhteistä asiaa ajettavaksi. (Aulis Viberg, Sefe, Luottola)

Koska Luottolan ekonomiliittolaiset eivät nähneet itseään ammattijärjestönsä aktiiveina, kunnioitamme heidän mielipidettään, emmekä käytä heidän haastatteluitaan tästä eteenpäin edustamaan ammattijärjestöaktiivien mielipiteitä. Organisaatioiden päämääriä ja menestymisen keinoja tarkastelevassa luvussa (Toimipaikkojen yhteistyö- ja neuvottelusuhteet) he kuitenkin esiintyvät organisaation kulttuuria ymmärtävinä ja kuvailevina informantteina. Samaan ratkaisuun päädymme Prosessilan toisen Insinööriiliiton edustajan osalta, jota voi ehkä paremminkin luonnehtia Insinööriiliiton valistuneeksi rivijäseneksi kuin varsinaiseksi järjestöaktiiviksi.

## 5. Ay-aktiivit arvioivat johtoa

Olemme jo aikaisemmin saaneet viljalti vihjeitä siitä, että ay-liikkeen ja yritysjohton välit eivät ole työpaikatasolla niin mustavalkoisia kuin lamanaikainen julkisuus ja tutkimuksemme alussa esitelty attribuuoteoria ovat antaneet ymmärtää. Tämä käy ilmi myös ay-aktiivien näkemyksistä, kun he arvioivat johdon toimintaa toimipaikan yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa. Kuitenkin ay-aktiivien haastattelut sisältävät tarkemmin katsottuna myös runsaasti moitteita ja epäluottamuksen osoituksia, jotka kohdenneetaan erityisesti yleiseen johtamis- ja esimiestapaan. Myönteisimmin organisaation johdon toimintaa arvioivat ay-aktiivit Metallilassa, Veitselässä ja Happelassa. Kriittisimpiä ay-aktiivit ovat Prosessilassa. Rahalassa ja Luottolassa johdosta esitetään käsityksiä, joissa tuodaan esiin sekä myönteisiä että kielteisiä asioita johdosta tai eri ihmiset esittävät johdon toiminnasta keskenään ristiriitaisia näkemyksiä. Tämä johdunee ainakin osaksi fuusioista. Johtajien katsotaan olevan pankeissa voimakkaasti sidoksissa aikaisempiin pankkiryhmiinsä. Johtamisen nähdään olevan perustava osa toimipaikan kulttuuria, jonka ajatellaan vanhan organisaation jäsenyyden perustalta tarttuneen johtajaan ja melkein pähdollistavan yksittäisen johtajan toimintaa.

### Pankkien johto yhteistyökumppanina ay-aktiivien silmin

Meillä on työnantaja päinvastoin halunnut viestittää, että ammattiyhdistystoiminta on hyvä systeemi. On varmasti työnantajapuolella sellaisiakin käsityksiä, että tässä toimivat ihmiset on kaikista rajoittuneimpia. (Aija Jokinen, PTL, Luottola)



Esimiehillä on semmonen käsitys, että me ollaan jarruja. Niillä itellään on myös vahvat asenteet siellä korvien välisessä. Että luottamusmies on punainen vaate liian monelle esimiehelle. Kauhistuttava ja hirvittävä, joka täytyy kiertää. (Terttu Pellinen, PTL, Rahala)

Luottolassa haastatellut ay-aktiivit ovat kokeneet tällä vuosikymmenellä tapahtuneen pankkifuusion vaikutukset kielteisinä. Heidän mielestään uuden pankin yhteistyö- ja neuvottelusuhteet ovat huonommat kuin entisessä pankissa. Aktiivien mukaan heikennystä on tapahtunut siitä huolimatta, että useimmat johdon edustajista ovat nyt samoja henkilöitä kuin ennen. Tilanteen muutos ei siis voi johtua johdon henkilökohtaisista ominaisuuksista. Se liittyy pikemminkin työpaikan tunneilmapäiriin ja neuvottelusuhteissa vallinneisiin institutionaalisiin käytänteisiin. Luottolan ay-aktiivit kuvaavat aikaisempia yhteistyö- ja neuvottelusuhteita nykyistä ”reilummiksi”. Tarkemmin udeltaessa heikentynyt tilanne paljastui vanhojen institutionaalisten käytäntöjen ja suhteiden murentumiseksi. Ennen pankkifuusiota oli ay-aktiivien käsityksen mukaan olemassa selvät säännöt, joita noudatettiin molemmin puolin. Johto suhtautui tuolloin ammattijärjestöön luontevana osana työpaikkademokratiaa. Täysin kitkatonta yhteistyö ei tosin tuolloinkaan tunnu olleen. Henkilökuntaa ei ole pidetty taloudellisen tuloksen aikaansaajana, vaan pikemminkin sen rasitteena.

HL: Millainen oli se pankki silloin 70-luvulla?

V: Silloin meni pankeilla hirveen hyvin. Kuitenkin mulle on jäänyt luottamusmiestoiminnasta, että aina on henkilöstökulut kuitenkin ollut. Vaikka niil oli hyvä tulos, niin ei koskaan riittävä. Aina vaan puhuttiin, että oli tyydyttävä tulos, silloinkin, vaikka tehtiin huipputuloksia. Että aina on ollut se henkilökunta tavallaan semmosessa, että on pitänyt nipistää. (Maila Hannonen, PTL, Luottola)

Entisen pankin neuvottelukulttuurin ”reiluus” samaistetaan myös pankin puoluepoliittisiin sidoksiin. Tuolloisessa pankissa arvostettiin haastateltavien mielestä ammattijärjestöjen toimintaa. Vanhan pankin sulautuminen uuteen pankkikulttuuriin johti tämän käsityksen mukaan ammattijärjestöjen aseman heikkenemiseen ja epäluottamuksen kasvamiseen pankin yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa.

Kyllähän silloisessa pankissa oli varmaan jo valittu poliittisin perustein silloin hallintoon henkilöt... Sillon aikaisemmin meidän pankissa henkilökunnan edustaja osallistu johtokuntaan. Se oli ollut jo kauan. Se oli semmonen törmäys, kun uuden pankin johtoryhmän puheenjohtaja tuli tuolta erään muun pankin puolelta. Kun

menin ensimmäiseen johtokunnan kokoukseen, niin siinä sen konkreettisesti koki. Se ei ollutkaan mahdollista olla siellä. Se oli semmonen asia, ettei ne hyväksyneet sitä. (Maila Hannonen, PTL, Luottola)

Luottolan aktiivit kritisoivat nykyistä johtoa ennen muuta malttamattomuudesta. Se esittelee ja vaatii hyväksymään asioita liian nopeassa tahdissa. Luottamusmiehet eivät ehdi muodostaa asioista mielipidettä puhumattakaan, että päätöksiä tehtäessä tai asioita esiteltäessä kuunneltaisiin laajemmin ammattiosaston mielipidettä. Aktiivien mukaan pankin johto sanoo kyllä toivovansa, että pankissa käytäisiin avointa keskustelua. Pankin ilmapiiri ei kuitenkaan tue tätä toivetta. Käytännön tilanteissa, kuten koko henkilöstöä koskevissa kokouksissa, ei päästä avoimeen keskusteluun. Tämä näkyy siinä, että ”tavalliset toimihenkilöt” eivät uskalla esittää kysymyksiä tai omia mielipiteitä, koska he pelkäävät tulevansa nolatuiksi. Aktiivit ovat sitä mieltä, että pankissa ei olla totuttu keskustelemaan avoimesti, ja mielipiteen vaihto jää siksi pikemminkin muodolliseksi mahdollisuudeksi kuin avoimeksi keskustelemiseksi ja kuulemiseksi.

Meillä on ollut molemmissa prosesseissa työnantajalla hirvee kiire. Isoja asioita pitäis toteuttaa ja hyvin puida ne siinä. ...Välillä piti odottaa joitakin tietoja jostain ja sitten tiesi, että nopeasti päätetään. Ihan meillä on erilaiset toimintaperiaatteet...Meillä oli tosin eri intensiteettiä siinä. Toiset halus mahdollisimman monta työpaikkaa pois ja me haluttiin mahdollisimman monta paikkaa säilyttää. (Aija Jokinen, PTL, Luottola)

Syyllestettiin, että porukka olis valmis johonkin tällaseen uudistukseen lähtemään mukaan mutta kun joku siellä jarruttaa... Tietysti, kyllä mä tiedän, että toimihenkilöstökin aina jostain kautta vie viestin, että mitenkä keskustellaan mistäki asiasta sitten esimerkiks ruokahuoneessa tai muuten. Ja sitä palautetta tuli aina (johdolta), että kyllä me tehtäis mutta joku kieltäis jotain. Tai että on peloteltu muka ihmisiä, että ne ei uskalla. (Maila Hannonen, PTL, Luottola)

Johdon malttamattomuus kieli aktiivien mukaan myös siitä, että pankin johto ei oikein aina itsekään tiedä, mitä se haluaa. Se ei toimi pitkäjänteisesti uudistuksia tehdessään. Muutokset toteutuvat pankissa sen vuoksi vaivalloisesti. Esimerkkinä tästä mainittiin, että pankissa käytettiin uusien ajattelutapojen sisäänajon välineenä henkilökunnan koulutusta. Sitä pidettiin sinänsä myönteisenä, mutta siitä saadut hyödyt jäivät vastaajien mielestä vähäisiksi, koska jonkin koulutusohjelman läpiviemisen jälkeen asiat jätettiin entiselleen. Oltiin ikään kuin koulutusta ei olisi hankittukaan uusien ongelmien ratkomiseksi.

Ay-aktiivien arvostelu on ymmärrettävää, mutta siinä ei ehkä täysin oteta huomioon 1990-luvun pankkialan erityisyyttä: kehitys on ollut pankeissa kriisin takia kokonaisuudessaankin tempoilevaa. Alalla ei ilmeisestikään ole ollut selvää kuvaa siitä, mihin kriisin voittamiseksi olisi tullut panostaa ja mihin ei. Näin ei olla täysin luotettu edes tehtyihin ratkaisuihin. Tämä lienee taustana sille, ettei pankeissa yleensä ole muodostunut ay-aktiivien mielestä luottamusta herättävää keskustelukulttuuria. Sitä pidetään pikemminkin ”kylmänä”. Käsitys toistuu aineistossa useita kertoja. ”Pankkimailman kylmyyden huipentuma on se, että hyvä suoritus kuuluu peruslaatuun ja sen enempää sen eteen ei sitten tarvitsekaan johdon tehdä”, Ekonomiliiton jäsen Aulis Viberg Luottolasta toteaa. Haastateltavat antavat sen kuvan, että sama ilmiö kertaautuu pankkiorganisaatioiden eri tasoilla:

Mä otin sen johtajan kanssa kerran keskusteluun, että mitä varten ne johtajat, eihän nekkään keskustele. Toimihenkilöille sanotaan, että miksette te keskustele. Mutta ette tekään keskustele. Ollenkaan. Nyt kun mää oon käynyt siellä, niin ne on kuin koulupojat siellä. Ei kukaan uskalla puhua mittään. Onks heillä se auktoriteettipelko. Se jatkuu tässä organisaatiossa ylös asti. Ei uskalleta kyseenalaistaa seuraavan portaan tekemisiä. Eikä mikkään kehity. Niin kun olen hänelle sanonut, että minä en usko, että viisaus assuu jonkun johtajan päässä (naurahtaa). (Martta Hietanen, PTL, Rahala)

Oman lisämausteensa alalle tuovat fuusiot. Pankkien yhdistymiseen liittyy hyvin suuri määrä sellaisia varsin traumaattisiakin kokemuksia, joita ei ole pystytty purkamaan siitä huolimatta, että ay-aktiivit kiittelevät työttömäksi jääneille järjestettyä jälkihoitoa. Seuraavassa sitaatissa on kuvaus siitä järkytyksestä, joka irtisanomisten yhteydessä koettiin Rahalan toimipaikkatasolla. Kyllä se oli karmee tilanne, kun tän meijän alueen kaikki toimihenkilöt oli kutsuttu tuonne kauppaoppilaitoksen auditorioon. Ja se tapa, jolla se meille esiteltiin, niin siitä me kyllä protestoitiin. Kyllä se oli karmea tilanne, kun nähtiin kuinka paljon porukkaa joutuu pois. Tuota. Se hiljaisuus, mikä siellä vallitsi. Ja kukaan ei puhunut yhtään sanaa. Niin kyllä se oli. Sitä en unohda koskaan, mikä se oli. (Martta Hietanen, PTL, Rahala)

Tutkimiemme pankkien johto ei kaikesta huolimatta saa kokonaisuutena kriittikkiä ay-aktiiveilta. Henkilöstön kanssa neuvotteleva johto kuuluu Rahalassa ay-aktiivien käsitysten mukaan yhteistyöhakuisimpaan osaan uuden pankin johtoa. Neuvotteleva johto on vastuullisessa asemassa koko yrityksen suunnitelmallisen henkilöstöpolitiikan luomisessa. Yrityksen ylätasolla luotu politiikka vaikuttaa huomattavasti myös organisaation muissa osissa tapahtuvaan neuvottelutoimintaan. Luottamussuhteiden syntyminen riippuu kuitenkin

jokaisessa portaassa myös muista kuin ylätason tekijöistä. Niistä tärkeimpiä on työelämän suhteiden sääntöjen oikeudenmukaisiksi ja järkeviksi kokeminen.

Tämän YT-menettelyn aikana oli kova prosessi mutta kaiken kaikkiaan, kun tutustu näihin uusiin johtajiin, joitten kanssa joutu sitten oikein kunnolla tätä neuvottelutoimintaa johtamaan. Aika nopeasti me sitten päästiin samalle aaltopituudelle, suurin piirtein. Siinä täytyy kyllä kiitos antaa työnantajan edustajille. Se on toiminut hyvin. Kun vaan alussa saatiin sovittua pelisäännöistä. Kun minä tykkään, että pitää olla ne pelisäännöt, että tiedetään miten toimitaan ja että kuka toimii... Näe uudetkin johtajat, jotka tuli siihen mukaan, huomasivat, että näin on parasta tehdä, vaikka se oli heille alussa vaikeeta, että sovitaan henkilöstön edustajien kanssa asioista. (Martta Hietanen, PTL, Rahala)

Sääntöjen vakiintumisen edellytykseksi ymmärrettiin, että juuri ay-väen piti tulla johtoa vastaan. Ay-aktiivit kokivat, että heidän tuli asettua mukisematta tukemaan pankeissa ajettavia muutoksia. Heidän mielestään johto ei kuitenkaan toiminut oikeudenmukaisesti odottaessaan, että aktiivit keskittyisivät aina omassa toiminnassaan pehmentämään organisaatiossa tapahtuvia muutoksia ja tasoittamaan henkilöstön epävarmuutta tulevaisuuden suhteen johdon valitsemien yksipuolisten linjausten pohjalta.

V: Sopeutujan roolia. Odotukset on aika avoimesti julkituotu. Pitäisi pyrkiä edesauttamaan sitä, että näihin muutoksiin sopeudutaan ja muutosvastarinta olisi pienempi. Tosiasiallisesti meidän muutosvastarinta on kaikkein suurinta esimiesten kohdalla.

HL: Niin, kenen odotuksia nämä on?

V: Näe mitä mainitsin? Rahalan johto odottaa selkeästi esimerkiksi YT-toimikuntaan kuuluvilta, että ikään kuin sitoudutaan johdon valitsemaan politiikkaan. Me taas ollaan todettu, että me sitoudutaan vain sen tyyppiseen politiikkaan, jossa on meidän näkemykset kohtuullisesti huomioitu. (Leila Mäki, PTL, Rahala)

H: Miten luulet, että työnantaja ymmärtää tän saman kysymyksen? Onko ammattiyhdistystoiminnasta työpaikkatasolla enemmän hyötyä vai haittaa?

V: Luulen, että ne kokee tällä hetkellä, että on enemmän haittaa. On ihan fiksuja esimiehiä, jotka on tajunnut, että se on ihan hyödyllistä. Jos miettii näitä saneerauksia ja muuta, niin luottamusmiehet on joutuneet puuttumaan hankaliin asioihin.

Huolimatta selvistä näkökulmaeroista ay-aktiivien ja johdon välillä ay-aktiivit arvioivat yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden olevan organisaation ylätasolla paremmalla tolalla kuin keskimäärin muualla pankin eri yksiköissä. Rahala-

laisilla haastateltavilla onkin sellainen käsitys, että suureen organisaatioon mahtuu toimipaikkatasolla hyvinkin erilaisten yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden suhteiden kirjo. On hyvin mahdollista, että jostakin Rahala-pankin toisesta yksiköstä olisimme löytäneet sellaisen kuvauksen yhteistyö- ja neuvottelusuhteista, joka olisi voinut olla hyvin lähellä esimerkiksi Luottola-pankista löytämäämme tilannetta.

Kaiken kaikkiaan ay-aktiivit arvioivat pankkien johtoa paljon hienojakoisemmin kuin attribuutioteoria antaa olettaa. Organisaation ylimmän johdon katsotaan voimakkaasti symboloivan talon yleistä johtamiskulttuuria. Johdon myönteiseksi kuvattu, luottamusta herättävä käyttäytyminen liittyy siihen, että johdon arvioidaan suhtautuvan henkilöstöön arvostavasti ja ottavan päätöksiä tehdessään huomioon henkilöstön esittämät näkemykset. Hyvä johtaja on ”uuden tyylin ihminen”, joka viestittää tasa-arvoisuutta, välittömyyttä ja toimii ponnekkaasti asioiden kehittämiseksi siten, että henkilöstö otettaisiin paremmin huomioon organisaation joka tasolla päätöksiä tehtäessä. Ay-aktiivien näkemyksen mukaan hyvä johtaja pitää kiinni säännöistä, jotka turvaavat työmoraalin säilymisen. Niin pankeissa kuin muuallakin työorganisaation johto on strategisessa asemassa luotaessa työelämän suhteiden perussääntöjä.

## Metallilan ja Prosessilan ”vanha” ja ”uusi” johto

Tän työpaikan tekee hyväks se, että täällä kunnioitetaan niitä arvoja, mitä on esimerkiksi valtakunnallisesti sovittu. Sen tietää, että täällä neuvotellaan asioista, eikä turhista kähistä. Se on ison työpaikan etu. Varmaan Suomessa on monia hyviä työpaikkoja mutta paljon on tätä vanhan mallista käskytysjohtamista, työ teette näin. Täällä pyritään yhteistyöllä viemään se läpi. Ja maksetaan palkat säännöllisesti. (Petri Alatalo, Metallityöväen liitto, Metallila)

Niin kornilta kun tää kuulostaakin, mutta näinhän se on, että täällä on 60-70-luvuilla tietyn aseman saavuttaneita ihmisiä. Ennen kuin ne ihmiset poistuu täältä työelämästä, niin me ei voida keskustellakaan että joku päällikkötaso poistettais. (Senja Vaarala, STL, Prosessila)

Metalliteollisuutta edustamaan valitut yritykset noudattavat paljolti jo etukäteen tutkimuksemme muotoilussa viritettyä asetelmaa. Toisessa yrityksessä eli Metallilassa vallitsi kohtalaisen suojea yhteistyön ilmapiiri ja keskinäinen luottamus, mutta saamamme kuva ei ollut kuitenkaan yhtenäinen, vaan poikkeuksiakin ilmeni. Prosessilassa taas oli ilmiselviä ristiriitoja, mutta ne

eivät piirtyneet johdon ja ay-aktiivien väliseksi yhtenäiseksi rintamalinjaksi, vaan se oli täynnä katkoksia ja suvantoja.

Metallilassa ammattiyhdistysaktiivien käsitys johdon nykyisestä toiminnasta on pääosin hyvin myönteisesti väritynyttä. Ay-aktiivit kuvaavat johtamistavassa tapahtuneita muutoksia vähittäisenä siirtymisenä sanelusta ja käskytämistä kohti avoimempaa johtamistapaa. Muutos nähdään kuitenkin epäyhtenäiseksi. Johtoon kuuluvat henkilöt arvioidaan erilaisiksi johtamistaitojensa ja -tyyliensä suhteen. Luokittelussa ilmenee kuitenkin selkeä logiikka. Johto erotellaan ajatustavoiltaan ”vanhoihin” ja ”uusiin” johtajiin.

Kyllä täällä on meidän kentässäkkin vanhoja (johtajia), jotka rumasti sanottuna pomottaa. Kyllä täällä on byrokraattista. Mutta kun ajattelee noita tuotannon yksiköitä, niin sehän on äärettömän joustavaa. Se on nykyaikaista johtamista. Toi toinen osasto on oikein malliesimerkki. (Marjatta Pekonen, STL, Metallila)

HL: Onks eroo niillä vanhoilla ja uusilla päälliköillä?

V: On. Se ero on se, että silloin oli yleensä puhetta ja tavoitteita ja se toteutusvaihe jäi aina tekemättä. Se jäi siihen. Nykyiset päälliköt on hirveen helppo se, että kun jotain lähetään tekemään, nii se tehdään loppuun asti. (Petteri Alatalo, Metallityöväen liitto, Metallila)

Metallilan ”uuden” johdon hyvään arvosanaan vaikuttaa se, että ay-aktiivit katsovat johdon lisänneen avointa tiedottamista ja pyrkineen integroimaan henkilöstöä heitä itseään koskevaan päätöksentekoon. Toisena myönteisen kehityksen käynnistymisen mahdollistajana pidetään luopumista urakkapalkkauksesta, johon johdon ja työntekijöiden kiistat ovat aiemmin keskittyneet.

1970-luvun puolivälissä oli vielä vallalla se vanhakantainen käskyttämismentaliteetti, eli työnjohtaja käskee ja työntekijä tekee. Nythän tehdään todella itsenäisesti hommi hyvin paljon. Ja mikä on eniten vaikuttanut tähän myönteiseen kehitykseen kun lopetettiin urakkahinnoittelut ja siirryttiin aikapalkkaukseen. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto, Metallila)

Vaikka ay-aktiivit kuvaavat monisanaisesti Metallilan johtamisilmaston parantumista, ei johdon toiminnasta ole hahmotettavissa yhtä selvää jakoa kielteisesti kuvattuun menneisyyden johtamistapoihin tai positiivisempaan nykytilaan. Johtamisilmaston parantuminenkin ilmenee ristiriitaisena prosessina. Sitä ei kuvata yhtenäisenä ajallisenä tapahtumaketjuna, vaan eri vaiheissa paljonkin muuttavana kehityskaarena, joka saattoi ottaa yhä uudelleen ”takapakkia”. Tilanne olikin haastatteluhetkellä heikkenemässä. Metallilan työntekijöiden

ay-aktiivit olivat viime aikona havaitsevinaan merkkejä johdon uudesta eristytymisestä. He pelkäsivät haastatteluhetkellä, että heidän asemaansa aiottiin heikentää.

Nyt johto on mennyt tuohon, mitä me sanotaan valkoseks taloks, se linnottautuu sinne. (Taisto Virta, Metallityöväenliitto, Metallila)

Aina kun tulee nää lamat, vähennykset ja tällaset, niin tulee semmosia negatiivisia reaktioita. On yritetty vielä sitte lisätä tällasta vuoropuhelua ja yhteistoimintaa. Siinä joutuu aina outoon valoon sitten tavallaan, jos ay-luottamusmiehet on jätetty pikkasen pois siitä. Että enemmän neuvotellaan suoraan työnantajan kanssa. (Petri Alatalo, Metallityöväenliitto, Metallila)

Metallilan johtoa moititaan myös siitä, ettei se ole viime aikoina antanut riittävissä määrin tunnustusta ”lattiason tiedolle”. Tätä paheksutaan, sillä ay-aktiivit tuovat usein esiin sen, että ”todellinen” tieto organisaatiossa on suoritettavaa työtä tekevilla, mutta organisaation johto ei välttämättä ole riittävän kiinnostunut tästä tiedosta ja kokemuksesta (vrt. Willis 1977). Etenkin hierarkian pohjalla on vankka käsitys siitä, että siellä työskentelevät elävät oman tietonsa ja kokemuksensa jakamisen suhteen pysyvässä paitsioasemassa.

Siellä on sellasia ihmisiä, että he on lukenut, että heidän pitää tietää. Pikkasen huolestuttavaa on, että tässä on taas käymässä silleen, että ylempi johto aattelee sillein, että hän on koulua käynyt ja tieto pitää olla. Välillä se oli pikkasen parempaa. Minun ajatus on, että tuolla lattiatasolla on se tieto. (Severi Ruotsalainen, Metallityöväen liitto, Metallila)

Sehän ei oo mikään organisatoorinen homma, että se johtaja kävis aina silloin tällöin täällä, niin ihmiset näkee ja pääsee esittäen mielipiteitään. Se on sellanen jota toivoisin. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto, Metallila)

Metallilan ay-aktiivien kokemukset siitä, ettei heitä arvosteta heidän omasta mielestään riittävästi, kuvaavat luottamussuhteiden haavoittuvuutta. Niitä pitää hoitaa alati siinä kuin mitä tahansa sosiaalisia suhteita. Vaikka on jo jonkin aikaa opittu tekemään asioita yhdessä, ay-aktiivit esittävät välillä epäilyjä luottamuksen kestävydestä. *Luottamussuhdetta varjostaa petoksen riski.*

Toisin kuin Metallilan ammattijärjestöaktiivit Prosessilan haastateltavat kuvaavat useimmiten työorganisaationsa johtoa sellaisilla piirteillä, jotka ovat yhteneväiset reaktiivisen organisaation johtamiskulttuurin kanssa (Juuti 1992, 241-246). Kritiikki suunnataan yhtäältä erityisesti johdon keskiportaaseen.

Se koetaan ”välissä olevana porukkana, johon keskusteluyhteys katkeaa”. Toisaalta arvostellaan myös koko konsernin johtamiskulttuuria. Sitä kuvataan tunnelmaltaan kielteiseksi; käskyttäväksi ja kontrolloivaksi.

Mun käsittääkseni mukaan keskusteluyhteys aivan korkeimman johdon ja työntekijäportaan varmaan ihan hyvä. Mut sit tos välissä on semmosta porukkaa, joka haluaa olla vähän parempaa kuin toiset, elikkä keskusteluyhteys katkeaa siihen. (Markku Kissala, Teknisten liitto, Prosessila)

Kyllä mä uskon, että turha haukkua täällä keskijohtoa ja insinöörikuntaa. Kyllä se mentaliteetti lähtee ehkä konsernin tasolta. Meidän tän hetken johtajasta ja kaikista. Kyllä se niin kun se käskemisen kautta tulee vielä. Sellanen yhdessä kehittyminen ja kehittäminen ja ihmisten sitouttaminen, niin siitä ei ymmärretä vielä mitään. (Jarno Hakamäki, Metallityöväen liitto, Prosessila)

Johdon toiminta yhteistyö- ja neuvottelusuhhteissa ei eroa konsernin yleisestä johtamiskulttuurista. Henkilöstöä ei ay-aktiivien mukaan oteta riittävästi mukaan organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon. Tämä ei ehkä kuitenkaan olisi ratkaisevaa johdolle annettavan arvosanan määräytymisessä. Sitä tärkeämmäksi nousee luottamussuhteiden luonnetta määrittelevä omakohmainen kokemus johdon toiminnasta yhteistyö- ja neuvottelusuhhteissa. Se kietoutuu yhteen vuorovaikutuksen sujuvuuden kanssa, ja siinä näyttää olevan ongelmia.

HL: Minkälainen mielikuva sulla on työnantajan neuvottelijoista?

V: Mä oon joutunut kovin vähän neuvottelemaan mutta sen miä olen, niin kyllä siellä on semmosia edustajia, et en oo kovin hyvää kuvaa saanut.

HL: Minkä takia?

V:Justiin että on tämmönen sanelupolitiikka. Ett siihen ei oo vastapuolella mitään sanomista. (Tarja Käki, STL, Prosessila)

Kielteisen arvion saava johto näyttää eristäytyvän työntekijöistä ja osoittavan valtaansa käskyttämällä, ”pompottamalla” ja sanelemalla. Negatiivisesti koettu johto on niin ikään ”vanhakantainen”. Se pitääyty miehellään organisaation byrokraattisiin käytäntöihin ja viestittää alaisilleen kaiken aikaa hierarkkiseen asemaan perustuvaa ylemmyyttään. Tähän kuuluu oleellisena osana se, etteivät kielteinen johtaja ja johtamiskulttuuri edistä keskustelua, vaan ne pyrkivät tukahduttamaan poikkeavat näkemykset.

Johto ei myöskään kohtelee eri henkilöstöryhmien edustajia aina samanarvoisesti. Kun Metallityöväen liiton aktiivit kokevat Prosessilassa oman ase-



mansa yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa olevan lopultakin henkilöstöryhmistä heikoin, niin Metallilassa ay-aktiivi puolestaan esittää, että hänen oma liittonsa on ”ansaitusti” yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden keskiössä.

H: Suhtautuuko sinun mielestä tää yritysjohto näihin eri henkilöstöryhmiin samalla tavalla?

V: Minusta yritysjohto suhtautuu kullooseenkin henkilöstöryhmään sen mukaan, miten se henkilöstöryhmä toimii.

H: Mitä se tarkoittaa?

V: No, kun me ollaan oltu toiminnoissa kaikkein aktiivisimpia, niin meihin on suhtauduttu kaikkein paraiten. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto, Metallila)

Mikä toisille on saavutettu etu, ”ansaittua”, on muilta henkilöstöryhmiltä pois-sa. Metallilassa erityisesti STL:n aktiivi kokee itse tullessa syrjäytetyksi organisaationsa miehisissä yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa.

Tää on sellanen firma missä näkyy Metalli hyvin korostetusti. Metallin luottamusmiehet ovat arvostettuja ja vielä teknistenkin. Kun kaikennäköisiä kissanristiäisiä on, niin hyvin harvoin, minä en oo saanut varmasti koskaan kutsua tiettyihin tilaisuuksiin... Mutta voihan saunailtoja viettää niin, että ensin käy akat ja sitten miehet esimerkiksi. (Marjatta Pekonen, STL, Metallila)

## Sairaalan johdon kaksijakoinen tilanne

Molempien sairaaloiden ammattiyhdistysaktiivit asettavat itsensä johdon asemaan, jota he pitävät vaikeana. Näin tehdessään he tarkastelevat sairaalaan taloudellisen tilanteen muutoksia ja siinä ilmeneviä vaikeuksia sairaalan ulkopuolisen hallinnon kanssa. Etenkin Veitselässä suuri osa ammattiyhdistysaktiivien huomiosta kohdistuu kamppailuun ulkopuolista, yhteistä ”vihollista” vastaan.

Meidän hallinto on äärettömän väsyneitä siitä taistelusta mitä ne joutuu käymään tuolla talon ulkopuolella puolustaakseen edes näitä meidän minibudjettiraameja...

Tuolla hallintokerroksessa on valtavan raskas työ asioida tämän talon ulkopuolella, semmosille tahoille, jotka haluaa jatkuvasti kritisoida ja karsia toimintoja. (Pentti Lummelampi, KTV, Veitselä)

Toisaalta ay-aktiivit Veitselässä eivät jaa täysin kaikkia johdon näkemyksiä. Heidän parissaan ajatellaan myös, että sairaalan johdossa ei olla vielä riittävästi

pohtittu sitä, kuinka ”talon” suorituskykyä voitaisiin parantaa konkreettisin toimenpitein, joista myös henkilöstö voisi olla jatkuvasti tietoinen. Jotta tähän päästäisiin, Tehyn ay-aktiivi ehdottaa tilanteeseen parannusta. Hänen mukaansa tulosajattelua tulisi noudattaa osastoilla siten, että niillä olisi myös todellinen budjettivastuu ja siihen liittyvä seurantamahdollisuus.

Mun mielestä otetaan edelleen liian vähän henkilöstöä mukaan tämmöseen budjettiseurantaan ja sen tyyppisiin. Ne pitäis periaatteessa mennä osastoille asti, että voitais ajoittain kattoo miten me ollaan pysytty budjetissa. Siinä ois mun mielestä aika tavalla toivomisen varaa. Se ei tapahdu niin ... Ehkä (tarvittaisiin) jonkin näköistä liikkeenjohdollista napakkuutta. Täällä on jonkinlaista ruususen unta nukuttu, mutta se tulee muuttumaan. (Riitta Berg, Tehy, Veitselä)

Happelassa ammattiyhdistysaktiivit näkevät yleisen taloudellisen tilanteen tekijänä, joka on pakottanut niin sairaalan johdon kuin heidät itsekkin miettimään keinoja, joilla selvittää vähentyneiden resurssien aiheuttamasta uhkasta hyvän hoidon toteuttamiselle ja henkilöstön jaksamiselle. Ay-aktiivien lausunnoista välittyy sielläkin myötätuntoa johtoa sairaalan kohtaan.

Meillä on organisaation johdossa suurimmaltaan osaksi on ihan asiallisia ihmisiä. Ne tekee todella johtotasolla parhaansa. Mutta sitten heitä valvoo taas liittohallitus sieltä ylhäältä päin ja antaa rajat. (Teuvo Partanen, KTV, Happela)

Minä ymmärrän, että meidän johdon linja on sellainen, että mahdollisimman paljoista asioista neuvotellaan, jotta päästäis sellaiseen konsensukseen, jossa tavallaan kaikki olisivat tyytyväisiä. (Elsa Kämäräinen, Tehy, Happela)

Ay-aktiivit näkevät erityisesti yhteistyö- ja neuvottelusuhteet sairaaloissa myönteisinä. Tämä liittyy jo aiemmin hahmottelemaamme kuvaan neuvotteluammattilaisuudesta. Sen kehyksessä on ominaista korostaa paitsi omaa pärjäämistään ja vuorovaikutuskykyjä neuvotteluissa. Vastapuolta arvioidaan sen sijaan suhteellisen diplomaattisin sanakääntein. Näin ei ainoastaan vältytä neuvottelusuhteiden hyvän ilmapiirin pilaamisen riskiltä, vaan samalla osoitetaan oma yhteistyökykyisyys. Sairaaloiden johtoa arvioidaan neuvotteluvastapuolena tilannekohtaisemmin kuin tutkimuksessa mukana olleiden yritysten ylintä johtoa tai keskijohtoa ja esimiehiä. Ajankohtaiset neuvottelutilanteet otetaan sairaaloissa mukaan arvioihin, ja niistä etsitään merkkejä neuvottelusuhteiden kehittymisestä. Tämä viittaa siihen, että ay-aktiivit testaavat organisaation yhteistyö- ja neuvottelusuhteita säännöllisesti ja että niiden jatkuvuutta pidetään ehkä vähemmän itsestään selvänä kuin johto uskookaan.

Ay-aktiivien myönteinen käsitys sairaaloiden neuvottelusuhteista ei siis peitä sitä, että niitä leimaavat epävarmuus ja jännitteet. Keskeinen jännitteitä synnyttävä aihe on sairaaloiden hierarkia ja siihen kytkeytyvä eriarvoisuus. Sairaalaissa yhteistyö- ja neuvottelusuhteet näyttivätkin sisältävän paljon eri ammattijärjestöjen välistä kitkaa, joka oli selkeästi eri ammattiryhmien professionaalisia rajoja mukailevaa. KTV:n ja Tehyn ammattiyhdistysaktiivit valittavat, että johto suosii erityisesti lääkäreitä. Heidän mukaansa johto arvostaa näitä enemmän kuin sairaalan muita henkilöstöryhmiä. Tämän asenteen sanotaan heijastuvan aivan konkreettisesti työehtoja koskeviin sopimuksiin ja niiden tulkintoihin. Lääkäreiden asema sairaalassa on muutenkin muiden henkilöstöryhmien mukaan pulmallinen. Tehyn ja KTV:n aktiivien mielestä yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa sekoittuvat lääkäreiden rooli esimiehinä ja sairaalan palkkatyöläisinä. Ei siis ihme, että akavalainen ay-aktiivi kertoo saavansa omat ehdotuksensa paremmin läpi kuin muiden henkilöstöryhmien edustajat.

Parhaiten tässä talossa saa hoidettua akavalaiset. Siitäkin ryhmästä nimenomaan lääkärit. Ehkä johdonkin puolesta. Lääkärithän on erittäin kollegiaalisia. (Elsa Kämäräinen, Tehy, Happela)

Mutta sillonkin se asia hoitu sillä lailla, että ei tarvinnu edes puhelimella soittaa. Mä laitoin sähköpostiin viestin, että olen saanut tietooni, että tämmönen tää teksti on ja tätä en tule koskaan hyväksymään, eikä Lääkäriliitto. Hän muutti sen takaisin. Siihen ei tarvinnut siis mitään. Enkä mä koskaan uhkailekkaan. Ei siihen tarvinnut enemppää sanoa muuta kun en hyväksy. (Heli Tarvaspää, Akava, Happela)

Vaikka sairaaloiden neuvottelusuhteet sisältävät epäoikeudenmukaisiksi koettuja asioita, yleisenä linjana näyttää kuitenkin olevan, että yhteistyö- ja neuvottelusuhteista vastaavaan johtoon suhtaudutaan myönteisemmin kuin muuhun johtoon. Muun johdon odotetaan ”parantavan tapansa”. Ay-aktiiveille onkin tyyppillistä vaatia sairaaloissa voimallista esimiestyön kehittämistä.

Jos yksikössä on kannustava, hyvä esimies, joka on kannustava ja tasapuolinen ja joka on oikeudenmukainen, niin siellä osastolla sujuu kaikki. Niin siellä ei tarvitse myöskään luottamusmiestä. (Elsa Kämäräinen, Tehy, Happela)

Se oli aikamoista takkuamista tämä tulosjohtamisen opettelu. Kaikki johtajat ei ollu ihan tehtäviensä tasalla. Että tulosjohtamisessa pitäis, tai miten minä sen ymmärrän, niin jos yksikössä toimii demokratia ja toimii, kaikki työskentelee tän yhteisen päämäärän hyväks ja muuta sellasta, jotta saadaan tulosta ja siihen pitää sitoutua ja muuta. Mut jos johtaja on semmonen, joka ei neuvotele, joka vaan määrää ja esimerkiksi ei pidetä näitä YT-neuvotteluja ynnä muita. Esimerkiksi

osasto, jossa luvattiin tätä tulospalkkaa ja sitä ei tullut. Tulosta tuli mutta ihmisiä ei palkittu. (Liisa Taskinen, Tehy, Happela)

Meillä on suurimmalta osalta todella ymmärtäviä esimiehiä, jotka tekee parhaansa. Mutta on valitettavasti toisinkin päin. Oon monta kertaa sanonut, että kun kunnalle pääsee pomoks, niin niin suurta pomoa ei löydy yksityiseltä sektorilta, kun täällä o pienikin pomo olevinaan. (Teuvo Partanen, KTV, Happela)

Vaikka ammattiyhdistysaktiiveilla on tapana arvostella esimiesten toimintaa, useimmat aktiivit tuovat esille sen, että esimiehiä on monenlaisia. Paljon riippuu esimiehen valitsemasta viiteryhmästä. Jos se on kunnan johto, esimies saa kunnallistoiminnalle ominaisia piirteitä, jossa sairaalan hoitoetiikka saattaa unohtua. Jos taas viiteryhmäksi asettuu sairaalayhteisö, ei suuria ongelmia ilmene. Varsinaista työntekoa sairaalassa kuvataan tällöin sujuvaksi, eikä edes ammattikuntarajoilla tunnusteta olevan haitallista vaikutusta ainakaan silloin, kun puhutaan lääkäreiden ja hoitajien työkäytäntöihin liittyvästä yhteistyöstä. Voidaankin uumoilla, että varsinaisissa sairaalarutiineissa ammattikuntarajoihin ei kiinnitetä kovin suurta huomiota. Kokonaiskuva sairaaloiden tilanteesta jääkin aineistojen perusteella ristiriitaiseksi ja odottaa syventämistä.

V: Täällä kun on paljon työntekijöitä. Kun aattelet, niin eihän kaikkien kanssa voi synkata millään. Mutta en mä usko, että tää sen kummempi paikka on kuin työpaikat yleensä.

HL: Entä tuleeko esimies-alaisuhteissa lääkärien ja hoitajien välillä kitkaa?

V: Eipä juuri. Koska mä luulen, että lääkärit ei miellä olevansa esimiehiä sillä tavalla. Siinä menee kaks rinnakkaista linjaa organisaatiossa sairaalassa. Se on enemmän sellasia moniammatillisia työryhmiä sairaalassa nää hoitotiimit. (Riitta Berg, Tehy, Veitselä)

En mä ollenkaan laita kaikkia meidän johtajia samaan kaartiin mutta on johtajia, joilla ei ole näitä johtamiskykyjä, tämmösen organisaation johtamiskykyä, ett semmosta laajempaa näkemystä. Terveysthuoltoalalla on huonoja johtajia, tai ei ole hyviä johtajia. Näit on monessa paikassa mutta meillä vielä enempi. (Liisa Taskinen, Tehy, Happela)

\* \* \*

Kaiken kaikkiaan monessa ay-haastattelussa tuodaan esille epäilyjä esimiesten, siis lähinnä keskijohdon ja työnjohdollisessa asemassa olevien sitoutumisen puutteesta. Sen arvioidaan olevan organisaatioiden toimintaa häiritsevää tai jopa haitallista organisaation toiminnan kannalta. Keskijohtoon liittyvä

kannanotto ei kuitenkaan kata työorganisaatioiden ylintä johtoa. Vaikka teemahaastattelumme käsitteli erityisesti organisaation suorituskykyä, ay-aktiivit eivät juuri lainkaan arvioi organisaatiota kilpailukyvyyn tai tuloksellisuuden näkökulmasta. Tuntuu kuin suorituskyvystä puhuminen veisi arvion työorganisaation arkisen toiminnan ulkopuolelle tai vähintäänkin työorganisaation strategisiin valintoihin, joita työntekijät eivät ole tottuneet arvioimaan ja jotka on suosiolla jätetty johdon tehtäväksi. Niinpä aktiivienkin pohdinnat työorganisaatiosta liikkuvat heidän lähikokemuspöyrissään ja yleensäkin asioissa, jotka välittömästi koskevat heitä. Johtoa arvioidaankin haastatteluissamme pääasiassa sen suhteen, kuinka johto käyttäytyy suhteessa henkilöstöön ja ay-edustajiin. Tämä tulos sopii hyvin yhteen sen kanssa, että ay-aktiivit mieltävät oman tehtävänsä henkilöstön edustajina kohdistuvan juuri henkilöstön hyvinvoinnin ja etujen puolustamiseen. Tällöin ei juurikaan ajatella, että myös työorganisaation strategiset ja kauaskantoisetkin ratkaisut liittyvät näihin asioihin. Niinpä johdon onnistumista koko organisaation menestymisen kannalta ei juurikaan pohdittu. Sen sijaan johdon tapa ymmärtää organisaation suorituskyky saa kritiikkiä osakseen. Johdon nähtiin toisinaan asettavan selvästi taloudellisen tuloksellisuuden henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen edelle.

## 6. Ay-toiminta johdon edustajien näkökulmasta

Tunnen nämä luottamushenkilöt hyvin ja minusta ne on kauhean mukavia ihmisiä kaikki. Silloin kun niiden kanssa kommunikoi, niin ollaan periaatteessa täysin samoilla linjoilla. Puhutaan asioista ja bisneksestä ihan samalla lailla ja samoilla periaatteilla. Sen verran muistan niitä vanhempia aikoja että ennehän Metallilaa pidettiin erittäin vahvana ja hankalana ammattiosastona... Se varmaan vaikutti negatiivisesti, jos ajatellaan yleisestikin firman toimintaa. (Antti Bergholm, johdon edustaja, Metallila)

**M**etallilan johdossa vallitsee käsitys, jonka mukaan ammattiyhdistysliike on muuttunut tavalla, joka heijastuu yritykseen. ”Hakaniementorin ohjeita” paikalliselle ay-väelle pidetään toimipaikan kannalta nykyisin pikeminkin myönteisinä kuin kielteisinä. Tulkinnan taustalla on Metallilan historia teollisuusyrityksenä, jossa 1960-luvun lopulta 1980-luvun alkupuolelle saakka, lakkoiltiin usein ja riideltiin urakkahinnoittelusta lähes päivittäin. Epäluottamukselliset suhteet huipentuivat johdon kertoman mukaan siihen, että eräs luottamusmies yllätti johdon kutsumalla tv-kamerat paikalle todistamaan työpaikan epäkohtia.

Sen sijaan toisessa tutkimustoimipaikassamme Luottolassa arviot ammattiyhdistystoiminnasta poikkeavat olennaisesti edellä kuvatusta:

HL: Miten tiivistät oman näkemyksesi siitä, onko ammattiyhdistystoiminnalla tässä yrityksessä vaikutusta sellaisiin asioihin kuin kilpailukyky, tuottavuus tai toiminnan laatu?

V: On. Tosi merkittävä vaikutus. Meillähän on tää virallinen organisaatio ja sitten on tää piilo-organisaatio, jos voi näin rumasti sanoa. Niin jos ne ei mee sen virallisen

organisaation tavoitteiden mukaisesti ne (ammattiyhdistystoiminnan) tavoitteet siellä, niin eihän siitä mitään tule. Sehän vaikuttaa tosi voimakkaasti kaikkiin näihin alueisiin... Se ei saa tökkiä se toiminta. Niinkun tossa puhuin, meillä tökkiä ton kehittämisen osalta. Ei nähä samalla tavalla sitä kehittämistä. (Tauno Saarinen, johdon edustaja, Luottola)

Luottolan johto suhtautuu ammattiliiton toimintaan selkeän kriittisesti. Pankissa on käyty pitkällisiä ja työnantajan mukaan laittomaan lakkoon saakka kiristyneitä neuvotteluja ilta- ja lauantaiukioloajoista. Ay-aktiivit ovat voimakkaasti pyrkineet vastustamaan työaika koskevia muutospyrkimyksiä. Luottolan johto uskoo, että Pankkitoimihenkilöliiton Helsingin toimisto ohjaa paikallisten ammattiyhdistysaktiivien toimintaa neuvotteluissa. Pankinjohtajat eivät pidä tätä myönteisenä, vaan päinvastoin he valittavat ammattiyhdistysaktiivien tiukkuuden työaikakysymyksissä vaurioittavan pankin suorituskykyä.

Edellä esitetyt esimerkit osoittavat, ettei yritysjohto pidä ammattiosastoja ja paikallisia ammattijärjestöjä itsenäisinä toimijoina. Tämä kuitenkin tuli yllättävän harvoin esille työorganisaatioiden johdon haastatteluissa. Johdon edustajat kohdentavat kommenttinsa sittenkin useimmiten juuri siihen toimipaikkaan, jossa he itse työskentelevät ja josta heidän välittömin kokemusmaailmansa ay-aktiiveista koostuu. Nämä kommentit paljastavat, että tutkimiemme työorganisaatioiden *johdon edustajilla ei ole monoliittista, yhdenmukaista, käsitystä siitä, mitä ammattijärjestötoiminta toimipaikan tasolla pitää sisällään*. Siten ei ole ihme, että arviot ammattiosastojen vaikutuksesta toimipaikan suorituskykyynkin ovat ristiriitaisia. Yksi osa johdon edustajista kertoo pitävänsä ammattiyhdistystoiminnan vaikutusta toimipaikan suorituskyvyllä myönteisenä. Toinen osa pitää ammattiyhdistysliikettä yksiselitteisesti rasitteena. Kolmannen ryhmän muodostavat ne johdon edustajat, jotka näkevät ammattiyhdistystoiminnan vaikutuksiltaan ristiriitaisena ja tilannekohtaisesti vaihtelevana. Heille ay-toiminta on tekijä, reunaehto, jonka kanssa on sopeuduttava toimimaan tai jonka kanssa on toimittava taitavasti.

Musta nää on semmosia juttuja, että sä et tiedä yhtään, että mistä kohtaa sää saat niin kun takas. Et sä et tiedä sitä. Et sä voit saada sen siitä, että kun yhtäkkiä tarvitaan porukat kolmeen vuoroon, niin menee kaks päivää ja ne on kolmessa vuorossa. Et sä tiedä mistä se tuli, ett tuliks se siitä, että käsitellään ihmisiä niin kuin ihmisiä pitää käsitellä. (Erkki Silta, johdon edustaja, Metallila)

Ammattiyhdistystoiminnan yhteydet ja vaikutukset toimipaikkojen suorituskyvyn arvioidaan monimutkaisiksi ja vaikeasti todennettaviksi.<sup>8</sup> Ammattiyhdistysten osallisuus tulokseen tutkituissa organisaatioissa on sellainen so-

siaalinen tosiasia, jonka irrottaminen kokonaisuudesta ja muiden vaikuttavien tekijöiden yhteydestä on hankalaa. Siksi useimmat haastattelemamme johdon edustajat esittävät etenkin myönteiset arvionsa ammattiyhdistysten vaikutuksista toimipaikkojen suorituskyvyllä varovaisesti toteamalla, että vaikutussuhteet ovat vaikeasti mitattavia tai todennettavia. Siitä huolimatta monet vastaajista vakuuttavat ammattiyhdistystoiminnan olevan hyödyllistä johdon toiminnan ja tavoitteiden kannalta. Tätä myönteistä vaikutusta korostaessaan johdon edustajat eivät kuitenkaan viittaa niinkään ammattiliittojen ominaisuuksiin tai niiden toimintatapaan kuin yleensä järjestäytymisestä ja neuvottelujärjestelmästä saataviin etuihin. Näitä etuja ovat *pienentyneet transaktiokustannukset, neuvotteluekonomia*, joka saavutetaan kollektiivisilla sopimuksilla ja paikallisestikin sillä, että asioita hoidetaan muutaman ihmisen välityksellä.

PJ: Onks tää epäsuora vaikutus etumerkiltään positiivista vai negatiivista?

V: Kyllä mä kuitenkin pitäisin sitä positiivisena. Että jos jokainen neuvottelis omat palkkansa, niin siitä tulis enemmän sellasta kyräilyä, ja sitte ihmiset ei sitä yksinkertaisesti osais tehdä. Se johtais sellaseen liialliseen turbulenssiin. Että se on kuitenkin keskitetty, se antaa työrauhan niille ihmisille ja mahdollisuuden keskittyä muuhun. Jos olisi niin että tuhatviisisataa neuvottelis oman palkkansa, se ois vähän niinkun sosiaaliluukulla, että tuhat viisisataa ihmistä kävis hakemassa rahaa. (Eero Mäkinen, johdon edustaja, Veitselä)

HL: Mikä on oma näkemyksesi siitä, että onko tällaisella paikallisella ay-toiminnalla jonkinlaisia vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn tai tuottavuuteen tai laatuun, voiks sillä olla jotain merkitystä?

V: Kyllä sillä voi olla. Tällasessa yrityksessä, missä meillä on paljon omaa tuotantoa ja työntekijöistä 70% on tuotannossa. Niin on sillä suurikin merkitys. (Mauno Palm, johdon edustaja, Metallila)

No ei se konkreettisesti. Mutta sen vois sanoa, että kun asiat sovitaan kokonaisuutena, niin sillä tavalla se vois toimia. Mut ei mitään tämmöstä konkreettista näy. (Jouko Lahti, johdon edustaja, Prosessila)

Useat haastattelemamme johdon edustajat näkevät henkilöstön edustuksen ja osallistumisen myös *kanavana vuorovaikutukselle muun henkilöstön kanssa*. Luottamushenkilöt välittävät henkilöstön asenteita ja tuntemuksia johdon suuntaan. Tällöin johto saa sellaista palautetta ja informaatiota, jota ei muutoin välity esimerkiksi esimiesten kautta. Henkilöstön edustajien nähdään niin ikään rikastuttavan johdon tuntemusta *organisaation toimintatavoista näkemyksillään ja tiedoillaan*. Vaikka johto uskookin kontaktinsa henkilöstöön hyväksi, luottamusta tai yhdyshenkilöiden avustavaa roolia pidetään silti tähdellisenä.



HL: Tuleeko ammattijärjestöjen puolelta aloitteita, jotka johtavat johonkin?

V: Kyllä. Ei kauhean paljon, mutta on tullut monta viime vuoden aikana. Johtoryhmässäkin on tullut sellasia, jotka ei oikeestaan maksa mitään. Henkilöstöön, informaatioon, työterveyshuoltoon on tullut monta hyvää. Onko se sitten ammattiyhdistysliike vai henkilöstö, mä kutsun, että se on henkilöstö, mitä kanavaa se sitten tulee. (Matti Stenius, johdon edustaja, Veitselä)

Kun ajattelee tätä meidän vuorovaikutussuhdetta, joka on aika kiinteä. Usein tulee sitten ay-liikkeen taholta sellasta esille, jota me ei täällä välttämättä huomata. Jos puhutaan vaikka tästä henkilöstön jaksamisesta. Se saattaa tulla meille henkilöstön edustajien kautta meille tietoon ja sitä aletaan tutkimaan. Esimerkiksi edellisessä YT-prosessissa tutkittiin työsuojelutarkastuksella, mikä on siellä se tilanne. Se oli yksi sellanen, kun alko tuleen viestejä siitä, että tällanen tarkastus kannattaisa tehdä. Se oli niin kuin piste :in päälle, että se tuli neuvottelupöytäan. (Peter Holm, johdon edustaja, Rahala)

Paikallisen, toimipaikassa tapahtuvan yhteistyön nähdään myös *sitouttavan henkilöstöä yrityksen tai laitoksen toimintaan*. Kuten kirjallisuudessakin esitetään (esim. Meyer & Allen 1997), yleinen käsitys johdon parissa näyttää olevan, että henkilöstön edustajat sitoutuvat paremmin tavoitteisiin, joita käsitellään ja työstedään yhdessä, kuin silloin, kun asioita toteutetaan suoraviivaisen käskytävästi. Ay-aktiivin koetaan olevan edellisessä tapauksessa koko henkilöstöön nähden avainasemassa. Henkilöstön edustajan sitoutumisen päätöksiin uskotaan integroivan koko henkilöstöä työorganisaatioissa.

Tällä tavalla sitoutetaan sekä esimiehiä että henkilökuntaa muutoksiin, ja oikeestaan kaikkeen siihen, mihin on pakko vaan tavallaan suhtautua. Kyllähän tää on jatkuvaa muuttumista tää pankkitoimintakin. Ja sen takia, jos yhdessä tehdään ja yhdessä suunnitellaan, niin sit ollaan myöskin sitoutuneita näihin muutoksiin. (Mikko Rantala, johdon edustaja, Rahala)

Sillon kun ne on aktiivisesti siinä mukana, on oivaltaneet ja edesauttaa sitä (tuottavuutta, kilpailukykyä laatua), niin ilman muuta se auttaa. Siinä muodostuu tiimi, joka ajaa eteenpäin, ja joka itsekin näkee menestymisen avaimen siinä, että tehdään töitä hyvin. Ne kouluttaa sitä omaa ryhmäänsä ja motivoi, niin silloin siitä on hyötyä. (Antti Bergholm, johdon edustaja, Metallila)

Työorganisaatioiden johto näkee siis ay-edustuksen tärkeänä työssään ja pyrkii antamaan ay-edustajille tehtäväksi sitouttaa muuta henkilöstöä valittuun strategiaan. Johto on myös toisinaan huolissaan siitä, etteivät ay-edustajat onnistu siinä tehtävässä.

Jostain syystä se ei vaan mene sinne työntekijätasolle. Mutta mulla on se käsitys, että nää ammattiyhdistysihmiset, jotka on näitä luottamushenkilöitä, niin se tieto ei kulje taas heiltä heidän omille jäsenilleen. (Olavi Helenius, johdon edustaja, Prosessila)

Tämän vuoksi on ymmärrettävää, että johto toivoo ja jopa odottaa luottamushenkilöiltä yhteistyöhön painottuvaa toimintatapaa. Johto ikään kuin esittää luottamushenkilöille moraalisen vaateen henkilökohtaisesta sitoutumisesta organisaation tavoitteisiin edustamalla henkilöstöä, eikä niinkään ammattijärjestöä. Johtajat lähtevät vähintäänkin siitä, että järjestön näkökannat olisi sovittava yhteen oman organisaation menestymisen ja suorituskyvyn kanssa.

Toisaalta ay-liikkeen välitöntä panosta työorganisaation kehittämisessä ei pidetä erityisen suurena. Tämä on ymmärrettävää, kun ajatellaan suomalaisessa työelämässä vallinnutta vastakkainasettelun kulttuuria. Johdon edustajat eivät kuvaa yhdessäkään tutkitussa organisaatiossa ammattiliittoja minään työorganisaation suorituskykyä parantavaksi, innovaatioita pulppuavaksi lähteeksi.

HL: Onko nää henkilöstö ja luottamusmiehet olleet kiinnostuneita tällaisista työhön ja kehittämiseen liittyvistä asioista?

V: Osa voi olla että haluavat osallistua ja ovat kiinnostuneita, mutta yleisesti ottaen ne ei erityisen aloitteellisia ja aktiivisia siinä suhteessa oo ollu. Se on mieluummin tällanen passiivinen rooli. Jos muutoksia pyritään tekemään, niin mieluummin – ei voi sanoa, että nykyään hirveästi vastustettais, mutta kuitenkin pyritään varmistamaan, että heidän edustamansa henkilöstö hyväksyy muutokset. (Mauno Palm, johdon edustaja, Metallila)

Toimipaikkojen välillä on kuitenkin suuria eroja. Ammattiliittojen myönteisistä vaikutuksista toimipaikoille kertovat aineistossamme runsaimmin Metallilan ja Rahalan johdon edustajat. Happelassa ammattiyhdistystoiminta nähtiin ehkä jonkin verran Veitselää myönteisempänä. Vähiten ammattiliittojen myönteisistä vaikutuksista puhuivat Prosessilan ja Luottolan johdon edustajat.

Ne johdon edustajat, jotka mieltävät ammattiyhdistystoiminnan vaikutukset työorganisaation kilpailukykyyn kielteisenä, käyttävät usein tuttuja, retorisesti latautuneita ilmauksia. Ammattiyhdistystoiminta nähdään ”jarruna” ja ”junasta tipahtaneena” tai ”jälkijunassa olevana”. Jarruna olemisella viitataan paitsi työehtoja koskeviin eturistiriitakysymyksiin, myös muutoksia vastustavaan asenteeseen ylipäätään.

Kyllä mä sen jarruna näkisin, yllättävän huonosti on mukana tässä uudistustyössä. Se asenne on se, että pitää työssä ihmisiä niin paljon kuin mahdollista. Mutta miten tästä eteenpäin? Sehän on tässä, näkeekö eteenpäin. On ehkä ymmärrettävää, kun on se jäsenkunta, mutta se ei kestä katsomista eteenpäin, koska sehän on vain yhtä sen kanssa, että kierre voimistuu. Pitää pystyä katsomaan, että mihin ollaan menossa alana. (Tauno Saarinen, johdon edustaja, Luottola)

Vaikuttaa se siinä mielessä, että uhka on päällä koko ajan. Eli heillä on kuitenkin tämä ase, jota he sumeilematta käyttää... Varmasti on tulevaisuudessa taas odotettavissa näitä selkkauksia. Musta se, että heijän ns. saavutetuista eduista ei saa ottaa piiruukaan pois, niin jo se vaikuttaa meidän kilpailukykyyn, että me ollaan tehottomia... Mä ymmärrän ettei kaikki ymmärrä asioita, vaikka heille kuinka sanois, varsinkin jos se on esimies, joka sanoo. Mutta nämä ammattiyhdistysliikkeen ihmiset, jotka tuntee asioita ja tietää niistä, osais kertoa ne sillä omalla kielellä sinne joukolle, missä mennään. (Olavi Helenius, johdon edustaja, Prosessila)

Jos sitä ajattelee tämmösen bisneksen kannalta, ettei tarttis ottaa ihmisten ja ammattiyhdistysliikkeen kantoja ennakkoon, koska se tiedetään, miten erilaisiin asioihin suhtaudutaan. Kyllä varmaan paljon helpompaa olisi ja parempaakin. Siis positiivinen se vaikutus ei varmastikaan ole. Vahditaan työpaikkoja, ikään kuin se olisi ammattiyhdistysliikkeen tehtävä, että työpaikat säilyy tällä työpaikalla. Se on varmast yksi semmonen aika lailla erilainen näkemys työnantaja- ja työntekijäpuolella. Työntekijäpuolella ei mielletä, että tuottavuutta nostamalla tällä työpaikalla ja vaikka menettämällä työpaikkoja, syntyy niitä jonnekin muualle. Ja turvataan että olemassa olevat säilyy.. (Jalo Lehtinen, johdon edustaja, Prosessila)

Silloin kun ei pelkästään turvauduta julkisuuden suosimaan retoriikkaan, viitataan puolestaan ay-liikkeen perinteisiin tehtäviin. Johdon edustajat moittivat ammattiyhdistyksiä saavutettujen etujen varjelemisesta, tasapäistämisestä ja henkilöstöön kohdistuvasta yhdenmukaisuuden paineesta. Ammattiyhdistyksiä kritisoidaan satunnaisesti myös vääryyden puolustamisesta, neuvottelubyrokratian kasvattamisesta ja oman edun tavoittelusta. Erityisesti Prosessilassa ja Luottolassa selvän kielteisen etumerkin saavat näkemykset toistuvat useissa haastatteluissa, toisinaan väkevinäkin ilmaisuina. Rahalassa ja Metallilassa esiintyy samanlaisia näkemyksiä, mutta määrällisesti vähemmän ja sävylltään miedompina. Sairaaloissa Veitselässä ja Happelassa ammattiliittoihin kohdistunut kritiikki esitetään yleensä varsin pehmeässä ja verhotussa muodossa. Kärjekkäimmillään kritiikki sairaaloissa on seuraavissa kahdessa esimerkissä:

Mä väittäisin, että ne on vielä byrokraattisempia kuin nykyinen hallinto-organisaatio. Että kun on joku kahvivilaisuudeks tarkoitettu epävirallinen neuvottelu. Niin siitä

täytyy tehdä pöytäkirja ja sen jälkeen täytyy pitkän keskustella, miten se pöytäkirja virallisesti oikeeks todistetaan. Että kirjoittaako kaikki järjestöt sen alle, vai riittääkö että seuraava kokous hyväksyy sen. (Lauri Heinonen, johdon edustaja, Happela)

HL: Tuleeko turhia konflikteja?

V: Ei täällä. Silloin kun tulin vuonna 1979 silloin kokeiltiin vähän. Esimerkkinä voisin käyttää erästä pääluottamusmiestä, joka saapasteli työsuojelupiirin työsuojelutarkastajan kanssa tänne aamulla kello kahdeksan. Kun mää olin täällä pari viikkoa ollut silmät pyöreänä. Tää työsuojelutarkastaja ilmoitti, että hän on saanut ilmoituksen että Veitselässä ei ole työsuojelupäällikköä, että sellanen pitää olla... Meillä oli sen jälkeen pitkä keskustelu täällä sen pääluottamusmiehen kanssa. Parin palaverin jälkeen sovittiin menettelytavoista. Että ei koskaan vedetä mattoa jalkojen alta, ei puukoteta. Tehdään yhteistyössä. Hänkin oli että näin toimitaan. Silloin kaikki asialliset asiat luistaa. Jos ei toimita tällä linjalla tulet huomaamaan, että mikään ei mene läpille. – Tän kerron ihan huumormieleessä, en musta-maalatakseni. (Matti Stenius, johdon edustaja, Veitselä)

Jos johdon edustajat jakautuvatkin ay-liikkeen kannalta myönteisiin, kielteisiin ja epäroiviin, jakoa on syytä pitää yleisenä tyypittelynä. Sen taakse kätkeytyy havainto, jonka mukaan työorganisaatioiden johtoon kuuluvien arviot ammattijärjestöjen toiminnasta ja vaikutuksesta toimipaikan suorituskyvyille eivät piirry selvärajaisesti plus- ja miinusvaihtoehdoille eli selkeän myönteisiksi tai kielteisiksi. Esimerkiksi kielteisen vaikutusten maininnan perään haastatellut saattavat kuvata myös myönteistä. Vastaavasti myönteisen lausuman jälkeen saatetaan kertoa ”raskauttava” esimerkki.

Monet seikat tuovat johdon edustajien käsityksiin ristiriitaisuuksia ja mutkikkautta. Toimialojen ja toimipaikkojen tilanteet poikkeavat toisistaan. Samoin niissä toimivat ammattiosastot ovat kulttuurisilta ominaisuuksiltaan erilaisia. Niiden toiminta näyttäytyy johdon edustajille erisävyisenä asiakysymyksestä tai ajankohdasta riippuen. Johdon edustajilla on myös erilaisia henkilökohtaisia lähtökohtia tarkastella ammattiyhdistyksiä. He ovat tekemisissä ammattiosastojen edustajien kanssa vaihtelevassa määrin ja eri yhteyksissä. Jotkut johdon edustajat myös uskovat oman taustansa ja henkilöhistoriansa vaikuttavan omiin näkemyksiinsä ammattiyhdistyksistä. Pankkien johdon edustajien parissa on vielä erityistä se, että eri pankkitaustan omaavat mieltävät suhtautumisensa henkilöstöön ja ammattiyhdistysliikkeeseen eri tavoin. (Pankin ammattiyhdistysaktiivit esittivät samanlaisia käsityksiä eri pankkiryhmiä vaikutuksista johtamistapoihin.) *Viba-rakkaus -subde ay-toimintaan piirtyy selvimmin esiin niiden johdon edustajien puheissa, jotka erikseen korostivat ammattiyhdistysmyönteisyyttään.* He arvioivat ammatillitton toimintaa väliin

viiltävimmän. Viileämmän tai neutraalimman peruskäsityksen omaavista johtajista moni puolestaan painotti ammattiyhdistysten toimintaa ja vaikutusvaltaa työorganisaatioissa tosiasiana, jonka johto yksinkertaisesti joutuu ottamaan huomioon toiminnassaan, vaikkapa vain ”äänettömänä yhtiömiehenä”.

V: Niin kauan kuin ammattiyhdistystä on ja henkilöstö kuuluu pankki-toimihenkilöliittoon, niin kauan kuin tätä on, tottakai sillä on merkitystä.

HL: Minkälaista?

V: Se on otettava huomioon. Koska se pääneuvottelukumppani on henkilöstön edustaja, luottamusmies. Niin kyllä se on otettava huomioon näissä neuvotteluissa kun puhutaan tuloksesta, laadusta tai henkilöstön kehittämisestä... Helpoin tapahan on, että hän olis tämmösissä palavereissa mukana. Hän tietää mitä hän suodattaa omalta osaltaan eteenpäin. (Merja Auvinen, johdon edutaja, Rahala)

Vaikka johdon edustajien näkemykset vaihtelevat, heidän keskuudessaan vallitsee myös joitakin yhteneväisiä käsityksiä ay-liikkeestä. Yksi sellainen on tapa, jolla he hahmottavat ammattiyhdistysliikkeen muutosta. Vaikka haastateltavat eivät aina monisanaisesti esittelekään käsityksiään ”nykypäivän” ammattiyhdistysliikkeestä, he kuvaavat ammattiliittojen aikaisempia toimintatapoja *tekemällä selkeän eron menneisyyden ja nykyisyyden välillä*. Haastattelujen pohjalta onkin varsin luontevasti konstruoitavissa johdon mielissä kummitteleva ”menneisyyden ammattiyhdistysliike”.

”Menneisyyden ammattiyhdistysliike” on kärjistetty kuva ay-liikkeen toimintatavasta ajallisesti hieman epämääräisessä menneisyydessä. Teollisuusyrityksissä tämä menneisyys sijoitetaan painokkaimmin 1960-luvun loppuun tai 1970-luvulle. Pisimmillään se ulotetaan niissä aina 1990-luvun taitteeseen saakka. Käsitys menneisyyden ammattiyhdistysliikkeestä on kognitiivis-emotionaalinen muistikuva ammattiyhdistystoiminnan historiasta sen niissä vaiheissa, joita haastateltavat maalailevat varsin synkin värein. Haastateltavien kokemusten mukaan ammattiyhdistysliike on aikoinaan ollut ymmärtämätön, politisoitunut, dominoivien manipulaattorien johtama, lakkoileva, palkka-keskeinen, rähinöivä, mellastava, vastakkaisuutta ja epäluuloa ylläpitävä voimamateriaali. Menneisyyden ammattiyhdistysliike on saman muistiaineksen mukaan myös vanhoillinen, työnantajavastainen, ulosmittaava, lyhytnäköinen, aggressiivista voimankäyttöä harjoittava sekä kansallista taloutta ajatellen inflatorinen ja devalvaatioiden aiheuttaja.

Vaikka haastateltavien sananvalinnoista on luettavissa selvä poliittinen tuomio menneisyyden ammattiyhdistysliikkeen toimintatavoille, ei poliittisuus ilmene haastateltujen kritiikin pääasiallisena kärkenä. Pikemminkin on niin, että haastateltavat rakentavat menneisyyttä kuvaamalla negatiivisen mallin

positiivisen nykyisyyden taustaksi. He tosin pyrkivät samalla ymmärtämään, miksi ay-liike on esiintynyt heidän kannaltaan kovin kielteisesti. Yksi johdon edustajista kertoo, että aikaisemman hyökkäävän ay-toiminnan taustalla olivat raskaat työolot.

Olosuhteethan oli erittäin rankat silloin 25-30 vuotta sitten. Oli semmosia epäinhimillisiä työpaikkoja. Paikattiin mielettömällä ammattilypeydellä. Tehtiin vaikka yön pimeydessä kappaleet uusiksi jos ne oli mennyt suteen, ettei kukaan huomais että on tehty susikappale. Ammattilypeys oli niin kova, joka oli hirveen upeeta. Mutta oli paljon tehtävää. Se on ollut kehitys, joka on mennyt. Etuja on saatu aikaan. Ehkä nyt on jotain toimihenkilöryhmiä, jotka tällä hetkellä suhteessa siihen vaatavuustasoon ja koulutustasoon, joka niillä on nimenomaan siihen työpaikkaan jossa ne on, on ehkä jääneet jossain määrin minusta jopa jälkeen. (Antti Bergholm, johdon edustaja, Metallila)

Negaation kautta hahmottuva nykyisyys poikkeaa aikaisemmasta asiantilasta joko lieventyneenä, muuntuneena tai jopa sille vastakkaisena. Haastateltavat eivät kuitenkaan kuvaa muutoksen voimakkuutta kovinkaan tarkoin, mutta ”vanhaa ay-liikettä” kuvaavan kielteisen puheen runsaus vastakohtana niitä huomattavasti lievemmillä ilmauksilla nykyisestä ay-liikkeestä ilmentää jonkinasteista *murrosta sekä johdon ajattelussa että ilmeisesti myös ay-liikkeen toimintavoissa*. Murrostulkintaa tukee se, ettei johdon parissa ole syntynyt uutta yhtenäistä kuvaa tämänpäiväisestä ammattiyhdistysliikkeestä. Käsitukset ammattiyhdistysliikkeen toiminnasta hajaantuvat ja ovat empiviä. Olisi siis liian yksinkertaistavaa väittää, että entisestä ammattiliittojen kantamasta vastakkainasettelun kulttuurista oltaisiin työorganisaatioiden johdon mukaan siirrytty suoraviivaisesti nykyiseen yhteistyön kulttuuriin. Vastakkainasettelun kulttuuri ei vain esiinny enää niin näkyvänä esimerkiksi teollisuuden ammattiliittojen toiminnassa, mutta se ei myöskään ole kokonaan kadonnut organisaatiokulttuurista millään tutkimuksessa mukana olevalla toimialalla.

Verrattuna johonkin 70-luvun alkuun henkilöstön edustajat voivat omassa työssään ottaa paremmin oman talon tavoitteet ja intressit kuin aikaisemmin... Mutta sieltä tulee vastaan myöskin tän tyyppisiä kokemuksia, onko se sitten ylikorostunutta edunvalvontaa henkilöstön edustajien puolelta tai taitamatonta toimintaa johdon edustajien puolelta, että menee napit vastakkain tai että on jatkuvaa skismaa. (Raimo Koistinen, johdon edustaja, Rahala)

Ehkä eniten on korostunut TNJ:n<sup>9</sup> kautta sellanen, että työnantajalla on takanaan joku epäoikeudenmukaisuus tai että työnantajalla on joku taka-ajatus. Minkä tyyppistä mää en edes ole tullut ajatelleeksi. Sitten olen ihmeissäni, että mistä ne

on tällasenkkin keksineet. Vaikka toisaalta TNJ:n kanssa luottamus on ajan mittaan lisääntynyt. Sellanen epäily nousee aina silloin tällöin pinnalle. (Aila Leppä, johdon edustaja, Happela)

Että jos on nyt vielä sitten sellanen vanhana polun kulkija sieltä 60-70-luvulta, jolloin oli pääluottamusmiehen tehtävä se edunvalvonta. Että jos ei oo enää sitä edunvalvontaa, että olis sitä yhteistyötä. (Erkki Silta, johdon edustaja, Metallila)

*Vastakkainasettelun ja yhteistyön kulttuurit näyttävät siis elävän toimipaikoilla rinnakkain niin organisaation johdon kuin aktiivienkin mukaan. Ay-liikkeen sitoutuminen ja sitouttaminen työorganisaation päämääriin ovat kuitenkin nousseet organisaatioiden toiminnassa yhä keskeisemmiksi. Työorganisaatioiden johdolle on tullut yhä tärkeämmäksi pyrkiä luomaan organisaatioihin yhteistyön kulttuuria. Siksipä ammattiyhdistykset tai aktiivit eivät enää ole johdon mukaan itsestään selvästi syllisiä tutkimissamme organisaatioissa ilmeneviin vastarinnan ja sitoutumisen puutteen ilmauksiin.*

V: Varsinkin iäkkäämmässä väessä on semmosta vanhakantaisuutta. Nuoremmat ehkä mieltää paremmin, nää talouseläimet.

HL: Mitä vanhakantaisuus on käytännössä?

V: Se on semmosta työnantajavastaisuutta. Hyvin herkästi työnantaja mielletään pahaks. Ei ymmärretä mitä hyvää se saa aikaiseksi. Yritetään vaan löytää niitä negatiivisia puolia. Että se mitä työtään vastaan saa, niin se on itsestäänselvyys. Mutta se mitä sitä vastaan pitää tehdä, niin se on kyseenalaista.

HL: Edustaako luottamusmiehet vanhakantaisia?

V: Sitoutumista enempi. Meillä on aika hyvä pääluottamusmiesryhmä. Erityisesti tää pääluottamusmiesryhmä. Kyllä heillä on kova sitoutuminen. (Jalo Lehtinen, johdon edustaja, Prosessila)

Yhteistyön kuten luottamuksenkin luominen on kuitenkin vitkainen prosessi (kuten olemme tutkimuksemme alkupuolella todenneet). Kaikilla toimipaikoilla se ei ole vielä edennyt kovinkaan pitkälle. Esimerkiksi Prosessilan johto kertoo toimipaikalla vallitsevan kohtalaisen voimakkaan epäluottamuksen tilan. Luottamusmiehet tosin pyrkivät luomaan johdon kanssa yhteistyötä, mutta sitä ei synny, koska he ovat lopultakin kyvyttömiä toteuttamaan sellaista toimintatapaa, jota johto heiltä odottaa. Johto puolestaan kuvaa luottamusmiehiä yksilöiksi, jotka ovat sitoutuneita organisaation päämääriin ja sen kehittämiseen, mutta jotka ajoittain joutuvat antautumaan henkilöstön ylläpitämälle vastarinnan kulttuurille. Ay-aktiivien on otettava se huomioon kaikessa toiminnassaan, jos haluavat säilyttää asemansa ammattiyhdistysliikkeessä. Niinpä heidän on tuotava julki yrityksen henkilökunnan tunnot. Aktiivien on

tultava toimeen voimakkaiksi hahmotettujen intressiristiriitojen ja paikallisen ammattiosaston menneisyyden voimakkaan läsnäolon kanssa.

Siin on vanhoja peruja siinä mikä täällä on ollut Metallityöväen liitto. Se on ollut vankka ja lakkoaltis. Ja sillä lakkoaseelle on peloteltu. Monta hyvää asiaa on jäänyt toteuttamatta kun pelotellaan lakkoaseella ja sitä on käytetty hyväks. Ehkä ei kuitenkaan viimepäivinä niin paljoo. Aikaisemmin se oli laulu, ett joka asiasta oli istuntoo. (Olavi Helenius, johdon edustaja, Prosessila)

Ne asiat, jotka he nostaa esiin, ne on usein aika vähäpätöisiä. Ne on semmosia jotain, mitä tuolta joku saattaa tuolta linjasta nostaa esiin... Kyllä ne kysymykset, joita neuvottelukunnassa käydään, niin kyllä ne on sellasia kysymyksiä, missä on vastakkaiset näkemykset. Ne ei mee henkilökohtaiselle tasolle, mutta kyllä ne on sellasia kysymyksiä, joissa on täysin vastakkaiset näkemykset. (Jalo Lehtinen, johdon edustaja, Prosessila)

Ammattiyhdistysten ja ay-aktiivien kykyä sitouttaa henkilöstöä epäillään myös muissa tutkimissamme toimipaikoissa. Happelan johto esittää jopa näkemyksiä, joissa arvioidaan kriittisesti ammattiyhdistysten halua kiinnittää henkilökuntaa niihin sopimuksiin ja toimintalinjauksiin, joita tehdään sairaalan johdon ja henkilöstön luottamusmiesten kanssa. Organisaation johto pitää yhteistyö- ja neuvottelusuhteita luottamushenkilöihin hyvinä ja luottamuksellisina, mutta epäilee samalla, ettei ammattiyhdistystoiminta tavoita henkilöstöä, vaan sen nähdään jääneen ohueksi kerrokseksi sairaalan hallinnon ylätasolle. Luottamusmiesten omaksuman näkemyksen ja ymmärryksen sairaalan toimintaympäristöstä ei kuitenkaan uskota välittyvän henkilöstölle ja siinä tapahtuneista muutoksista ammattijärjestöjen toiminnan kautta. Tästä huolimatta Happelan johto ei näe henkilöstön työhön sitoutumista ongelmallisena. Henkilöstön edustajien sitoutuminen sairaalan tavoitteisiin ja tuloksellisuuteen ei myöskään ole johdon käsityksen mukaan ongelma.

Ammattiyhdistysliike omalle jäsenistölleen näitä esitellessään, tiedottaessaan, samalla luo tällaista yleistä työskentelyilmapiiriä. Korostetaanko yhteistyötä, niitä tavoitteita, joita on olemassa. Onko niistä tavoitteista voitu sopia vai onko se toisensuuntaista. Tietysti se mikä mua itteeni kiinnostaa, niin on tietysti sitten se, että miten hyvin ay-liike on tällä hetkellä tän yhteydenpitonsa pystynyt hoitamaan ja kuinka paljon ihmiset on kiinnostuneita ay-liikkeen toiminnasta. On ollut sellasia merkkejä, että ihmiset eivät ole kauhean kiinnostuneita. Jos näin on tämmönen ilmapiiriä luova yhteisistä tavoitteista keskusteleva funktio vähenee. (Tero Paasonen, johdon edustaja, Happela)



Luottolassa johto taas hahmottaa ammattijärjestöjen aktiivit hyvin erilaisiksi kuin Prosessilan ja Happelan johdon edustajat. Jos Prosessilan ja Happelan ay-aktiivit ovat johdon käsityksen mukaan muuta henkilöstöä yhteistyöhenkikempää, mutta henkilöstön suhteen vailla vaikutusvaltaa, tilanne Luottolassa on aivan toisenlainen. Ay-aktiivit nähdään muusta henkilöstöstä erottuvana pienenä saarekkeena, jolla on suuri vaikutusvalta henkilöstön asennoitumiseen kohdattaessa muutoksia ja uusia haasteita. Luottolan johdon näkemyksen mukaan ay-toiminnan vastakkainasettelun kulttuuri luo organisaatioon jopa pelon ilmapiirin.

HL: Miten sä näet onko tää ”jarruasenne” sun mielestä enemmän luottamusmiehillä kuin koko henkilöstöllä?

V: Luottamusmiesorganisaatio on ihan selvä, se on semmonen mistä puhuin. Mutta jos henkilöstöä tarkastetaan niin työajoissa, aukioloajoissa, tehtävien uudelleen järjestelyissä. Se riippuu eri konttoreista. Mutta ne ei tahdo ammattiyhdistysliikkeen pelossa tuoda julki.

PJ: Onks se niin, että nää ihmiset, jotka ois tämmösiä muutoshalukkaita, että ne etäänny ammattiyhdistysliikkeestä?

V: No niitä niin kun torpedoidaan. Sillä tavalla että muut luo paineita, että näin ei voi tehdä. Näin mä sen koen, että muutosvastarinta on ammattiyhdistysliikkeen puolella. Se on minusta väärin.

HL: Eli ammattiyhdistysliike siis voimistaa toiminnallaan muutosvastarintaa?

V: Kun joku on muuttamassa, niin siihen ollaan helposti puuttumassa sen tekemisiin, että näin muuten ei tehä. (Tauno Saarinen, johdon edustaja, Luottola)

PJ: Heijasteleeks näitten PTL:n aktiivien kantansa yleensäkin henkilöstön näkemyksiä esimerkiksi näissä lauantai- ja muissa työaikakokeiluissa?

V: Mulla on semmonen käsitys, että se ei heijastele sitä suuren enemmistön kantaa. Että niitä on semmonen 8-10, jotka sitten ratkaisee asioita, jotka ottaa PTL:n ohjeet tiukasti... Nehän erotti kaksi toimihenkilöä liitosta sen takia, että ne ei toiminut pelisääntöjen mukaan. Eli on tää aika kovaa musta tää sisäinen järjestelmä... Ne aattelee, että multa menee työttömyysturva, jos mä eroan jäsenyydestä. Tokihan voi liittyä toiseen liittoon mutta sä oot kuitenkin musta lammas silloin siinä porukassa. Se vaatii aika vahvan ihmisen. Mä toivoisin, että sillä alueella olis enemmän suvaitsevaisuutta ja keskityttäs siihen maksaako talo oikeeta palkkaa. (Henri Aho, johdon edustaja, Luottola)

Vaikka epäluottamuksen ilmapiiri on sävyttänyt Luottolan neuvottelu- ja yhteistyösuhteita ajoittain voimallisesti, etenkin henkilöstön supistamisneuvotteluiden aikoihin, tulevaisuus ei johdon mukaan silti näytä enää synkältä. Haastatteluhetkellä yksi johdon edustajista kuvaa tilannetta kaikesta huolimatta

seesteiseksi ja näkee jo yhteistyön pilkahduksia:

HL: Onko joillakin osa-alueilla asiat paremmin?

V: On. Tuo koulutus. Se on nähty molemmilla puolilla. Me nähdään kumpikin se hyvänä. Tuo oppisopimus. Mulla on se kuva, että ollaan sen takana ihan aidosti... Että se on hyvä tilanne, pää on aukeamassa... (Tauno Saarinen, johdon edustaja, Luottola)

Siinä täytyy sanoa, että tää ay-toiminta on ollut todella positiivinen. Mulle on jäänyt se kuva, että he on tehneet paljon työtä. Että antaneet ymmärtää, että nyt kannattaa ottaa vastaan kaikki mitä tarjotaan täällä koulutusalueella, että siellä musta ay-kentän asenteet on oikeet. (Henry Aho, johdon edustaja, Luottola)

Tarkastelemalla kaikkien tutkittujen organisaatioiden johdon edustajien haastatteluita yhdessä havaitaan, että syvimmät suorituskykyä koskevat intressiristiriidat liittyvät kaikkialla varsin perinteisesti työvoiman ostoon ja myyntiin eli työvoiman mitoitukseen, palkkaukseen ja työaikoihin. Ammattiyhdistysliikkeen tavoitteiden nähdään olevan näissä asioissa voimakkaassa ristiriidassa johdon kehittämis- ja kilpailustrategioiden kanssa. Ristiriita on aito, mutta pankin johdon edustajat harmittelevatkin, että ammattiyhdistysliike pyrkii heidän mielestään säilyttämään työpaikkoja usein ymmärtämättä alan kokonaistilannetta, toimintaympäristön muutoksia tai yrityksen toimintakykyä. Pyrkimys säilyttää työpaikkoja estää siis joidenkin johdon edustajien näkemyksen mukaan pitkän ajanjakson suuntaviivojen toteuttamisen Luottolassa. Tämän käsityksen mukaan ammattiyhdistysväki ei ymmärrä syvällisesti taloudellista toimintaa, yritysten ja laitosten tehokkuuspyrkimyksiä ja asiakaskeskeistä toimintatapaa.

Pankkien johdossa uskotaan henkilöstöllä olevan vaikeuksia suhtautua myönteisesti toiminnan kehittämiseen. Ja miksipä ei olisi, kun kehittäminen liittyy suoraan henkilöstön elämisen ehtojen heikentämiseen, henkilöstön edelleen jatkuvaan määrälliseen vähentämiseen ja osa-aikaistamiseen. Esimerkiksi Rahalassa on fuusiotilanteesta huolimatta jatkuvasti neuvoteltu myös toiminnan kehittämiskysymyksistä. Samantapainen tilanne on sairaaloissa, joissa pidetään lääketieteen ja potilashoidon laadun kehittämistä välttämättömyytenä. Tilanne pysynee tällaisena niin kauan kuin kehittäminen ei merkitse henkilöstösupistuksia. Tähän mennessä henkilöstön irtisanomisia ei ole tapahtunut, vaikka erilaisia säästösopimuksia on toteutettu sairaaloissa 1990-luvun alusta lähtien.

Vaikka organisaation johto moittii ay-liikettä, se tietää toki ”mistä kenkä puristaa”. Sen ei tarvitse kuin itse asettua henkilöstön asemaan. Siksipä työl-

lisyyteen ja työehtoihin liittyvät konfliktit ovat johdolle helposti ennakoitavia, mutta vaikeasti ratkaistavia. Ay-puolen neuvotteluammattilaisen ei ole lupa jäsenistöä kuulematta tehdä pitkälle meneviä myönnytyksiä johdon suuntaan konfliktien ilmaantuessa. Ehkäpä juuri siksi neuvottelu- ja yhteistyösuhteissa on varsin vähän itsestäänselvyyksien alueita. Eri ay-järjestöjen paikalliset aktiivit saattavat silti soveltaa omia näkemyksiään sellaisilla tavoilla, että johdon edustaja oppii erottamaan sujuvasti ratkeavat kysymykset niistä asioista, jotka takkuavat. Mitenkään staattisia, paikallaan pysyviä nämä järjestöaktiivien toimintapolitiikat eivät kuitenkaan ole. Esimerkiksi yksi haastateltavamme Happelan johdossa luonnehti Akavaa ”toisaalta joustavaksi, mutta itselleen tärkeissä asioissa jääräpäiseksi”. KTV pitää hänen käsityksensä mukaan jääräpäisesti kiinni työpaikkojen säilyttämisestä, mutta muissa asioissa sen kanssa on mahdollista tehdä sopimuksia joustavasti. Siitä huolimatta KTV oli yllättänyt johdon tiukkuudellaan ja epäluulollaan sovittaessa sairaalan vuosi-työaikakoikeilusta.

Kaikissa tutkituissa organisaatioissa ay-aktiivien kanssa neuvottelevat johdon edustajat törmäävät kysymyksiin, joissa johdon ja ay-aktiivien näkemykset poikkeavat toisistaan ja jotka ajoittain nousevat neuvoteltaviksi avoimina intressiristiriitoina. Pitkälle kehittyneen neuvotteluammattilaisen asenteen omaksuneet toimijat suhtautuvat tähän tosiseikkaan eräänlaisena ”normaalikonfliktina”. Normaalikonfliktilla tarkoitamme työorganisaatioihin institutionalisoitunutta konfliktia, joka ilmaantuu säännönmukaisesti ja jonka olemassaoloa ei sinänsä koeta uhkaksi johdon ja ay-aktiivien yhteistyöpyrkimyksille. Konfliktin ratkaisemiseksi on vain tehtävä hieman työtä. Yhteisen näkemyksen löytämiseksi on nähtävä neuvottelujen vaiva. Siinä auttaa neuvotteluammattilaisille kehittynyt korkea konfliktinsietokyky.

On asioita, jotka on luonteeltaan sellaisia, ettei niistä koskaan ihan yhtä mieltä synnykkään. Sitten taas toisia, jotka helpommin tulee. Eihän siitä mihinkään pääse, että asiat, mitkä on enemmän edunvalvontakysymyksiä, niin ne on niitä vaikeimpia. Ja sitten taas ne asiat, jotka on olemassa olevien lähtöoletusten puitteissa toimintatavan muutosta, niin ne on niitä helpompia. Sarjassa vaikeita neuvotteluasioita, jotka on minut yllättänyt, on tämä vaativuusarviointi. (Raimo Koistinen, johdon edustaja, Rahala)

Ei sitä voi vaatiakaan, että ammattiyhdistysporukka ymmärtäskään niitä asioita samalla tavalla kuin johtajat. Että se on sitä, mitä se PTL sieltä neuvoo, miten TES:siä tulkitaan ja mistä saahaan toimihenkilöille etuja tai muuta. Mä en usko, että se siitä tulee muuttumaankaan. Voi sanoa, että tieto lisää tuskaa, että rupeis ymmärtään todellisen tilan tässä, niin ei se varmaan olis helppoo. (Hertta Liimatainen, johdon edustaja, Luottola)

Tehtaalla on pari kertaa kähisty. Ihmeteltiin, että mitä me siellä puhelimii tarvitaan, kun huudettiin niin paljon. Että kun toinen oli yläkerrassa ja toinen alakerrassa, niin ihmeteltiin, mitä me puhelimii tarvitaan, kun kuuluu ilmankin. Mutta ei siinä mitään. Seuraavana päivänä jatkettiin. Ei nää piintyneet vanhat tavat, talon vanhat käytännöt ja tavat. Niitä kun rupeet vehtaamaan, niin toinen sanoo että me on aina tehty näin. Ne on semmosia työaikajuttuja. Kovat väännöt oli tehtaalla kun siellä oli semmonen kesätyöaika... (Erkki Silta, johdon edustaja, Metallila)

Voisi jopa ajatella, että ”normaalikonflikti” on työpaikan arkisen toiminnan sujuvuudelle eduksi. Se kanavoi ohjatusti niitä turhaumia ja vastoinkäymisiä, joita työpaikan arjessa väkisinkin kasaantuu. Samalla se ulkoisesta uhkaavuudesta huolimatta pikemminkin yhdistää kuin erottaa neuvotteluosapuolia (Simmel 1977). ”Normaalikonflikti” sitoo heidät toisiinsa emotionaalisesti, ja ratkaisu antaa heille tunteen, että asiat ovat sittenkin viime kädessä hallinnassa.

## 7. Ay-toiminta ja suorituskyky aktiivien näkökulmasta

Tänä päivänä ammattiyhdistysliike ei ole missään tapauksessa mikään jarru... Joskus on ollut niin, että ammattiyhdistysliikkeessä ollaan ajateltu, ettei saada firmalta niin paljon, mitä sinne työskennellään, mutta tänä päivänä tällaiset näkemykset on muuttunut... Realiteetit kyllä tunnetaan. Pyritään edistämään firman pärjäämistä markkinoilla (Tarja Käki, STL, Prosessila)

**E**ri ammattiliittojen aktiivit Prosessilassa ovat lähes yksimielisen vakuutuneita siitä, että työpaikkatason ammattiyhdistystoiminta ei vaurioita yrityksen suorituskykyä vaan pikemminkin tukee sitä. Ammattiyhdistysaktiivit vakuuttavat ottavansa toiminnassaan huomioon toimipaikan menestymisen ja suorituskyvyn. Vakuuttelussa on annos puolustelua. Prosessilan ay-aktiivit kiistävät toimivansa *enää* yksisilmäisesti vain työntekijöiden etuja ajaen.

Prosessila on yksi esimerkki ay-liikkeen muuttuneesta roolista työpaikoilla. Muutoksen syyt ovat laman opetuksissa ja työelämän toimintatavan uudistumisessa. Muutos ay-liikkeen suhtautumistavassa ei ole kuitenkaan lähtenyt yksistään työelämän muospaineista, vaan myös liittojen uudistuneesta ajattelusta. Liitot ovat myös ottaneet oppia toisiltaan. Eri liittojen aktiivit puhuvatkin toistensa muuttuneista toimintatavoista:

Meillä on aloitettu ammattiyhdistysliikkeen avulla tällainen kehittämistyö työnantajan kanssa. Toivotaan, että se jatkuu tästä eteenpäinkin. Se on yksitällainen ammattiyhdistysliikkeen vaikuttamista. (Jarno Hakamäki, Metallityöväen liitto, Prosessila)

Mä oon huomannut tässä sen, että jos on täysin järjestäytymätön systeemi, ettei oo luottamusmiehiä, niin eihän se johda mihinkään hyvään tulokseen. Eikä se, ett

jos ay-toiminta on sitten taas sellasta, että vetää tiukasti tiettyä linjaa, siinä pitää olla niin sanottu jousto. Meidän ja Metallinkin työehtosopimuksissa on erittäin paljon jousto. Se tukee yrityksen menestystä. Olen sitä mieltä, että henkilöstöllä pitää olla edustajat aina yhtiön korkeimpaan johtoon asti. (Esa Litmanen, Teknisten liitto, Prosessila)

Vaikka ay-aktiivit usein katsovat itse valinneensa yhteistyötä korostavan toimintatavan työpaikkatason neuvottelusuhteissa, yhteistyön tekemistä rajoittavat kuitenkin jotkut peruserimielisyydet työelämän kehityslinjoista ja toimintatavoista, kuten johdonkin haastatteluista on jo saattanut päätellä.

Kuten Prosessilan ay-aktiivit ammattijärjestöjen edustajat kaikissa muissakin tutkimissamme toimipaikoissa ovat hyvin vakuuttuneita siitä, että heidän toimintansa koituu viime kädessä työorganisaation menestymisen parhaaksi. He näkevät toimintansa ytimeksi huolehtimisen henkilöstön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Keskittymällä siihen ay-aktiivit uskovat vaikuttavansa työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin tavalla, joka lopulta näkyy toimipaikan tuotosten tai palveluiden laadussa, tuloksessa tai yleisessä suorituskyvyssä. Seuraavissa sitaateissa Luottolan ay-aktiivit tiivistävät monien muidenkin ay-aktiivien ajatuksia:

Kyllähän se oleellisesti vaikuttaa sillä, että tavallaan ne toimihenkilöt tekee sitä työtä. Niin ihan suoraan näkyy noissa mittareissa sitten. Kyllähän tietysti niillä asioilla tähän ay-liikkeen perinteisesti, niin kyllähän ne pitäis nimenomaan vaikuttaa sit sen toimihenkilön hyvinvointiin siellä työpaikalla. Ja sitä kautta se varmaan näkyy tuolla noissa luvuissa. (Maila Hannonen, PTL, Luottola)

Voi olla, että sehän on monta kertaa ainut organisaatio tällä puolella, että toimihenkilöt on mukana näissä jutuissa. Mehän pystytään. Täähän on tällä hetkellä meidän kanava vaikuttaa asioihin. Työnantajalle tuoda mielipiteemme julki, henkilöstön tarpeet. Me halutaan viestittää. Täähän on se organisaatio kuitenkin. Että jos me voidaan vaikuttaa sillä henkilöstön ja yrityksen hyvinvointiin, että organisaatio olisi tyytyväisempi ja osaavampia. Tai yrittää vaikuttaa. (Aija Jokinen, PTL, Luottola)

Pyrkimällä vaikuttamaan työntekijöiden kannalta tärkeiksi koettuihin asioihin, kuten työsuhteen pysyvyyteen, omasta näkökulmastaan oikeudenmukaisiin palkkoihin ja työaikoihin ay-aktiivit katsovat luovansa toimipaikkaan sellaista turvallisuutta, joka vapauttaa ihmiset työskentelemään organisaation varsinaisten päämäärien saavuttamiseksi. Heidän asettamansa tärkeysjärjestys työelämässä on siis se, että ensin hoidetaan palkka- ja työaikakysymykset. Vasta sitten keskitytään työorganisaatioon. Järjestys on päinvastainen kuin yritysjoh-

dolla, mikä aiheuttaa luonnollisesti kitkaa näiden henkilöstöryhmien välille. Se on kuitenkin päivittäin voitettavissa hyvien yhteistyösuhteiden avulla.

Kun ay-aktiivien mukaan hyvät ja yhteistyön sävyttämät suhteet yritysjohdossa luovat henkilöstölle sellaiset työskentelyolosuhteet, jotka omalta osaltaan vaikuttavat ratkaisevasti toimipaikan tuloksellisuuteen, he rajaavat oman ensisijaisen vaikuttavuusalueensa henkilöstönäkökulmien julkittuomiseen. He väittävät näin välttävänsä asettumasta johdon asemaan ratkaisemaan organisaation liikkeenjohdollisia kysymyksiä tai tekevänsä päätöksiä johdon puolesta. Silti he haluavat selvästikin olla mukana aivan johtotasolla vaikuttamassa työpaikkaa ja sen henkilöstöä koskevissa asioissa. Ammattiyhdistysaktiivit tuovat samalla esille oman toimintamahdollisuutensa rajallisuuden ja riippuvuutensa johdon valitsemasta linjasta yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa. Tämä on luonnollisesti tulosta johdon ja ay-aktiivien epäsymmetrisestä voimasuhteesta eli siitä, että ay-aktiivit ovat käytännössä riippuvaisempia johdon toimista kuin johto ay-aktiiveista. Ammattiyhdistysaktiivien on vietävä esityksensä läpi neuvotteluissa, kun taas johto voi käytännössä valmistella isoja strategisia hankkeita riippumatta ay-aktiiveista.

Me puhutaan semmosesta kun rutkutuskulttuuri. Ja sitten se tilanne oli semmoinen, joka edelleenkin näkyy, että me koetaan tää luottamusmiehen työ eri tavalla. Joko se on sellasta pelkästään ristiriitojen sovittelua tai sitten se on sellasta, että halutaan olla enemmän myös yritystoiminnan kehittämisessä. Siellä *yhdessä aikaisemmista pankeissa* lähinnä räjäyttiin ja rutkutettiin, mutta työnantajapuoli saneli ratkaisut. Ja sitä pyrkimystä on erittäin paljon nähtävissä. Erityisesti konttoriverkostossa. *Tää yhden aikaisemman pankin* kulttuuri näkyy lähinnä täällä henkilöstöhallinnon ja konsernin tasolla. Täällä virallisesti ay-liike tunnustetaan ja eikä sorsita ja kuunnellaan mielipiteitä. Ja tahtopoliittinen tila on se, että halutaan tehdä sopimuksia. Se on se merkittävin ero. *Tässä eräässä aikaisemmassa pankissa* haluttiin sanella. (Leila Mäki, PTL, Rahala) (Kursivointi merkinä tekijöiden muuntamasta tekstistä.)

Henkilöstön kannalta viime vuosien synkkä tilanne erityisesti pankeissa ja odotettavissa oleva epävarma tulevaisuus eivät ole olleet omiaan edistämään luottamuksellisen ilmapiirin kehittymistä. Toisaalta tilanteen sekavuus on myös vaikeuttanut ay-liikkeen jäsenten kykyä hahmottaa asemaansa työpaikallaan. Esimerkiksi Rahalan ay-aktiiveilla ei haastattelujen mukaan näytä olevan yhtenäistä käsitystä ay-toiminnan painopisteistä. Ainakin heidän näyttää olevan vaikeata jäsentää toimintaansa pelkästään yhteistyön hengessä. Yhteistoiminnan parantaminen nähdään kylläkin tähdellisenä tavoitteena, sillä se voisi hyödyttää niin ammattiliiton jäsenistöä kuin yrityksen menestymistä. Intressiristiriidat yritysjohdon ja työntekijöiden välillä koetaan kuitenkin niin syviksi,

että ehdotonta luottamusta organisaation johtoon pidetään naiiviutena. Silti luottamushakuisuudesta ei voi kokonaan luopua. Ambivalentti tilanne heijastuu pankkien aktiivien parissa ristiriitaisena orientaationa. Erityisesti Rahalan ay-aktiivit eroavat toisistaan sen suhteen, painottavatko he intressien yhteisyyttä vai vastakkaisuutta.

Luottamusmies kykenee hyvin tekemään sitä yhteistoimintaa. Mutta että unohtaa sen perusteen, että kuka hänet on valinnut sitä työtä tekemään. Mutta sen verran optimisti olen, että kun sitä määrätietoisesti koulutetaan meidän liiton koulutustyön, esimerkiksi taloudellisen koulutuksen, me koulutetaan meidän luottamusmiehiä. Et varmasti se muuttuu kaikkien hyödyksi. Että aina täytyy pohjalla muistaa, että työnantaja on työnantaja vaikka sen voissa paistais. (Terttu Pellinen, PTL, Rahala)

Jos meillä on kovin vahvasti vallalla semmonen ajatus, että jarrutetaan vain näitä kaikin keinoin. Että nähdään siinä enemmän uhkia kuin mahdollisuuksia. Se on minusta huono asia. Ei vain pankkiala, vaan koko suomalainen yhteiskunta joutuu tarkastelemaan asioita uudesta näkökulmasta. Mä näen, että meidän pitäis ottaa siinä aktiivinen rooli vaikuttaa ja tehdä vasta sitten johtopäätöksiä. Semmonen asenne, että vaan vastustetaan ei käy. Se ei vie yhtään eteenpäin. Vastaavasti mä näen, ettei pidä antaa kaikissa asioissa periksi. Ammattiyhdistysliikkeellä on monet periaatteet, jotka on pyhiä ja sietävät pyhiä ollakin. (Leila Mäki, PTL, Rahala)

Sitaateista näkyy myös ay-liikkeen vanhan ja uuden asenteen sekoittuminen pankissa vallitseviin ajankohtaisiin ristiriitoihin. Vaikka ay-aktiivit useimmiten katsovat ottavansa toiminnassaan huomioon myös toimipaikan menestymisen ja toimintaympäristön muutokset, he eivät pidä sitä ensisijaisena velvollisuutenaan. Se kuuluu pikemminkin yritysjohton toimenkuvaan. Ay-aktiivit pitävät sen sijaan tärkeimpänä moraalisen velvollisuutenaan henkilöstöstä huolehtimisen ja jäsenistön kuunteleminen. He vakuuttavat silti suhteuttavansa toimintansa yrityksen tai laitoksen suorituskykyyn. Monissa ay-aktiivien lausunnoissa ilmeneekin pyrkimys tarkastella laatua ja suorituskykyä suhteutettuna henkilöstön valmiuksiin ja etuihin. Senkin vuoksi he odottavat johdolta todellista tilaisuutta osallistua työorganisaatiota koskevaan päätöksentekoon.

Mul on jotenkin kyllä sellanen tunne, että kyllä tää ammattiyhdistystoiminta myös tähtäis siihen, että tää hoito olis laadukasta. Ottaa huomioon myös henkilökunnan. Että välillä sellanen olo, että halutaan laatua ja tuloksia henkilökunnasta välittämättä. (Anja Korhonen, Tehy, Veitselä)

Ay-aktiivit pitävät siis työorganisaation suorituskykyä tärkeänä arvona, mutta sitä ei pidä heidän mielestään asettaa vastakkain inhimillisten arvojen kanssa.



Ennen kaikkea johdon omaksumat johtamis- ja strategiavalinnat vaikuttavat ay-aktiivien mielestä siihen, asettuvatko suorituskyky ja henkilöstön edut työorganisaatiossa vastakkain. Mutta toki he samalla ymmärtävät voivansa itse jääräpäisyydellään heikentää toimipaikkansa suorituskykyä. Ay-aktiivit ovat tietoisia oman toimintatapansa vaikutuksista. Niinpä he eivät takerru dogmaattisesti valitsemiinsa tärkeysjärjestyksiin ja tukeudu ”ainoaan oikeaan politiikkaan” vaan korostavat olevansa pragmaattikkoja: yhteistyökykyisempiä tai ”joustavampia” kuin yleisesti väitetään.

Tää ei oo mustavalkoista edunvalvontatoimintaa. Että sanoo kaikkeen ei ja esimies kyllä tai päinvastoin. Hyvin pitkälle on sellasta intressien yhteensovittamista. Kun Rahalassa on tällä hetkellä näitä jaksamisongelmia ja näitä, että yleensä saadaan tää tehtyä ilman suurempia vaurioita. (Terttu Pellinen, PTL, Rahala)

Ay-aktiivien neuvotellessa johdon edustajien kanssa käsiteltävinä ovat useimmiten juuri ne asiat, jota ay-aktiivit nimittävät edunvalvonnaksi. Niissä paljastuu viljalti sellaisia vastakkaisia näkemyksiä, joita ay-aktiivit kertovat ”sovittelevansa yhteen” johdon kanssa. He eivät kuitenkaan ole tässä täysin johdonmukaisia. Yhtäältä aktiivit puhuvat sovittelusta, mutta toisaalta heidän puheissaan toistuvat taistelutermit ja sanonnat, jotka kuvaavat sitä, että neuvottelut ovat toisinaan tunteella ladattuja.

Henkilöstömäärä, erityisesti vakinaisen henkilöstön työpaikkojen turvaaminen, on ollut 1990-luvulla ay-aktiivien tärkein ja lähes kaikissa työorganisaatioissa myös vaikein edunvalvontakysymys. Selkeistä työehtokysymyksistä erityisesti palkat ja työajat ovat myös korkealla ay-aktiivien asialistalla. Nämä asiat ovat vaikeasti hoidettavia, mutta perinteisesti ammattijärjestöille keskeisiä perusasioita.

Mainitut edunvalvonta-asiat eivät ole ainoita ristiriitoja virittäviä kysymyksiä. Ammattijärjestöjen yhtenä edunvalvonnallisen toiminnan päämääränä naisvaltaisissa pankeissa ja sairaaloissa pidetään myös sukupuolten tasa-arvoisuuden lisäämistä. Näillä toimipaikoilla ay-aktiivit puhuvat naisten työn yleisestä aliarvostuksesta. Se tulee heidän mukaansa näkyviin esimerkiksi palkkauksessa, henkilöstökoulutuksessa ja etenemismahdollisuuksissa. Asetelmaa pidetään suurena epäkohtana semminkin, kun naispuoliset ay-aktiivit pankeissa ja sairaaloissa kuvaavat edustamiensa työntekijöitä voimakkaasti työhönsä sitoutuneiksi. Epäkohta ei kuitenkaan ole yksinomaan työnantajan ”vika”, sillä he moittivat samalla koko naissukukuntaa passiivisuudesta ja valittelevat sitä, että naiset eivät osaa pitää puoliaan ja että naistyöntekijät ovat liiankin kuuliaisissa lähimmille esimiehilleen ja organisaation johdolle.

Vaikka jotkut naispuolisista ay-aktiiveista tuovat esille naisten kokeman epäoikeudenmukaisuuden, se ei silti ole heidän asennoitumistaan leimaavin piirre. Vaikka ay-aktiivit havaitsevatkin työorganisaatiossa naisia syrjiviä käytänteitä, he korostavat pyrkivänsä integroimaan edustamansa henkilöstöryhmän organisaation tavoitteisiin.

Nää on vähän sellasia tasa-arvoasioita. Kun aatellaan äitiyslomalla olevia, se on ollut ainoo mikä on ollut. Täytyy koko ajan aatella, että mikä olis se uus strategia, että saatais hoidettua se sillain kun kuuluis olla hoidettu. Musta tuntuu, että tää tehyläinen joukko on kaikenkaikkiaan säntillistä ja työmoraali on korkea. Semmosia tunteita kuohuttavia juttuja ei oo ollut. Tietysti säästösopimukset oli silloin 1991. (Riitta Berg, Tehy, Veitselä)

Meidän sisäiset koulutusohjelmat selkeesti kohdentuu miehille enemmän kuin naisille. Kuitenkin naisia on paljon enemmän. Tai kun meillä puhutaan potentiaalın arvioinnista. Arvioidaan meidän henkilöstöä, että minkälaisia valmiuksia meillä on tähän sisäiseen urakehitykseen. Jostain kumman syystä potentiaaliset potentiaalın arvioijat pyrkii olemaan vain yhtä sukupuolta. (Leila Mäki, PTL, Rahala)

Haastattelutilanteissa ay-aktiivit tarkastelevat tätä edunvalvontaa työpaikkatasolla useimmiten arkisesti ja käytännönläheisesti kuvaillen ajankohtaisia ja helposti pinnalle nousevia ongelmatilanteita. Yksittäisten tilanteiden takaa on myös havaittavissa häivähdyksiä yleisemmistä yhteiskunnallisista ajattelumalleista. Yksi esimerkki näistä ajattelumalleista on joidenkin ay-aktiivien esille tuoma ajatus, että työntekijöiden etujen ajamiseen liittyy aina jonkinasteinen perusjännite suhteessa työnantajaan.

PJ: Mihin sairaalassa liittyy ne asiat, jotka tuottaa tämmösen voimakkaan konfliktin?

H: Kyllä kai se on tää vastakkainasettelu. Yleensä kun ammattijärjestöt kattoo työntekijän puolelta sitä. Valitettavasti menee aina välillä ristiin nää asiat.

PJ: Onks ne palkkoihin, työaikaan, tämmösiin liittyviä?

H: Juuri sellaisia. Näistä eduista. Sehän on luonnollinen vastakkainasettelu. (Ursula Savonen, KTV, Happela)

PJ: Entäs millaisia reaktioita nää (työaikoja koskevat) muutokset ja kokeilut on henkilöstössä herättäneet?

V: Ne on kuitenkin niin pitkällisen prosessin tuloksena, että tyytyväisyysaste ei ole mikään riemastuttava.

PJ: Miksei se ole?

V: Ehkä se on niin, että miinhän se jo jumalauta kuuluu ollakin. Että nyt eletään tätä päivää, ehkä liian kauan joudutaan vaatimaan, että asia toteutuu. (Jarno Hakamäki, Metallityöväen liitto, Prosessila)

Haastateltavan asenteesta kuultaa stereotyyppinen oletus, että asioiden tarkastelu työntekijän etujen kannalta tuottaa työpaikalla väistämättä jonkinasteisen konfrontaation joissakin kysymyksissä. Ajatus sisältää käsityksen sellaisesta universalismista, jossa työnantajalla ja työntekijöillä on aina myös vastakkaisia etuja ajettavanaan. Käsitys ilmenee usein sekä järjestäytyneiden työntekijöiden että toimihenkilöiden haastatteluissa, muttei lainkaan ylempien toimihenkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Silti kukaan haastattelemistamme ay-aktiiveista ei hahmota työpaikkaansa pelkästään vastakkainasettelun käsittein. Myös ”antagonistista” retoriikkaa käyttävä ay-aktiivi saattaa suhtautua yksittäisiin työpaikan asioihin hyvinkin yhteistyöhakuisesti. Yksi tutkimuksemme keskeisiä havaintoja onkin se, että edellä kuvaamistamme vastarinnan häivähdyksistä huolimatta *ay-aktiivit eivät hahmota työnantajaansa pelkkänä itsensä negaationa.*

*Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden problematiikka työyhteisössä on se teema, joka luonnehtii ay-aktiivien ajattelua ehkä kaikkein selvimmin.* Ay-aktiivit kiinnittävät runsaasti huomiota työnantajan tai yritysjohdon erilaisiin epäkorrekteihin menettelytapoihin. Niitä ovat esimerkiksi olemassa olevien sopimusten tai jo saavutetun edun horjuttaminen. Esimerkkejä organisaation johdon luottamusta vaarantavasta toiminnasta ilmenee kaikilla tutkituilla työpaikoilla. Rahalassa johto on toiminut ay-aktiivien mielestä epäoikeudenmukaisesti, kun konttoritasolla on sovellettu palkkaukseen vaikuttavaa vaativuusarviointia ja kun on puhuttu koulutukseen käytettävästä työajasta. Luottolassa taas arvostellaan johtoa siitä, että se ei aina ole maksanut sovittuja palkanlisä ajallaan. Veitselässä moititaan johdon vähäistä halua tai kykyä ratkaista työntekijöiden ja yksittäisten esimiesten välisiä tulehtuneita suhteita. Happelassa johtoa suomitaan henkilöstöryhmien epätasa-arvoisesta kohtelusta. Prosessilassa johdon väitetään soveltavan ylimitoitettua kontrollia työntekijöihin.

Luottamus on herkkä ja nopeasti katoava resurssi, joka toimii myös viitekehystenä, kun ay-väki tarkastelee johdon toimia. Vaikka Metallilassa on selvästikin saavutettu korkea luottamus yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa, on sitä aktiivien mielestä vaalittava jatkuvasti. Ay-aktiivit tuntuvat herkästi seuraavan, otetaanko heidät mukaan asioita valmisteltaessa ja niistä päätettäessä. Seuraavassa sitaatissa ay-aktiivi Metallilasta kertoo, ettei yritysjohto ole neuvotellut eräistä poikkeuksellisista työaikajärjestelyistä Metallityöväen liiton aktiivien kanssa etukäteen. Sitä pidettiin periaatteellisena sovittuja ”pelisääntöjä” rikkovana menettelytapana, mutta johto piti asiaa vain ilmoitusasiana. Tämä tulkittiin sanelupolitiikaksi ja asianosaisten vähättelyksi.

No mitä tässä mainitsin, tää aattopäiväkysymys. Ilmotettiin, että näin menetellään.

Koettiin, että se oli just semmoinen. Sitten ihan poikkeavista työajoista, jotkut joutuu

tekeen poikkeavaa työaikaa jostain syystä, kun tulee vaikka laitehäiriö. Nää on kaikki sopimusasioita. Ne voidaan sopia. En tiijä onko se sitten ilmoitusluonteinen asia, sitten kun nyt ollaan tekemässä siitä asiasta sopimusta. (Petri Alatalo, Metallityöväen liitto, Metallila)

Johdon luottamusta horjuttavista toimista juuri ilmoitusasioiksi muunnettua sanelua pidetään oireena johdon politiikan muuttumisesta yhteistyöhakuisuudesta vallankäyttöön. Ay-aktiivit kokevat, että organisaation johdossa ilmenee etenkin taloudellisesti hankalissa tilanteissa houkutus ”kokeilla kepillä jäätä” tai suorastaan yrittää pettää henkilökuntaa. Toisin sanoen luottamus ei kasva samaistumisen asteelle, vaan johdon petosta pidetään realistisena mahdollisuutena. Sen vuoksi henkilöstöryhmien suhde halutaan pukea institutionalisoituneen auktoriteettisuhteen muotoon. Niinpä he katsovat, että luottamusmiehen tehtävänä on valvoa huolellisesti yritysjohton sopimuksista tekemien tulkintojen oikeellisuutta ja niiden toteuttamista. Tehtävän täyttäminen vaihtelee kuitenkin huomattavasti toimipaikasta toiseen.

## 8. Toimipaikkojen yhteistyö- ja neuvottelusuhteet

Olemme edellä käsitelleet enimmäkseen yhteistyösuhteiden luonnetta, emme niinkään niiden konkreettisia sisältöjä eri organisaatioissa. Sen vuoksi on nyt tarpeen jatkaa keskittymällä niihin. Koska näitä sisältöjä on lukematon määrä yhdelläkin toimipaikalla, joudumme keskittämään tarkastelemme. Suuntaamme katseemme lähinnä eri henkilöstöryhmien tavoite- ja arvotasoon. Syy tähän on kahtalainen. Ensinnäkin suorituskyvystä on vaikea tehdä suoria havaintoja, mutta organisaation henkilöstöryhmien tavoitteiden yhtäpitävyydestä sen sijaan voi. Kun lisäksi voidaan olettaa, että yksituumaiset tavoitteet parantavat kilpailukykyä (du Gay 1996, 60), on niihin syytä kiinnittää huomiota. Toiseksi tulosjohtaminen on yhdistetty poliittisessa ja konsulttiretoriikassa lähinnä yrittäjyyteen. Tämän uuden johtamisideologian keskeisenä ideana on tuottaa ”yrittäviä subjekteja”, joilla on valmiutta autonomisiin ratkaisuihin ja itsekontrolliin. Tarkoituksena on tukea työntekijöitä siten, että he ovat valmiita ottamaan vastuun omasta tekemisestään, kuitenkin niin, että oma vastuu merkitsee myös vastuuta yritykselle (du Gay 1996, 60). Näin työntekijän suhde toimipaikkaansa on samaan aikaan ”löysä ja tiukka”. Organisaatio harrastaa kontrolloitua epäkontrollia tai Michel Foucaultin sanoin se ”totalisoi” ja ”yksilöi” työntekijän samanaikaisesti (1988).

Uudessa johtamisideologiassa tämä ”kontrolloitu epäkontrolli” viedään käytäntöön kahta kautta. Yhtäältä pyritään osoittamaan jokaisen työntekijän toimien yhteys yrityksen kokonaisuuteen, kuten esimerkiksi Metallilassa on tehty. Toisaalta pyritään yhdistämään jokaisen työntekijän tavoitteet johdon tavoitteisiin tai tekemään heidän tavoitteistaan johdon tavoitteita, saamaan väki ”puhaltamaan yhteen hiileen” käyttäkäsemme kulunutta fraasia. Jälkimmäinen toteutetaan sallimalla heille aikaisempaa suurempia vapausasteita

toteuttaa itseään työssä tai, jos se ei käy, järjestämällä sellaista oheistoimintaa, esimerkiksi koulutusta, jossa työntekijät voivat toteuttaa itseään (du Gay 1996, 62-63). Jotkut empiiriset tulokset osoittavat, että strategia saattaa olla menestyksellinen. Niinpä Liikealan ammatiliiton jäsentutkimuksen mukaan työntekijät pitävät omia ja johdon tavoitteita samoina sekä ovat kiinnostuneita työpaikkansa asioista niissä yrityksissä, joissa johto panostaa työntekijöihin ja arvostaa heitä. Sen sijaan niillä työpaikoilla, joilla työntekijöihin suhtaudutaan ahtaan tehokkuusajattelun mukaisesti pelkästään kustannuksina, vastaavaa tavoitteiden yhteisyyttä ja kiinnostusta ei ilmene (Ilmonen 1995, 26). On epäselvää, miten tämä tulos on yhteydessä liikealan yritysten suorituskykyyn. Sen sijaan ei liene epäilystä, etteikö sillä olisi suuri merkitys yhteistyösuhteiden sujuvuudelle. Sen tähden eri henkilöstöryhmien tavoitteet ja niiden yhteisyys on syytä ottaa tarkastelun kohteeksi myös tässä tutkimuksessa.

Tavoitteiden yhteisyydellä tai erillisyydellä on työorganisaatioissa aina historiansa. Niinpä haastateltavat esittelevät tässäkin tutkimuksessa myös näkemyksiään siitä, miten työorganisaation tavoitteista puhuminen ja sitoutuminen niihin on heidän arvionsa mukaan muuttunut pitkällä aikavälillä. Kuten aiemmin todettiin, haastateltavat hahmottivat ay-liikkeen toimintatavoissa tapahtuneen muutosta. Ammattijärjestöjen muutos hahmotettiin puhumalla ”menneisyyden ja nykyisyyden ay-liikkeestä”. Edellinen kuvattiin tyypilliseksi reaktiivisen organisaation ryhmittymäksi jälkimmäinen sen vastakohtaksi. Nyt olemme kiinnostuneita siitä, hahmottavatko haastateltavat vastaavankaltaisia siirtymiä eri henkilöstöryhmien tavoitteissa, kuten uuden johtamisajattelun yleistyminen antaisi aiheen odottaa.

Jotta voisi odottaa uuden johtamisajattelun mukaisia tuloksia, eräs edellytys on se, että eri henkilöstöryhmien tavoitteiden yhteen sovittamisesta keskustellaan toimipaikoilla. Niin näyttää tapahtuneenkin. Jokaisessa tutkitussa organisaatiossa lähes jokaisen haastateltavan mielestä yleinen keskustelu työorganisaation tavoitteista, päämäärästä ja arvoista on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana selvästi. Sekä yritysjohton että henkilöstöryhmien edustajat ovat sitä mieltä, että heidän tullessaan töihin nykyiseen toimipaikkaansa (useimmiten 10-30 vuotta sitten) ei tavoitteista tai organisaation päämäärästä juurikaan keskusteltu. Yleensä riitti paneutuminen omaan työtehtävään. Nyt se ei enää riitä.

Kun tulin taloon niin tavoitteista puhuminen oli aika vähäistä. Silloin 70-luvulla mä en saanut edes tilikirjaa käteen. Sitten ruvettiin 70-luvulla, kun ruvettiin näihin johtoryhmätyöskentelyyn, niin ihmiset rupes saamaan tilikirjan, sitten tuli vuosikatsaus, info rupes tulemaan. Tuli puolivuotisinfort. Ja nyt kun tällä hetkellä

mennään tehtaalle, niin ilmoitustaululta näkee kaiken tässä. Siis aivan tolkuton muutos siinä informaation määrässä. Se oli ihan naurettavaa, se salaaminen. (Erkki Silta, johdon edustaja, Metallila)

Eksplisiittinen puhe organisaation päämääristä ja pyrkimys henkilöstöryhmien sitouttamiseen niihin ovat aineistojemme valossa siis melko nuori ilmiö suomalaisessa työelämässä. Haastatteluista voi päätellä, että nykyisin edellytetään jokaisen ymmärtävän oman työnsä yhteys organisaation tavoitteisiin ja tuloksellisuutteen. Ay-aktiivien osalta tätä muutosta saattaa tosin selittää myös haastateltavien oman elämänhistorian tuoma ”vääristymä”. Työuransa alussa he ovat joutuneet paneutumaan omiin työtehtäviinsä, mutta tultuaan valituksi luottamustehtäviin he ovat siirtyneet areenalle, jossa on pakkokin keskustella työorganisaation tavoitteista. Näin ei kuitenkaan ollut välttämättä aikaisemmin.

Joka tapauksessa puhe tavoitteiden yhtenäistämistä on yleistynyt. On sitten toinen asia, onko se johtanut siihen, että työntekijät ovat ottaneet johdon tavoitteet täysin omikseen. Siirrymme nyt tarkastelemaan tätä teemaa organisaatio organisaatiolta. Se mitä johdon edustajat ja ammattiyhdistysaktiivit kertovat tavoitteista ja keinoista esitellään jokaisen organisaation osalta, mutta kuvaukset eivät noudata mitään yhtenäistä kaavaa. Kustakin työorganisaatiosta pyritään esittelemään haastateltavien niistä keskeisesti julkituomia piirteitä.

## Rahala

Kuten jo on käynyt ilmi, Rahala on 1990-luvulla kokenut pankkifuusion. Henkilöstömäärä on sen aikana vähentynyt rajusti. Fuusion yhteydessä organisaation rakenteessa ja toimintatavoissa on tapahtunut muutoksia, jotka ovat ravistelleet pankin identiteettiä. Tämä on askarruttanut pankin johtoa. Haastatteluissa viitataan usein erityiseen ”rahallaisuuteen”. Johdon edustajat korostivat tämän ”rahallisuuden” merkitsevän jotakin muuta kuin pelkkää summaa kahden fuusioituneen pankin entisistä toimintatavoista. Johdon näkemyksen mukaan fuusion keskeisenä ideana on ollut etsiä vanhoista pankeista parhaimmat toimintatavat ja rakentaa niiden varaan paras mahdollinen organisaationaalinen yhteenliittymä, jolla voisi olla selkeä identiteetti.

Pankin ulkokuoren alla on kuitenkin havaittavissa jännitteitä ja kilpailua aikaisempien pankkien toimintakulttuurien välillä. Henkilöstökään ei ole päässyt välttämättä vanhoista toimintatavoista kokonaan eroon. Muuten voisi tuskin ollakaan. Organisaatiotutkimuksessa on kiinnitetty paljon huomiota fuusioihin. Ne toteutuvat harvoin siten, että kaksi tasavertaista yritystä

yhdistyvät. Toinen yrityksistä on useimmiten vahvempi ja sanelee fuusion perussäännöt. Niiden henki on se, että heikomman yrityksen on luovuttava omasta kulttuuristaan. Käytännössä tämä näkyy siten, että sen henkilökuntaa supistetaan fuusiossa enemmän kuin vahvemman yrityksen. Heikomman yrityksen henkilökunta kokee henkilöstösupistukset ”valloituksena” ja jopa metaforisena raiskauksena (Bowles 1989). Tapahtuma on siinä määrin traumaattinen, että se varjostaa syntyneen yrityksen toimintaa.

Sitten kun tulee vielä tämä. Kauheella vauhdilla yhdistetään konttoreita ja ihmisiä. Ne kulttuurierot on aikamoiset suuret. Tapa tehdä työtä, tapa ajatella. Miten on isketty pääkoppaan. Miten sitoutuneita ihmiset on olleet siihen edelliseen työnantajaansa. Ja minustahan ne on ollut ihan liian sitoutuneita. Koska se on mennyt ihan henkilökohtaiselle tasolle...Se on ollut perinteisesti että sinne on menty pienenä tyttönä ja eläkkeelle sieltä on jääty, ja mikään ei sitä järkytä koskaan. Nyt kun on tultu tähän niin se on kova sokki. Kyllä siinä on heikommat kaatunut (Martta Hietanen, Ptl)

Jotkut organisaatiotutkijat puhuvat tässä yhteydessä jopa junglaisessa hengessä organisaation ”varjosta”. Se edustaa organisaation pimeää ja sen usein virallisesti kieltämää puolta, joka kuitenkin säilyy sitkeästi. ”Rahalalaisuuteen” kuuluu ilmeisesti tällainen varjo. Siihen näyttäisi lisäksi liittyvän normi, jonka mukaan uuden tilanteen vertaaminen vanhaan on epätoivottavaa ja häiritsevää. Normia rikottiin kuitenkin haastatteluissa yleisesti.

Kun haastateltavat arvioivat Rahalaa ja pankkialaa yleensä korostuu vastauksissa ”ennen-jälkeen” -ajattelu. Aikaisemmin pankki merkitsi turvalliseksi koettua työpaikkaa, josta työntekijät siirtyisivät aikanaan normaalisti eläkkeelle. Turvallisuuden tilalle on nyt työntynyt epävarmuus, saneeraukset, organisaatiomuutokset ja jatkuva teknologinen vallankumous. Useat haastateltavat puhuvatkin ”vanhan elämän” jättämisen vaikeudesta. Haastateltavien muistoissa pankkiura ennen 1980-luvun loppua merkitsi eräänlaista työsuhteen vakauden ”superkaskoa”, vakuutusta, jossa oli valmentauduttu turvattuun työuraan ja tulevaisuuteen.

Yleensä tää epävarmuus, joka on tullut 90-luvulla, siis niitten 80-luvun lopun hullujen vuosien jälkeen. Täs on todella koettu semmosia hetkiä, silloin kun pankissa alettiin ensimmäisen kerran organisaatiota oikein raskaalla kädellä uusia. Meillä oli jo kaikilla toimihenkilöillä varmuus siitä, että heillä säilyy työpaikat, mut osastonjohtajalla ja mulla ei ollut mitään tietoo. Meidän pinnaa venytettiin kaikkein kauimmin, kunnes kerrottiin että samat postit säilyy. Mutta siitä ensimmäisestä kerrasta lähtien, niin se on jatkunut. (Ritva Jussila, Sefe)



Fuusion jälkeen on pankissa läpikäyty kaksi YT-prosessia, joissa on käsitelty normaalityösuhteen muuttumista. Henkilöstön kannalta työuraan on tuonut uutta epävakaisuutta pyrkimys osa-aikatyön selvään lisäämiseen. Se on koettu jopa siinä määrin nöyryyttäväksi, että monet niistä, joille on tarjottu osa-aikatyötä, ovat valinneet mieluummin pankin tarjoaman ”tukipaketin”. He ovat sen turvin siirtyneet fuusion yhteydessä kokonaan pois pankista. Vaikka tukipaketti on irrottanut heidät työyhteisöstä ja ehkä työmarkkinoistakin lyhyemmäksi tai pidemmäksi aikaa, on osa-aikaisuus koettu vieläkin suuremmaksi pahaksi. Lähtemisistä huolimatta osa-aikaisuus on lisääntynyt pankissa, tosin ei vielä pankin johdon tavoittelemassa määrin. Sopimukset ja kokeilut pankin aukioloaikojen laajentamisesta ovat johtaneet siihen, että osa toimihenkilöistä tekee lyhennettyä ja aikaisempaa epäsäännöllisempää työaikaa.

Pankkien saneerauksen yhteydessä tapahtuneen osa-aikaistamisen vastustaminen on osoitus käytännön hankaluudesta jakaa työtä. Pyrittäessä patoamaan henkilöstön vähenemistä pankkialalla osa-aikaistamalla ja työtä jakamalla törmätään hankalaan ongelmakenttään, jossa risteävät toimihenkilöiden tärkeiksi kokemat toimeentulo- ja tasa-arvokysymykset.

Erimielisyydet (*työnantajan kanssa*) näissä työaikakysymyksissä, työnjakamiseen liittyen on näissä osa-aikaistamisissa. Perusristiriita on siinä semmonen, että työnantaja pääsääntöisesti uskoo toteuttavansa työnjakamisen mallia ja samanaikaisesti olettaa, että se saa joustavimman mahdollisen työvoiman käyttöönsä. Me taas työntekijäpuolella ajatellaan niin, että me hyväksytään työnjakamisen malli, mutta työtä pitää jakaa niin, että sillä jaetullakin työajan palkalla tulee toimeen. Se on meidän perusristiriita. Erityisesti kun se kohdistuu meillä, se lyhennetty työaika, vain naisiin. Emme sitä hyväksy. (Leila Mäki, Pt)

Huoli toimeentulosta ei kuitenkaan ole ollut ainoa syy vastustaa muutosta. Vastustus on nähtävä myös sitä taustaa vasten, että Rahalan toimintaorganisaation kehittäminen ei väliin ole tuntunut olleen kenenkään hallinnassa. Sen organisaatiolle näyttäisi olleen tyypillistä jatkuva käymistila, jossa organisaatiomallit ovat vaihtuneet nopeaan tahtiin. ”Organisaatio elää koko ajan. Fuusion jälkeen meillä on täällä kolmas organisaatio”, Ekonomiliittoon kuuluva Ritva Jussila sanookin.

Rahalassa johto katsoo pitävänsä henkilöstön edustajia pikemminkin yhteistyökumppaneina kuin vastapuolena. Eräs johdon edustaja käyttää ay-aktiiveista hyväntahtoisessa mielessä nimitystä ”opaskoira”. Hän kertoo kannustavansa esimiehiä suhtautumaan henkilöstön edustajiin arvostavasti henkilöstöasioiden ammattilaisina, joilla on henkilöstön suhteen sellaista asiantuntemusta, jota esimiestenkin kannattaisi johtamisessaan käyttää hyväkseen.

Ja kyl me on yritetty esimiehiä jatkuvasti kasvattaa, asennekasvatusta siihen suuntaan, että luottamusmies on yhteistyökumppani. Aika monesti törmätään siihen, että esimiehet vierastavat sitä, että luottamusmies tulee neuvomaan, sanomaan tai ehdottamaan että tehtäkö näin. (Mikko Rantala, johdon edustaja, Rahala)

Uuden asenteen lietsominen on lähtöisin laman aikaisista kokemuksista. Pankkikriisi ja fuusiot ovat selvästikin johtaneet esimies- ja alaissuhteet sekä neuvottelu- ja yhteistyösuhteet myllerrykseen. ”Fuusioitumisvaihe on ollut neuvottelutoiminnan kannalta hyvä koulu. Tietyllä tavalla toimimalla on havaittu niitä asioita, joissa päästään yhteisymmärrykseen”, toteaa johdon edustaja Raimo Koistinen. Tässä tilanteessa Rahalan johto näyttää pyrkineen hallitsemaan prosessia keskitetysti. Haastatteluista välittyy kuva, että johdon edustajat ovat itsekin jollakin tapaa yllättyneitä, että asiat ovat lopultakin sujuneet kaiken kaikkiaan kohtuullisen hyvin. Koska vaikea aika on luonut epävarmuutta myös johdon omaan asemaan, he pitävät ymmärrettävänä, että toimipaikkatasolla vallitsee toisinaan ahdistunut ja jännittynyt tunnelma. Johto myöntää, että esimiesten taidot kriisin keskellä ovat toisinaan olleet vajavaisia.

YT-prosessi on imenyt esimiehiltä, kun on kuunnellut esimiehiä niin se vuorovaikutussuhde on kärsinyt jopa sen takia, että sen YT-prosessin aikana esimiehet olivat kauhean varovaisia käymään, tai oikeastaan keskustelemaan henkilöstön kanssa, koska siellä vedettiin sellaisia johtopäätöksiä, että nyt kun sä keskustele ton kanssa, sä olet jo valinnut sen. Tää oli herkkä tilanne, esimiehetkin oli varpaillaan. Että mieluummin esimiehet haluaa vetäytyä. (Peter Holm, johdon edustaja, Rahala)

Taloudelliset ongelmat ovat pakottaneet Rahalan johdon arvioimaan uudelleen myös omaa toimintaansa. Tämä antaa ymmärtää, että johtaminen ja esimiestoiminta ovat läpikäyneet melko suuren kriisivaiheen. Sitä on osittain säädelty konsernitason yhteistyö- ja neuvottelusuhteilla. Näitä suhteita johto kokee pyrkineensä varjelemaan huolella.

Mä kyllä katsosin, että mejän neuvottelutoiminnalla me ollaan pystytty myöskin pitämään Rahalan yhteistyöilmapiiri hyvänä. Jos se on näin ihan oikeasti, niin musta se on semmonen tulos, että voi olla aika onnellinen. (Mikko Rantala, johdon edustaja, Rahala)

Hyvien työsuhteiden varjelu on edistänyt johdon oman roolin tarkentamista niiden hoidossa. Johdon edustaja määrittelee toimipaikkatasolla hyvän työnantajan neuvotteluammattilaisen roolin tällä hetkellä seuraavasti:

HL: Entä minkälainen on hyvä työnantajan neuvottelija?

V: Ilman muuta sellainen, joka neuvottelee, sen ei pidä olla malttamaton. Että jaksaa kuunnella ja ottaa näkökohtia huomioon. Vaikka monissa asioissa työnantaja tietää jo etukäteen, pöytään jo mennessään, että hänen ajatuksensa menee siitä asiasta läpi. Mutta riittävästi näitä kumminkin pitää kuunnella. Toista osapuolta. Ja jos sieltä tulee hyviä ehdotuksia, niin ottaa niitä huomioon ja toteuttamaan niitä. On myös pystyttävä perääntymään, myös työnantajan puolella. Pitää olla kirikkaana tavoitteet toki neuvottelupöytään mentäessä. Mutta sieltä voi tulla hyviä ehdotuksia, joita pitää pystyä huomioimaan. (Merja Auvinen, johdon edustaja, Rahala)

Päätellen siitä, että yhteistyösuhteet ovat ay-aktiivienkin mielestä pysyneet kaiken myllerryksen keskelläkin kohtuullisina, kuvaus vastannee melko hyvin pankin johdon edustajien nykyistä toimintaa.

Jatkuva muutos on pakottanut Rahalan johdon etsimään jotakin pysyvää, josta pitää kiinni ja joka toimisi muutoksen ohjenuorana. Pankissa on käynnistetty tätä varten erityinen prosessi, joka on lähtenyt liikkeelle johdosta ja viety sieltä toimihenkilötasolle. Prosessin julkilausuttuna tarkoituksena on ollut määrittellä Rahalan *päivittäistoimintaa ohjaavat arvot*. Niiden valitseminen yrityksen pysyväksi kivijalaksi lienee yhteydessä siihen, että arvot tulivat lähes kaikkien suurten yritysten keinovalikoimaan 1980-luvun loppupuolella. Ne olivat silloin kansainvälisen johtamiskirjallisuuden yksi muotoiteemoista ja Suomessakin vaikuttaneiden konsulttiyritysten keskeisiä tuotteita.

Kuitenkaan puhe arvoista Rahalan tavoitteiden ja päämäärän yhteydessä ei liene vain muotiasia. Se tuntuisi myös olevan yhteydessä siihen kriisiin, joka on koetellut pankkialaa 1990-luvulla. Kun tuloksen tekeminen on ollut miinuksella, ja pankkitoiminnan imago on kokenut kansalaisten miellissä kolauksen, on yrityksen johdon täytynyt luoda uusi lähtökohta, joka yhdistäisi kahden erilaisen pankkikulttuurin omaavan henkilökunnan ja joka loisi tunteen siitä, että nyt aletaan puhtaalta pöydältä. Arvokeskustelu on valunut johtokunnasta ryhmänjohtajatasolle ja siirtynyt sieltä osastonjohtajille, joiden tehtävänä on sitten ollut keskustella henkilöstön kanssa. Haastatteluista syntyi sellainen vaikutelma, että ”yhteiset arvot” olivat enemmänkin liturgista juhlapuhetta kuin aidosti toimintaa ohjaavia periaatteita. ”Nyt varmaan pitäis osata ulkoo ne arvot”, eräskin Ekonomiliiton jäsen vastaa kysyttäessä Rahalan toiminnan tavoitteista. Yhteiset arvot eivät välttämättä ole edes yritysjohton keskuudessa kovin kiteytyneitä. Kun tulee puhe siitä, mitä arvot konkreettisesti ovat, yritysjohtonkin edustaja vastaa: ”Mun täytyy kyllä luntata ne...”.

*Jos arvokeskustelu on Rahalassa puhjennut kuin saippuakupla, jo pitkään käynnissä ollut keskustelu tavoitteista tuntuu sen sijaan johtaneen haluttuun lopputulokseen. Pankkihenkilöiden edustajat näyttävät ottaneen pankin johdon tavoitteet*

omikseen. Keskeisin havainto vertailtaessa johdon edustajien ja ay-aktiivien arvioita Rahalan toiminnan tavoitteesta ja päämäärästä onkin se, että vastaukset muistuttavat suuresti toisiaan. Haastattelukontekstista irrotetuista vastauksista olisi hyvin vaikeaa päätellä, esittäkö tavoitteisiin kytkeytyvän näkemyksen johdon edustaja vai Pankkitoimihenkilöliiton aktiivi. Sen mukaan Rahalassa korostetaan taloudellista tuloksellisuutta ja kilpailukykyä kansainvälistyillä rahoitusmarkkinoilla. Taloudellinen tuloksellisuus ja pankin kansainvälinen kilpailukyky muodostavat Rahalan tavoitteiden ytimen.

Kyllähän se on ihan selvä. Mikä se on se keskeinen toiminnan tavoite. Saada tulosta, saada tulos paremmaksi. Ei siinä oo mitään muuta mahdollisuutta. (Peter Holm, johdon edustaja)

No omistajien pitää saada osinkoa (naurahtaa). Sehän on päällimmäinen. Kyllähän se tärkeätä on, että tulosta saadaan tottakai. (Martta Hietanen, PtI)

Eiköhän se Rahan päämäärä kuitenkin ole pysyä mukana tässä kilpailussa yhdyntävässä Euroopassa, ja siinä kyllä saa hampaat irvessä tehdä työtä. (Aino Hiltunen, Sefe)

Ensisijaisen päämäärän, tuloksellisuuden, lisäksi mainitaan tavoitteiksi tuotteen ja palvelun kehittäminen, asiakaslähtöisyys ja muutoskyky. Nämä sekundaariset tavoitteet tulevat esiin sekä johdon että ay-aktiivien vastauksissa. Tuloksellisuus on kuitenkin se johtotavoite, johon toissijaisten tavoitteiden avulla pyritään. Tavoitteiden ja keinojen tarkka erottelu on tämän vuoksi vaikeata ja kenties tarpeetonkin. Sen sijaan on syytä kiinnittää huomiota *pankin johdon ja ay-aktiivien näkemyksissä havaittaviin painotuseroihin*. Keskusteltaessa keinoista päätavoitteen saavuttamiseksi yritysjohto tähdentää *teknologisten apuneuvojen nopeata käyttöönottoa ja tuotekehittelyä*, joka on tarkoitettu valiksi kilpailussa henkilöasiakkaista kaupan kanssa. Johdon keinovalikoima eroaa ay-aktiivien vastaavasta myös siinä, että se kattaa laajemman repertoarin kuin ay-aktiivien. Johdon mainitsemia keinoja teknologian käyttöönoton ja kehittämisen lisäksi ovat tuotteiden kehittäminen, kilpailukykyinen asiakaspalvelu ja myynti, henkilöstön osallistaminen ja kouluttaminen sekä uusi johtamistapa. Rahalassa on siis havaittu, ettei pelkkä teknologia vielä ratkaise. Lisäksi tarvitaan pankin toimintaorganisaation kehittämistä siten, että henkilökunta on siinä aikaisempaa enemmän mukana.

Henkilöstöä kouluttamalla esimerkiksi, jota on tehty kummassakin sukuhaarassa aikaisemmin. Ja konekielisyys paljon, ihmiset käy automaateilla ja maksavat kotona.

Tää muuttuu koko ajan, että meillä pitäis olla kykyä muuttaa tätä toimintamallia. Tää uus sukupolvi varmasti vähemmän tarvii konttoreita. (Merja Auvinen, yritysjohton edustaja)

Ay-aktiivien näkemyksissä *henkilöstö ja johtamistavat* ovat ratkaisevat keinot pyrittäessä kohentamaan pankin suorituskykyä. Heidän käsityksensä mukaan juuri osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön ja pätevän henkilöstöjohtamisen avulla saavutetaan hyvä tuloksellisuus ja kilpailukyky. Korostaessaan henkilöstön merkitystä suorituskyvyn parantamisessa ay-aktiivit esittävät väliin peittelemätöntäkin kritiikkiä Rahalan johtamista ja esimiestoimintaa kohtaan. He valittavat, että johto ei osaa – ainakaan vielä – toimia sellaisella henkilöstöä huomioonottavalla ja arvostavalla tavalla, joka mahdollistaisi henkilöstön pitkäjännitteisen sitoutumisen yrityksen menestymiseen.

H: Näetkö että siis johtajien henkilöstötaitoilla voitaisiin päästä parempiin tuloksiin?  
V: Ehdottomasti. Sillä luotais sitä, kun tää on on muutenkin niin vaikeeta, niin saatais sitä henkistä hyvinvointia enemmän. Tottakai jos ihmisillä on oikea johtaja ja ne kokee sen niin, niin nehän nousee vaikka puuhun sen työpaikan edestä. (Martta Hietanen, Ptl)

Johton ja aktiivien esittämät painotuserot kärjistyvät henkilöstömäärissä. ”Väärä henkilöstömitoitus” on asia, jota kritisoidaan erityisen voimakkaasti ay-aktiivien joukossa. Heidän mielestä henkilöstöä on supistettu siirtymävaiheessa liikaa. Asiakaspalvelun hoitaminen, uusien toimintatapojen opettelu ja teknologiset viivästyksset ovat aiheuttaneet liikaa työpainetta ja henkilöstön uupumista. Ay-aktiivit kokevat lisäksi, että valittu ”henkilöstön supistamislinja” on perustavalla tavalla ristiriidassa laadukkaan asiakaspalvelutavoitteen kanssa. He arvioivat, että asiakaspalvelu on pankissa saattanut heikentyä sekä henkilöstön supistamisen vuoksi että myös siksi, että jäljelle jääneen henkilöstön sitoutuminen pankkiin ja työhön on joutunut koetukselle.

Niin tietyllä tavalla kuitenkin tuntee syyllisyyttä siitä, että minä sain jäädä ja joku toinen joutu lähtemään. (Terttu Pielinen, Ptl)

Etä tää on vähän nurinkurista henkilöstön näkökulmasta katsottuna, hölmöläisten hommaa. Ei no tosiaasia on, että ne tuottomarkat, toimihenkilöthän ne tuottaa. Päivittäisellä panoksellaan. Ne on ne jotka meidän asiakkaat pitää. Yleensä sen, että ne on Rahalan asiakkaita. Siinä on keskeisenä tekijänä se, että henkilöstö on oikea määrä, oikeeseen aikaan ja oikeessa paikassa. (Terttu Pellinen, Ptl)

Rahalan ay-aktiivit eivät ajattele mitenkään poikkeuksellisesti. Henkilöstön vähentämistä ja sitoutumista käsittelevät tutkimukset osoittavat, että vähentäminen heikentää henkilökunnan sitoutumista. Erityisen suurta se on silloin, kun jäljelle jäävät tuntevat hyvin poisotkitut tai kun poisotkiminen koetaan työpaikalla sosiaalisista syistä epäreiluksi (Meyer & Allen 1997, 83-84).

Yksituumaisuus ei myöskään ulotu tulevaisuuteen kohdistuviin odotuksiin. Niin pankkitoiminnan kehittämisessä kuin toimintastrategian painopistevalinnoissa johdon ja ay-aktiivien mielipiteet jakautuvat. Ay-aktiivit pitävät tärkeänä toimihenkilöiden tekemää asiakaspalvelutyötä, jossa pankkivirkailijan ja asiakkaan välitön vuorovaikutus on keskiössä. Toimihenkilöaktiivit ovat kuitenkin tietoisia siitä, että pankin johto ei jaa tätä näkemystä, sillä juuri ko. työ on vähenemässä ja että pankkialalla tulee lisääntyvästi tarvetta asiantuntijatyöhön. Aktiivit ovat samalla huolissaan siitä, ettei toimihenkilöillä ole riittävästi valmiuksia kohdata työssä tapahtuvia muutoksia.

Sekä ay-aktiivit että johto pohtivat myös rahoitusmarkkinoiden kansainvälistymistä, niiden muutoksia EMU-olosuhteissa. Johto painottaa tässä yhteydessä teknologiaa ratkaisuksi tulevaisuuden pankkipalveluiden kehittämisessä. Johdon odotushorisontissa siintää jo uuden sukupolven ihanneasiakas, joka palvelee itse itseään tietoverkoissa ja automaateilla. Johdon lähitavoite liittyy heidän teknologiseen skenaarioonsa. Ajatuksena on nykyistä tehokkaampi asiakassegmentointi, jossa vahvistetaan juuri itsepalvelua tekevien asiakkaiden osuutta. On luonnollista, että ay-aktiivit suhtautuvat varauksellisesti tällaiseen asiakkaiden segmentointiin. Tietäähän se pankkihenkilökunnan rationalisointia ja entisen pankkityön siirtämistä kasvavassa määrin asiakkaiden harteille.

Siellä jonossa on sellaisia ihmisiä, jotka tykkää tulla sinne silloin kun on kiire. Jotka haluaa toteuttaa sosiaalista kanssakäymistään sillä tavalla, mutta siellä on joukossa niitäkin, joilla on todella kiire ja niitä pitäisi pystyä palvelemaan...tähän jonossa keskustelemiseen pitäis pankissa ryhtyä, enempi ottaa yhteyttä, että olis niin sanottuja saliemäntiä, jotka kartottais tätä. Tää massa, jota se ei häiritse, niin ne olis omana ryhmänään, mutta nää muut pitäis poimia sieltä. Siinä tulee tää kysymys, että ohjataan asiakkaita automaateilla, että nyhän on näitä työpaikkapäätteitä, että pystyy maksamaan sieltä. Että informoidaan työpaikkojakin pankkien taholta, että työnantajallekin (edullisempaa), että työntekijä työpaikkakäyttönä maksaa päätteeltään laskun kuin että jonottais ja mahdollisesti myöhästyy ruokatunniltaan. (Merja Auvinen, johdon edustaja)

Yhteenvetona Rahalasta sanottakoon, että siellä näyttäisi vallitsevan selkeä konsensus perustavoitteen osalta. Se on taloudellinen tuloksellisuus ja

markkina-aseman turvaaminen niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Sen saavuttamisessa käytettävien keinojen suhteen on sen sijaan havaittavissa selviä painotuseroja. Johto korostaa usean keinoon kombinaatiota. Sen keinolajitelmassa painopiste on uudessa teknologiassa ja sen nopeassa omaksumisessa sekä henkilöstöjohtamisen tehostamisessa. Ay-aktiivit taas painottavat henkilöstöä ja johtamistapaa kilpailukyvyyn avaintekijöinä. He arvostelevat pankissa viime vuosina näiden asioiden suhteen noudatettua linjaa. Painotuseron voi ymmärtää niin, että ay-aktiiveille johdon teknologiapainotteinen tulevaisuuden visio konttoriverkoston supistamisineen ja henkilöstön määrän vähentämisineen ei tarjoa kovinkaan paljon sellaisia visioita, joihin pankkitoimihenkilöt kykenisivät yhdistämään omat toiveensa. Tämä tietysti luo vaikeasti laukaistavan jännitteen pankin sisään. Rationaalisesti ajattelevan toimihenkilön ei juurikaan kannata sitoutua toimintaan, joka ei lupaa hänelle minkäänlaista positiivista tulevaisuutta. Löysä kiinnittyminen Rahalaan heikentää puolestaan toimihenkilöiden luottamusta johtoon ja halukkuutta yhteistyöhön kuten organisaatiotutkimuksessa on havaittu (ks. Dutton et. al. 1994, 255).

## Luottola

Luottola on Rahalan tavoin tulosta pankkifuusiosta. Entisten pankkien erilaisen kulttuurien yhdistäminen on tuottanut pankissa suurta päänvaivaa. Yksi pankin johtoon kuuluvista haastateltavamme kuvaakin fuusion jälkeistä tilannetta ”palapelin kokoamiseksi”. Se ei ole ollut helppoa, sillä osien yhteensovittamista on vaikeuttanut usean vuoden ajan jatkunut taloudellinen tappioputki, jonka katkaisemiseksi ”henkilöstön vähennys on ollut huimaa”. Pankissa on samanaikaisesti yhdistetty erilaisia pankkikulttuureja ja järjestelmiä, vähennetty henkilökuntaa ja yritetty sopeutua toimintaympäristön rajuun muutokseen.

Viimeiset kaks, kolme vuotta niin pankkialalla kokonaisuutena on ollut pelkkää alasajoa, ettei oo kuin yksi oppi: henkilökuntaa on vähennettävä, kustannuksia on laskettava. Uusien tulonlähteiden löytäminen ei oo paljon kompensoivia tulotekijöitä, jotka ois kompensoinut nää kuut. Totta kai rationalisointi on asia erikseen ja järkevä kehittäminen. Mutta näyttää siltä, että näiltä osin ollaan hirmuisesti ymmällään, niin kuin johdon tasolla yleensä. Se koskee meidän taloa mutta yleensäkin. (Aulis Viberg, Sefe)

Ratkaisut eivät ole olleet kovinkaan hallittuja, vaikka aivan viimeaikainen kehitys on tuonut positiivista tulosta, joka on lisännyt varovaista optimismia

pankin tulevaisuuden suhteen. Luottolan tavoitteista ei ole erimielisyyksiä henkilöstöryhmien välillä. Pankin keskeisenä tavoitteena on sekä johdon että ay-aktiivien käsityksen mukaan kannattava asiakaspalvelu. Molempien henkilöstöryhmien mukaan tämä tarkoittaa pankin tarjoaminen tuotteiden kehittämistä sellaisiksi, että ne ovat pankille taloudellisesti kannattavia, mutta samalla asiakkaille riittävän houkuttelevia. Pankki on tehostanut tätä varten asiakassegmentointiaan ja luottaa omaan asiakastuntemukseensa. Toisaalta pyritään hallitsemaan entistä paremmin luottoriskejä.

On koetettu taiteilla sen kanssa, että millä säilytettäis semmonen, että asiakkaat eivät vähenisi vaan säilytettäis se asiakasmäärä kuitenkin ennallaan, ja lievästi kasvavana. Se on ollut semmonen tasapainoilu tämän kanssa (luottoriskien kanssa). 90-luvullahan on tultu siihen tilanteeseen, että asiakkaat ei samalla tavalla pankkia tarvitse enää. (Henri Aho, johdon edustaja)

Mä katson, että se on tarjota pankkipalveluja asiakkaille ja ett se asiakas ois tyytyväinen ja... Mutta nyt tänä päivänähän se on, pitäis olla kannattava se asiakas ja rationaaliset palvelut. (Maila Hannonen, Ptl)

Luottolan tavoite on yleinen ja abstrakti. Siihen voi pyrkiä montaa tietä. Tämä ei kuitenkaan näy johdon keinovalikoimissa. Niissä korostuu sen sijaan muun suomalaisen liike-elämän tapaan kustannusten eli henkilöstökulujen karsiminen. Se onkin ollut 1990-luvulla keskeinen keino kohentaa pankin kannattavuutta.

Kuluvan vuosikymmenen puolivälissä Luottolassa on käyty kaksi YT-kierrosta, joiden tuloksena henkilömäärä on vähentynyt liki neljänneksellä. Huolimatta ”pehmeistä ratkaisuista”, kuten tukipaketeista ja eläkeputkista, henkilöstön vähentämiset ovat olleet kipeitä leikkauksia. Kuten Rahalassa, Luottolan johto on yrittänyt lieventää henkilöstön vähentämistarvetta lisäämällä osa-aikaisten tehtävien määrää. Pankin työntekijät eivät kuitenkaan ole olleet valmiita siirtymään osa-aikatyöhön johdon toivomassa määrin.

Tavoite oli saada enemmänkin, mutta se ei ole toteutunut. Yhteiskunnan tukipolitiikka on johtanut siihen, että jotkut kun tarjotaan osa-aikaistamista, niin enemmän lähevät pois, koska sillä osa-aikaisella palkalla ei sitten perhe elä, kun tää ansiosidonnainen osa-aikapäivärahan laskenta muuttui. Se näkyi tässä viimeisessä kerrassa ihan selvästi, että meillä ois ollu mahdollista tehdä enemmän näitä osa-aikaisia, mutta niitä ei vain löytynyt. (Tauno Saarinen, johdon edustaja)

Yksi syy henkilöstön nihkeään asennoitumiseen osa-aikaisuuteen lienee se, että henkilöstömäärän mitoituksessa on Luottolassa ollut selvää tempoilua.



Ensimmäisen YT-kierroksen jälkeen pankissa luvattiin, ettei uusia irtisanomisia ole luvassa. Niihin päädyttiin kuitenkin varsin pian. Tämä ei tietenkään lisännyt henkilöstön luottamusta pankin johtoon, eikä sekään, että jossakin vaiheessa henkilöstöä sanottiin irti liikaa. Näin jouduttiin joitakin jo kerran irtisanottuja toimihenkilöitä pyytämään takaisin. He eivät kuitenkaan johdon kertoman mukaan ottaneet tarjottuja paikkoja vastaan. Mistä tämä kertoo, jää pohdittavaksi. Onko kyse enemmänkin pankkityössä tapahtuneiden muutosten kuluttavuudesta, irtisanomisiin liittyvästä henkilökohtaisesta moraalista narkästyksestä vai siitä, ettei kerran irtisanomisen yhteydessä saatua ”tukipakettia” haluta vaihtaa työhön pankissa? Todennäköisesti ne kaikki vaikuttivat samanaikaisesti kieltäytymiseen tarjotuista tehtävistä.

Tähänastiset irtisanomiset eivät kuitenkaan ole olleet Luottolassa riittäviä. Pankin johto katsoo, että tulevaisuudessa suunta henkilöstön määrän osalta on selvä. Henkilöstömäärä tulee edelleen pienenemään. Se johtuu johdon mukaan asiakaskäyttäytymisessä tapahtuvista muutoksista. Jatkuvasti koveneva kilpailu asiakkaita pakottaa pankin johdon mielestä etsimään uusia toimintamuotoja, kuten laajempia aukioloaikoja ja uusia ajattelumalleja asiakastyössä. Henkilöstö ja erityisesti henkilöstön edustajat ovat kuitenkin vastustaneet johdon esittämiä keinoja parantaa pankin kilpailukykyä. Vaikuttaakin siltä, että johdon ja aktiivien näkemyserot pingottavat Luottolan tunneilmapiiiriä. Johto valittaa, ettei oman pankin henkilöstö ole ollut halukas omaksumaan samassa mitassa uusia toimintamalleja kuin alueen kilpailevissa pankeissa on tehty. Paineet työsuhteiden ja työaikojen muuttamiselle ovat johdon näkemyksen mukaan kuitenkin ilmeiset ja ainakin osaa Luottolan johdosta kuvaa reaktiivisesta organisaatiosta tuttu käyttäytymismalli. He linnoittautuvat ulkoisen ympäristön vaateiden taakse odotellessaan tuloksia ja kritisoidessaan ”muutoshalutonta” henkilöstöä. Henkilöstö, tai ainakin osa siitä tuntuu näiden johtajien mukaan pitäytyvän liiaksi kiinni vanhoissa ajattelutavoissa, elävän ”Ruusun unessa”.

Jotkut pankin johdon edustajista jakavatkin henkilöstön vuohiin ja lampaisiin, ”muutoshaluttomiin” ja ”sellaisiin, joiden arvot ja asenteet ovat kunnossa”. Johdon mielestä edellinen henkilöstöryhmä liioittelee väittäessään, että työ pankissa olisi raskaampaa kuin muilla työpaikoilla. Eräs johdon edustajista arvioi, että väsyminen on pikemminkin muotisielitys kuin todiste henkilöstön alimitoituksesta. Johdon mielestä on mieluummin täysin normaalia, että jotkut ajoittain uupuvat, sillä kannattavan työn tekeminen ei voi olla ”liian löysää”.

PJ: Nyt kun pienemmällä porukalla tehdään töitä, niin miten arvioit, kuinka ääriajoilla ihmiset työskentelee? Onks täällä kovaa stressiä?

V: Se vaihtelee. Se on yksilön asia. Tiedetään jokainen, että mikä se stressi on, se on ihan yksilökysymys. Siihen yleiseen valitusvirteen on niin helppo mennä. Mutta ei se näin ole. Kun kattoo vähän muualle, niin ei tää sen kummempaa ole. Ei sen tiukempaa oo yhtään. Mutta muutos on ehkä kovempaa ollut. Että se muutoksen sietäminen on tietysti yks, joka ei välttämättä kaikilta onnistu. Tää muuttuva pankkitoiminta ja yhteiskunta. Se vaatii sietokykyä.

HL: Löytyykö sitä sietokykyä?

V: Löytyy. Ainahan siellä jollakin. Kyllä siellä joittenkin osalta näkee että se on aika kovaa ollut. Kyllä meillä joitakin tällöisiä on ollut. Onhan näitä joitakin stressilomia. Ei kai se vierasta oo millään alalla.

PJ: Ei tietenkään.

V: Ei se mitään epänormaalia ole. Ei tää niin löysää ole, ettei niitä olis yhtään. Jos semmosia ei olis, niin me ois joutunut vähentämään. Se on siitä yksilöstä kiinni, miten se pystyy sen työnsä hallitsemaan. (Tauno Saarinen, johdon edustaja)

Haastattelujen aikana Luottola oli tilanteessa, jossa viimeisestä YT-neuvottelusta oli suhteellisen vähän aikaa. Pankin vastikään saavuttama positiivinen tulos oli saanut johdon suuntautumaan jo voimakkaasti tuleviin sisäisiin uudistuksiin. Pankkikriisin laukaisema taloudellinen kriisi ja imagotappiot elivät mielissä ”vanhoina synteinä”, jotka kaipasivat pikaista sovitusta. Tarkastellessaan pankin asioita tästä lähtökohdasta johdon on ollut vaikea ymmärtää henkilöstön ”muutoshaluttomuutta”. Johdon mielestä henkilöstö ei ole vielä riittävästi sisäistänyt kriisin seurauksia.

Muun muassa työasuistahan meillä luovuttiin silloin heti ensimmäisen YT:n myötä, ett se oli, henkilökunnalta tuli ehdotus, että työasuja ei tarvita, ja nyt sitten, no, nyt on ruvettu kinuamaan niitä takaisin, ett kun siitäkkin on luovuttu ja kun tästäkin on jouvuttu luopumaan, niin...No, sitten on ruoka, meillähän on täällä omat emännät, jotka tekee tässä talossa ruoan. Meil on kahtena päivänä keitto viikossa, ja muina päivinä...hirveen hyvää ruokaa. Ett sitte kun on keittopäivä, nii onks pakko silloin syödä, kun nyt siitä maksetaan ite. Mut me on sanottu, että pitää vuos kerrallaan kattoo, että ei me voija emäntiä yks kaks sanoo, että tiistaipäivä kun on keittopäivä, nii ei tarvita kun yks emäntä. Purnataan ruoasta ja nyt kun täs oli pientä remonttia niin oli milloin mistäkii siihen remonttiin liittyvästä. (Hertta Liimatainen, johdon edustaja)

Osa Luottolan johdosta esittääkin tästä syystä varsin kovasävyisesti henkilöstöön kohdistuvia vaateita. Johdon mukaan henkilöstö käy taistelua johtoa vastaan sen sijaan, että suuntaisi taistelutarmonsa kilpailevia yrityksiä vastaan. Miksi näin on, sitä pankin johto ei sanottavasti mieti. Se ei pohdi omien valintojensa vaikutuksia, eikä mieti omien toimintatapojensa tuottamia koke-

muksia toimihenkilöiden parissa. Sen sijaan Luottolan johto katsoo yksimielisesti, että henkilöstön olisi muutettava vakiintuneita toimintatapojaan ja asetettava työ pankissa tärkeimmäksi elämän sisällökseen. Kanta on ymmärrettävissä sitä taustaa vasten, että Luottolan johdossa tuntuu vallitsevan toimihenkilöiden sitoutumista korostava ilmapiiri. Sitoutumisen paine ei kuitenkaan välity kovinkaan henkilöstökeskeisenä tai -lähtöisenä, vaan pikemminkin ylhäältä suuntautuvana vaateena henkilökunnalle. *Vuosia jatkunut tappiokierre näyttää jumiuttaneen Luottolan tilanteeseen, joka on tunnusomainen reaktiiviselle organisaatiolle.* Taistelu olemassaolosta on synnyttänyt virheitä ja syyllisiä etsivää ilmapiiriä. Niinpä ei ole yllätys, että sosiaalisia defensessejä esiintyy puolin ja toisin runsaasti.

Henkilöstön edustajien haastattelu vahvistaa sen, etteivät kaikki todellakaan jaa johdon käsityksiä uusien toimintatapojen välttämättömydestä. Siitä seuraa, etteivät he myöskään ole omaksuneet johdon tavoitteita. Yhtenä ilmentymänä tästä voi pitää työajoista ja henkilömääristä noussutta konfliktia. Henkilökunnan mukaan tilanne koetaan tätä nykyä ongelmaksi, koska ”ovi on käynyt vain yhteen suuntaan” eli henkilöstöä on vähennetty, eikä uutta henkilökuntaa ole voitu palkata. Tästä on seurannut henkilökunnan vähittäinen ikääntyminen. Tilannetta ei suinkaan ole korjannut kokonaan se, että uudet työhön liittyvät ammatilliset vaatimukset ovat käynnistäneet laajamittaisen henkilöstön koulutuksen, jonka tavoitteena on paitsi toimihenkilöiden ammatillisten kvaifikaatioiden parantaminen myös sen asenteiden muokkaus.

*Henkilökunnan pitäminen pelkästään kustannustekijänä ja rasitteena johtaa kuitenkin tavallisesti työorganisaatiossa konflikti kulttuurin vahvistumiseen. Sitä ei ole helppo ybdistää henkilöstön sitoutumiseen, jonka tärkeydestä ollaan johdon ja ay-aktiivien kesken samaa mieltä.* Niin kauan kuin pankin johto näkee henkilökunnan lähinnä kulueränä sopii myös epäillä, että johdon puhuma koulutuksellinen asennemuokkaus myyntihenkisemmän pankkitoimihenkilötyön suuntaan ei ota tulta, vaikka ay-aktiivit pitävätkin koulutusta muuten hyvänä asiana. Toimihenkilöt suhtautuvatkin sen sisältämään myyntiajatteluun varauksellisesti ja vastahakoisesti, vaikkeivät sitä täysin tyrmääkään.

Ne on nää kilpailukyky ja tehokkuus, palvelujen laatu. Näitähän me tuotetaan joka päivä, joka kaupassa, niin kuin talletuskaupassa, niissä meidän pitää pystyä hinnalla kilpailemaan ja laadullisesti sitten se asiakaspalvelu, tehokkaasti sillä tavalla, että meidän tulos kestää sen. Mutta eihän se näin yksinkertaista ole kun mennään toimintaan, siinä on mahdottomasti työtä. (Tauno Saarinen, johdon edustaja)

Ne asiakkaan pitäs ihan, ja tälleen maalaisjärjellä kun aattelee, ett melkein se on sitä että sit asiakkaat pitäs saada hoitamaan itse sitä työtä mitä ne on, me

toimihenkilöinä koetaan se, että enenevässä määrin pitäis saada asiakkaat tonne laskunmaksuautomaateille ja tuulikaappiin, että sitten jäis se tietty asiakaskunta tänne pankkiin ja sais sitte erikoisasiantuntijapalveluu, että tämmönen visio... Sittenhän meillä on tietysti tää myynti, mikä meillä tänä päivänä on tämmönen, ett puhutaan että täällä on myyntiä. Ja tietysti niitten palveluitten ja tuotteitten myyminen asiakkaille, se on ykkös, uutta ajattelua. Ettei ootettais että asiakas tulis tähän tiskille, vaan että hakemaan sitten muualta niitä asiakkaita. (Maila Hanhinen, Ptl)

Se on meidän tän muutosprosessin avainkysymys, miten saadaan ihmisen sisäinen minä sopeutumaan tähän tavattoman nopearytmiseen ja rakenteellisesti radikaaliin muutokseen. (Aulis Viberg, Sefe)

Johto tuntuu ripustautuneen siihen käsitykseen, että toimihenkilöiden ”sisäisen minän” sopeuttaminen muutoksiin eli voimakas asennemuutos on yksi pankin kohtalonkysymyksistä. Johto painottaa henkilöstön merkitystä yrityksen kilpailukyvyyn parantamisessa, mutta tekee sen ikään kuin vaatimusten muodossa tavalla, joka herättää pelkoa ja vastarintaa ammattiyhdistysaktiivien keskuudessa.

Tässähän on sekin ero, että ei se riitä että joku sinne lähtee (esim. messuille, erityisiin aukiolotapahtumiin), vaan onko se täysin rinnoin mukana...Tää myyntihomma vaatii täysin rinnoin mukana oloa, että siihen panostaa itensä kokonaan. Eikä vaan että jonkun tilaisuuden takia lähtee sinne, että on pakko lähteä. Palvelualalla ei päde sellainen, se on niin kuin väärällä alalla se ihminen. (Tauno Saarinen, johdon edustaja)

Seurauksena on se, ettei laman aikana solmuksi puristautunut henkilöstöryhmien jännite aukea, vaan *molemmat ryhmät toimivat tavalla, joka ylläpitää jännitettä*. Kumpikaan ei uskalla lähteä sille tielle, joka johtaisi luottamuksen hyvän kehän urkenemiseen ja samalla pankin suorituskyvyn kohenemiseen, vaatiminen ja epäluulo kun eivät kuulu luottamuksen ominaispiirteisiin.

Käytännön vastakkaisuuksista huolimatta Luottolan johto korostaa haastatteluissa hyviä yhteiskuntasuhteitaan ammattiyhdistysliikkeeseen. Kyse lienee kuitenkin ”ammattiyhdistysliikkeestä sinänsä” tai suhteesta keskusjärjestötasoon, sillä pankin sisällä ammattijärjestö eli Pankkitoimihenkilöliitto ja sen aktiivit koetaan ongelmallisena, nimenomaan pankin kilpailukyvyyn kehittämisen kannalta. Asetelma ay-järjestö vastaan pankin johto synnyttää sellaisen mielikuvan, että toimihenkilöstö on jäänyt Luottolassa johdon ja ammattijärjestön väliin siksi joukoksi, jonka sielusta nyt käydään kamppailua. Tämä ilmenee siten, että ammattijärjestö on ottanut vastustavan kannan moniin

uusiin työaikajärjestelyihin kuten lauantaitöihin. Osa henkilöstöstä on kuitenkin revennyt johdon kannalle ja suostunut ammattijärjestön vastustamiin työaikajärjestelyihin.

Kun meille tuli noi iltapalvelut, niin tästä on jo kaksi vuotta, niin siihen pääluottamusmies sano, ett siel ei iltapalvelua saa olla. Joka tuntu ihan hölmöltä. Siis täällähän oli työnseisauskin sen takia...Ja sitte silloin kun ne tytöt sitte istu sen takia, nii kaks oli sellasta, jotka ei lähteneet siihen istumaan, funtsivat ett on niin hölmöö lähtee kesken päivän palaveeraamaan. Nehän erotettiin liitosta. Elikkä tää oli tämmönen, että jos et tee näin, niin me tehdään. Seuraavana päivänä oli sitte ton kilpailevan pankin ilmotus lehdessä, että ilta-aukioloaika, oliko se sitten kahdeksaan. (Hertta Liimatainen, johdon edustaja)

Tässä törmättiin hyvinkin pahasti yks kevät sitten. Työnantaja tykkäs, että työnjohdolisilla, työnjohto-oikeudella voi sitten ohjata. Mutta meille se ei käynyt. Meillä on kaikilla vakiintunut työaika ja ihmisillä on perheet. Päivähoitopaikat menee tiettyyn aikaan kiinni. Ei se oo pelkästään itestä kiinni haluutko jäädä. Tämmösissä asioissa me ollaan törmäilty. Semmoset ihmiset, joilla on ollut semmonen tilanne, että ne ovat voineet vapaasti tulla. Ei sitten nähdä, isompana asiana tätä, kun vaan täällä tämänkertaisena kokeiluna. (Arja Jokinen, Ptl)

Olennaisinta johdon ja ay-aktiivien työsuhde- ja työaikajärjestelyjen erilaisille tulkinnoille eivät välttämättä ole niiden tosiasialliset vaikutukset organisaation kilpailukykyyn, eikä edes toimihenkilöiden elämäntilanteeseen. Johdon ja ay-aktiivien tulkintaerimielisyys ei välttämättä merkitse vain erilaista yleisnäkemyistä ansiotyön paikasta inhimillisen toiminnan ja olemassaolon kentässä, vaikka tulkintaerimielisyydet koskevat epäilemättä sitäkin. Asettavathan ay-liikkeen jäsenet yleensä perheen huomattavasti tärkeämmälle sijalle elämässään kuin työn (esim. Ilmonen 1995) vastoin Luottolan johdon odotuksia. *Se että asiassa on päädytty voimakkaaseen näkemyseroon ja että tällaisia argumentteja käytetään, on käsityksemme mukaan pikemminkin ilmausta johdon ja ay-aktiivien toisiaan tuntemasta luottamuspuolesta tässä ja nyt sekä sen saamasta symbolisesta merkityksestä.* Tuemme kantaamme sillä havainnolla, että samat perustelut, joilla Luottolan ammattiyhdistysaktiivit torjuvat uusia työaikajärjestelyjä, pätevät varmasti myös sellaisissa organisaatioissa, joissa näihin on suostuttu. Luottolan johto ei oikein tahdo niellä tätä.

Luottolan johdossa ajatellaan, että kilpailevissa pankeissa henkilökunta on taipuvaisempaa suostumaan erilaisiin uusiin ratkaisumalleihin, joilla uskotaan olevan parantava vaikutus niiden kilpailukykyyn. Siihen miksi muissa pankeissa on helpommin löydetty molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja kuin

Luottolassa, esitetään syyksi paikallisen ammattijärjestön vahvat mielipidejohtajat, jotka eivät suostu muutoksiin. Näin voi toki ollakin. Ainakin yksi Luottolan johdon edustajista korostaa, että ristiriidat ammattijärjestön kanssa ovat pitkälle henkilökysymyksiä ja että ammattiliiton ohjeita voi tulkita monella tapaa. Toisaalta vaikeuksien henkilölistäminen voi olla vain näppärä keino pankin johdolle välttää katsomasta peiliin ja nähdä omaa osallisuuttaan vastahankaisuuden ylläpitoon. *Henkilöihin ankkuroituvien jämmiteiden taustalla voi toisin sanoen olla aito rakenteellinen ristiriita, jonka osapuolina ovat pankin johto ja ay-aktiivit.* Se ilmenee yhtäältä johdon tapana muuttaa pankkia kuulematta henkilökuntaa. Toisaalta se näkyy vaatimuksena henkilökunnan sitoutumisesta työhön, jolle ei ole taattu jatkuvuutta.

Jälkimmäisen tulkinnan puolesta puhuu se, että Luottolan johdon lausunnoissa ilmenee kautta linjan vastakkainasettelua, aidon kommunikaation puutetta ja epäluottamusta.

Se (ammattijärjestötoiminta) ei saa toimia eri suuntaisesti. Se tökkii se toiminta. Niin kun tossa puhuin niin meillä se tökkii ton kehittämisen osalta. Ei nähdä samalla tavalla sitä kehittämistä. (Tauno Saarinen, johdon edustaja)

Sitä mäkin kysyin kerran, ett onhan tossa toisessakin pankissa onnistuttu, monessa pankissa. Kysyin pääluottamusmieheltä, että miten siellä on onnistuttu. Se sano, että siellä on lepsumpi pääluottamusmies, se oli vastaus. (Hertta Liimatainen, johdon edustaja)

Ay-aktiivit taas kokevat todellisen vaikuttamisen mahdollisuuden pankissa ohueksi ja näennäiseksi:

V: Nythän meillä on yritetty pilkkoo silleen pienempiin osiin ja osastoille, mutta kyllä viime vuotinenkin suunnittelupalaveri, niin mitä nyt tämän vuoden tavoitteita just asetettiin, niin kyllä se oli vähän semmoinen näennäinen, ilta siinä istuttiin, mutta että se todellinen vaikuttaminen. Niin kyllähän se on näennäistä.

HL: Eli on vaikea puhua, että ei oo tapana keskustella asioista?

V: No ei musta mejän talon kulttuuriin ei kuulu se. (Maila Hannonen, Ptl)

Luottolassa johto arvioi toimineensa melko moitteettomasti, mutta katsoo silti, että yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa olisi kohentamisen varaa.

Kokonaistunnelma on, että vaikka on ollut näitä vaikeita aikoja ja – kuitenkin niin on positiivinen. Kuvittelen näin, että kaikilla on se käsitys, ett tässä on koitettu hoitaa, sanotaan, asioita asiallisesti ja huolehtia myös jollakin tavalla henkilöstöstä...

Toki täytyy sanoa, että juuri nää ongelma-ajat on vieneet sitä semmosta positiivisuutta, joka oli joskus työelämässä. Mutt sehän voi olla myös kehittävää. (Henry Aho, johdon edustaja, Luottola)

Luottolan johto ei kuitenkaan ollut täysin sokea omalle toiminnalleen. Se oli tietoinen siitä, ettei se ollut kaikissa tilanteissa osannut toimia aivan parhaalla mahdollisella tavalla. Siitä huolimatta haastateltavat painottivat hoitaneensa asioita korrektisti ja työnantajan velvoitteensa täyttäen. Esimerkkinä hyvästä tahdostaan he mainitsivat tapauksen, jossa ammattiosasto järjesti laittoman työnseisauksen. Tässä tilanteessa johto ei halunnut viedä asiaa talon ulkopuolelle työtuomioistuimen käsiteltäväksi, vaan se halusi selvittää asian yhdessä henkilöstön kanssa.

Kyllä mejän täytyy ajatella sillä tavalla, että ei siellä (työtuomioistuimessa) mitään voiteta. Että mejän täytyy paikallisesti arvioida, henkilökuntamme kanssa tulla toimeen. Vaikka on joskus huonojakin päiviä. (Henri Aho, johdon edustaja, Luottola)

Puheiden ja toimipaikan todellisuuden välisen ristiriidan tiedostaminen tekee Luottolan johdon varovaiseksi. Se on tarkka omasta asemastaan suhteessa henkilöstöön. ”Se on väärä sana sanoa, että he ovat päättämässä. Mutta sanotaan, että henkilöstön mielipiteitä on kuultu. Ne on otettu huomioon siinä määrin, kun ne on mahdollista”, sanoo Tauno Saarinen Luottolan johdosta. Hän kertoo myös, että vaikka asioita käsitellään esimerkiksi YT-seurantaryhmässä, lopulliset päätökset tekee johtokunta, jolla on siihen lainsäädännöllinen oikeus. Tämä näkyy myös käytännön ratkaisujen tekemisessä. Niissä henkilökunta ei ole mukana.

Käskyttämisestä ja omien päätösten tiukasta läpiajamisesta huolimatta Luottolan johdon haastatteluista välittyy myös aitoa pyrkimystä kehittää henkilöstöä ja pankin toimintaa. Johto käyttää keinonaan henkilöstön kehittämisessä erilaisia koulutushankkeita ja -ohjelmia. Haastateltavien käsitysten mukaan henkilöstön syvälinen asennemuokkaus pankin toimintatavan uudistamiseksi on paras tapa turvata pankkityötä tulevaisuudessa. Eräs johtoon kuuluvista arvioi kuitenkin, että ”hyvät tarkoitukset” eivät ole täysin onnistuneet, koska ahtaan liiketaloustieteellisesti ajatteleva johto ei omaa riittävästi kykyä tarkastella henkilöstön psykososiaalista dynamiikkaa (vrt. Ilmonen 1995).

Kaiken kaikkiaan koko vuosikymmenen kehitys on koettu Luottolassa alamäeksi ja aikaisemmat luottamussuhteet vaikuttavat rapautuneen. Tapah-tuma on yhteydessä henkilöstösupistuksiin ja johdon tempoilevaan politiik-

kaan. Sitä ei ole pidetty ”reiluna”. Tätä ei Luottolan kohdalla ole kuitenkaan syytä liioitella. Luottolassa on myös monia esimerkkejä siitä, että johto kuuntelee aktiiveja ja että johdolta löytyy myös aikaa luottamusmiesten ongelmille. Vaikka Luottolassa esiintyy selviä erimielisyyksiä ja erilaisia tilanearvioita ryhmien välillä, eivät haastateltavat näytä kokevan yhteistyö- ja neuvottelusuhteita kuitenkaan läpeensä jännitteiseksi. Päinvastoin haastattelujen tekohetkellä pankin tappiokierre näytti katkenneen, ja sen ilmapiiri oli kääntymässä parempaan päin. Tämä näkyi siten, että johdon ja ay-aktiivien arvioissa esiintyi tulevaisuudenuskoa ja pyrkimystä purkaa kasautunutta painolastia.

## Veitselä

Veitselä on koko olemassaolonsa ajan ollut hyvän sairaalan maineessa. Sille on ollut tyypillistä työskentely innostuneessa, ”edelläkävijähengessä”, johon on liittynyt uusien hoitotapojen ja lääketieteellisten menetelmien käyttöönotto. Sairaalan johto ja ay-aktiivit uskovat koko sairaalan toimivan tehokkaasti. Useissa haastatteluissa viitataan ulkopuolisiin tutkimuksiin, joiden mukaan Veitselän on muutamilla kriteereillä mitattuina yksi tehokkaimmista sairaanhoidon yksiköistä Suomessa. Veitselälle onkin leimallista se, ettei siellä uskota olevan suurempia ongelmia suorituskyvyn suhteen.

Vaikka Veitselällä on ollut kykyä toteuttaa organisaation sisältä kumpuavia tavoitteitaan, se on riippuvainen kunnallispoliitikkojen ratkaisuista. Tämä perusriippuvuus tulee esille monen haastateltavan lausunnoissa. Se on voimakkaasti organisaation perustilannetta määrittävä tekijä. Veitselän johto ja eri henkilöstöryhmiä edustavat ammattiyhdistysaktiivit kokevat, että heidän vastapelurinsa ei ole niinkään jokin organisaation sisällä oleva intressiryhmä, vaan organisaation ulkopuolella oleva taho, sairaalan resursseista päättävä poliittinen elin. Se ei haastateltavien mukaan välttämättä tunne sairaalan sisäistä todellisuutta kovin hyvin.

Mut toisaalta täällä on se ristipaine olemassa jatkuvasti, että päättäjät ei välttämättä ymmärrä sitä, että kuin voimakkaasti tämä sairaanhoitoalue ja tää sairaala kasvaa... Ne vaatii meitä säästämään jossakin asiassa vaikka 20 prosenttia kun meidän pitäis saada 20 prosenttia volyyymiä lisää. Me törmätään siihen... (Pertti Lummelampi, KTV)

Johdon edustajat, johtava ylilääkäri ja johtava ylihoitaja, ovat paitsi työnantajan edustajia sairaalassa, myös oman ammattikuntansa ylimpiä edustajia. Tältä



osin tilanne on aivan erilainen sairaalassa kuin esimerkiksi edellä kuvatuissa pankeissa. Sairaalan johdossa olevat eivät yksiselitteisesti profiloitu vain työnantajan edustajiksi, vaan he ovat samalla myös omien ammattiryhmiensä keskeisiä jäseniä sairaalaorganisaatiossa.

Kuluvalla vuosikymmenellä Veitselä on kohdannut poikkeuksellisen hankalan tilanteen. Sen potilasmäärät ovat jatkuvasti kasvaneet, mutta toimintaan käytettävät resurssit ja henkilökunta ovat pysyneet suurin piirtein samansuuruisina. Asetelma on jättänyt jälkensä henkilökuntaan. Ay-aktiivit puhuvat lisääntyneestä kiireestä ja valittelevat käytäntöä, joka on vähentänyt sijaisten palkkausta, esimerkiksi sairaustapauksissa.

Mutta työtahti tänä päivänä on kovempi kuin silloin, kun mä oon tullu 15 vuotta sitten. Johtuen siitä, että silloin me saatiin aina sijaisia, kun oli poissaoloja tai lomia. Nyt me ei saada koskaan. Että aina kun joku on pois,... ja käytännössä aina joku pois, lomalla, sairaana, lasten takia, aina on jonkun muun töitä tehtävä. (Anja Korhonen, Tehy)

Meillä on tämmönen oma-aloitteisuus kunniasa, niitten omien aivojen käyttö täällä. Ja kieltämättä siitä on ollut apua, kun on nää lamavuodet taas ja kaikki tulee selittämään, että meitä on liikaa täällä. Siitä on apua, että me pystytään toimimaan ja uudistumaan sen mukana... Minä koen oman asemani ja meidän yhteisen aseman sillein, että me ollaan voimakkaan kasvun (alueellinen väestönkasvu) ja säästöpainneitten välissä. Minä olen yrittänyt pitää mielen avoimena, että jos on jolla kulla rakentavia esityksiä, että miten tätä meidän organisaatiota saadaan kehitettyä ja veromarkkoja säästettyä. (Pertti Lummelampi, KTV, Veitselä.)

Viime vuosikymmenen aikana Veitselä oli täysin erilaisessa tilanteessa. Se poti muiden sairaaloiden tapaan työvoimapulaa. Pätevää henkilöstöä ei ollut tuolloin riittävästi saatavilla. Tällä vuosikymmenellä tehdyt säästöpäätökset ovat johtaneet toisenlaiseen työvoimapulaan: uusia ihmisiä ei voida palkata kaikkien mielestä riittävästi, vaikka pätevää työvoimaa olisikin saatavilla. Näin myös sairaalan toiminnan jatkuvuus vaarantuu.

Veitselällä on niin ikään edessään sama ongelma kuin monilla muillakin suomalaisilla työpaikoilla. Henkilökunnan keski-ikä on noussut ja ihmisten työkykyä olisi sen ja kasvavan työpaineen vuoksi vaalittava entistä enemmän. Työkykyyn ja sairaalan ilmapiiriin parantamiseen ei kuitenkaan ole uhrattu riittävästi aikaa ja rahaa. Seurauksena tästä on se, että ihmissuhdeongelmien koetaan lisääntyneen niin henkilöstön keskuudessa kuin potilashoidossa. Jälkimmäinen ei johdu vain kiireestä. Monet haastateltavista arvioivat myös potilaiden olevan ”asiakkaina” aikaisempaa vaativampia. Yksi ilmentymä tästä

on potilaiden tekemien valitusten lisääntyminen. Sen ei kuitenkaan katsota johtuvan heikentyneestä palvelusta. Kukaan potilasvalituksista puhuvista haastateltavista ei yhdistä valitusten määrän lisääntymistä palvelutason laskuun.

Sen mahdollisuuden ulossulkeminen, että potilaiden valitukset liittyisivät palvelutason laskuun, selittyy ehkä sillä, että Veitselässä on tehty paljon töitä hoidon tason parantamiseksi. Sairaalassa on ollut useita laadun kehittämiseen tähtääviä hankkeita. Niissä on ilmeisesti oltu mukana täysin rinnoin. Sekä johdon että ay-aktiivien haastatteluista heijastuu halu kehittää sairaalaa ja usko siihen, että sairaalan toimintaa pystytään tulevaisuudessakin kohentamaan. ”Veitselän ilmapiiri” koetaan haastateltavien kielenkäytössä selvästi myönteiseksi. Tosin jotkut haastateltavat mainitsevat, että puhe legendaarisesta ilmapiiristä on mennyt maailmaa. Ilmapiiristä puhuttaessa viitataan sairaalan vahvaan yhteishengen perinteeseen. Pitkään talossa olleet muistelevat mielellään toiminnan aloittamisen innostavaa ja haasteellista pioneeriaikaa.

Se oli tavallaan niin kuin joukkueen johtaja, tossa kun se käveli se morjesteli, se ei niin kuin nähny sitä oliko joku ylilääkäri vai sairaala-apulainen ja se piti niin kuin kaikkia samanarvoisina, se niin kuin piti sen porukan kasassa. Kun sen näki – se oli niin mukavan näkönen mies jo, paksut viikset ja – siitä tuli hyvälle tuulle. Jos näki sen vaikka aamu seitsemältä, niin päivä oli pelastettu. (Vesa Vuorio, KTV)

Veitselän hengestä ei enää puhu kukaan. Jotkut sanoo, että Veitselän henki meni entisen johtavan ylilääkärin mukana. (Anja Korhonen, Tehy)

Hyvään ilmapiiriin kuuluu se, että Veitselän johdon ja ay-aktiivien välillä ei ole aineiston perusteella havaittavissa erimielisyyttä tavoitteissa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että sairaala olisi harmoninen ja ristiriidaton työyhteisö. Monissa haastatteluissa tulevat näkyviin sairaalan sisällä vaikuttavat ammattikuntakamppailut. Useat haastateltavat luonnehtivat Veitselää vieläkin *hierarkiseksi, nokkimisjärjestyksestään kiinnipitäväksi organisaatioksi*, vaikka tasa-arvoistumista koetaankin tapahtuneen. Veitselä ei siis sovi mihinkään niistä neljästä sairaalakulttuurista, joita Magnus Enckell on saanut esiin väitöskirjassaan (1998). Veitselä on tosin tulosorientoitunut, joka on yksi Enckellin sairaalatyypeistä, mutta samalla sen taustana kummittelee vanha sairaalakulttuuri kolmikantamalleinen. Henkilökunta on edelleen jakautunut tiukan hierarkisesti lääkäreihin, sairaanhoitajiin, apuhoitajiin ja hallintohenkilökuntaan.

Kyllä se hierarkkinen on kaikesta huolimatta mitä puhutaan. Kyllähän tää, lähdetään vaikka siitä, että ei tuu kyseeseen että joku hoitaja olis lääkärin pomo. (Matti Stenius, johdon edustaja)

Tää on sillai kankee, edelleen. Sairaalathan on tavallaan sellaisia byrokratian linnakkeita. (Riitta Berg, Tehy)

Byrokratioissa on muodolliset sääntönsä ja norminsa, kuten jo Max Weber (1968) totesi. Niin myös Veitselässä, sillä suurin osa toiminnan hoitamiseen liittyvästä ohjauksesta jätetään siellä tehtäviä hoitaville asiantuntijoille. Koulutuksen myötä omaksutut arvot, taidot ja työnjaolliset standardit takaavat henkilöstöryhmien yhteistyön sujumisen, jota vielä ammattikuntarajat parhaassa tapauksessa tukevat. Tilanne muuttuu kuitenkin silloin, kun jokin henkilöstöryhmä haluaa kohentaa asemaansa byrokraattisessa ammattihierarkiassa. Näin on käynyt tutkimissamme sairaaloissa, kun erityisesti sairaanhoitajat ovat viime vuosina pyrkineet kohottamaan työnsä arvostusta. Ammattijärjestönä Tehy on ollut tiiviisti mukana laajentamassa ja monipuolistamassa sairaanhoitajien työnkuva.

Tehyn pyrkimyksen vahvistaa hoitotyön ammatillista asemaa on lääkäreiden parissa koettu uhkaavan Veitselässä vallinnutta perinteistä lääkärikeskeistä status quota. Sairaalan lääkärikunta ei kuitenkaan julkituo tätä suoraan, vaan se antaa ymmärtää, että tehyläinen ”hoitotyö” lisää sairaalan tehottomuutta. Tästä mainittiin esimerkkinä tilanne, jossa päätettiin sairaalan johdon kokoonpanosta. Lääkärikunnan johtava edustaja kertoi, että Tehy pyrki luomaan ”oman hoitolinjan”, jossa hoitohenkilöstön esimiehenä olisi toiminut juuri hoitohenkilöstöön kuuluva osastonhoitaja. Sairaalan huipulla olisi johtavalla ylihoitajalla siten ollut periaatteessa yhtä vahva asema kuin johtavalla ylilääkärillä. Tällaisella ”kaksoismiehityksellä” ei katsottu voitettavan mitään, vaan päinvastoin sen nähtiin turhaan nielevän sairaalan ennestäänkin niukkoja resursseja.

Tehyllehän on hyvin tärkeää se, että on olemassa oma hoitolinja... Ne katsoivat että siinä hoidossa he ovat yhtä tärkeitä kuin lääkärit. Tää on ollut se make-up ja pullistelu, ne on sitä niin kuin hakeneet sinne, ja se tulee voimakkaasti näkyviin, mut se on pikkasen vähentynyt nyt, että kun ei ole rahaa sellaiseen että pitää keskittyä voimakkaammin siihen oleelliseen. Niin sitten ei ole enää sellaseen tavallaan potilaan hemmotteluunkaan varaa. Ei voi pitää sairaalassa yhtä vuorokautta enempiä, että joku voi sitä hoivata. Vaan se pitää panna heti kotiin kun se on mahdollista ja seuraava sisään. (Eero Mäkinen, johdon edustaja)

Hoitotyöllä ”pullistelu” lisäsi siis henkilöstöryhmien välisiä jännitteitä. Se heikensi heidän yhteistyötään ja samalla tietysti Veitselän suorituskykyä.

Vaikka Veitselä oli jakautunut tuloksyksiköihin, ei haastateltavien arvioinneissa sairaalan tavoitteista tuloksellisuus – yllättävää kyllä – juurikaan korostu.

*Sekä johdon että eri henkilöstöryhmiä edustavien ay-aktiivien tavoitteita koskevissa vastauksissa kohoaa selkeästi ylitse muiden potilaskeskeisyys. Talous on heidän mielestään tälle päämäärälle alistainen.*

Meidän tehtävä on antaa sitä erikoissairaanhoidon perustasosta hoitoa tän sairaanhoitoalueen väestölle. Ja sit meillon sopimuksia joidenkin muittenkin alueitten kanssa... No mahdollisimman hyvää potilashoitoa antaa näille ihmisille, joita tänne tulee. (Helvi Nieminen, yritysjohton edustaja)

Se on palvella meidän väestön erikoissairaanhoidon perustasoa ja vastata siitä niin pitkälle kuin se on mahdollista tämän sairaalan resursseilla että se on tietenkin se perustavoite kyllä. (Eero Mäkinen, yritysjohton edustaja)

Kyllä mä käsittäisin ett se on edelleenkin se tämmönen erikoissairaanhoidon palvelujen antaminen lähinnä tämän alueen potilaille. (Anja Korhonen, Tehy)

No tehtävä on kansalaisten terveyden hoitaminen... Että pysytään kehityksessä mukana ja kun tää on hirveen paljon muuttunut tää hoitomuoto täällä, siirretty tähän päiväkirurgiaan... jos ei esimerkiksi tällaisessä pysy mukana, niin kyllä tällä alueella on sairaaloita, jotka kilpailee ja hyvin nopeasti nappaa oman osuutensa potilaista, ja jos me ei taas hoideta tätä hyvin, niin eihän me olla täällä sit töissä. (Vesa Vuorio, KTV)

Haastateltavien tavoitteita koskevissa lausunnoissa on huomionarvoista se, että tuloksellisuuden liittäminen potilashoitoon on leimallisempaa ay-aktiivien kuin sairaalan johdon vastauksille. Kaikkiaan haastateltavien vastauksista on silti luettavissa selkeä viesti: vaikka julkisen terveydenhuollon toimivuutta on arvioitava myös taloudellisin kriteerein, on sairaalan perustehtävänä potilaiden hoitaminen.

Myös Veitselän johdon ja ay-aktiivien esittämä keinovalikoimat tavoitteeseen pääsemiseksi muistuttavat toisiaan huomattavassa määrin. Keskeisenä keinona mainitaan ammattitaitoinen, osaava henkilökunta. Tämä ei liene yllättävää ”elämän ja kuoleman talossa”. Ammattitaidottomuus on potilashoidossa koh-talokasta ja suuri riski sairaalan imagolle. Vihjekin ammattitaidottomuuden suuntaan tietää pääsyä mediaan ja sairaalan maineen vaarantumista. Tämä vuoksi on ymmärrettävää, että Veitselän johto mainitsee ammattitaitoisen henkilökunnan useammin kuin ay-aktiivit. Tätä ei ehkä kannata ylikorostaa, mutta on silti kiinnostavaa, että perinteisen edunvalvonnan mukainen rooliajattelu näyttäisi Veitselässä kääntyneen pääläelleen. Sille on kuitenkin järkeenkäypä selityksensä. Johto on kiinnostunut henkilöstöstä, sen moti-

vaatiosta ja yhteistyöstä, koska ne ovat ainoat tavat taata mallikelpoinen suorituskyky. Henkilökunnan lisäksi sen turvaavat hyvät taloudelliset edellytykset, johtamismallit ja laitteistot, jotka ovat muita johdon esittämiä keskeisiä keinoja tavoitteeseen pääsemiksi. Ay-aktiivit näyttävät puolestaan hyvin sisäistäneen sairaalan toimintaan liittyvän kannattavuus- ja tulosajattelun. Tämä johtunee siitä, että ne varmistavat kilpailukyvyyn sairaalapalveluissa ja turvaavat henkilöstön aseman tulevaisuudessakin.

Tulosajattelu ei kuitenkaan saa ay-aktiivien mielestä vaarantaa tehokasta hoitoa, kuten taloudellisissa supistuksissa noudatettu ”juustohöyläajattelu” näyttäisi tekevän. ”Vaarantaminen” tarkoittaa tällöin sitä, että säästöpainesta huolimatta on ylläpidettävä oikeata henkilökunnan kokoa, jotta potilashoidon laadun taso säilyisi.

Laadukkaita palveluja että saadaan, niin kyllä se vaatii, että henkilöstön määrä on sopiva. Että sulla on, terveydenhuollossahan iso osa sitä hoitoa on että hoidetaan ihmistä. Se edellyttää että sitä porukkaa on tarpeeksi. En tarkoita että sitä ois hirveesti, mutta sopiva määrä, että se pystyis antaan sitä laadukasta hoitoa niille potilaille. Toisaalta se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hoitotiloja ja lääkäreitä on tarpeeksi, ettei jonotusajat ois kohtuuttomia. Että pystytään antaan potilaille niitä palveluja mitä ne tarvii. (Riitta Berg, Tehy)

Se on nimen omaan se työn järjeistäminen ja rationalisointi. ja meillä on siinä tehty aika paljon työtä täällä, että on pyritty miettimään sitä, miten saadaan tuotettua mahdollisimman joustavasti ja yhteistyössä kaikkien kanssa näitä palveluja. Ja ongelmana on nimen omaan ollu se, että aina kun me on ajateltu, rakennettu jotain uutta ja tehdään, talo laajenee, esimerkiksi työt lisääntyä vuodessa 20 prosenttia talon kasvusta johtuen. Ympäristö ei reagoi samalla tavalla eliikkä päättäjät eivät tajua sitä että talo kasvaa. Ne vaatii meitä säästämään jossakin asiassa vaikka 20 prosenttia kun meidän pitäis saada 20 prosenttia volyyymiä lisää. Me törmätään siihen... (Pertti Lummelampi, KTV)

Eri henkilökuntaryhmien kohtalaisen yhtenäiset käsitykset Veitselän tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi kertovat, että sairaalan toimintaan on sitouduttu varsin vahvasti. Voisi jopa ajatella, että sairaalan työntekijät jakavat yhteisen kollektiivisen identiteetin, ovat omissa ja ulkopuolisten silmissä ”veitseläläisiä”. Tämä henkii siitä, että Veitselässä vallitsee ammattikuntarajojen tuomista ristiriidoista huolimatta kohtalaisen vahva luottamus, joka perustuu tietoon yhteisistä odotuksista ja yhteisesti jaettuun tavoitteeseen.

## Happela

Happela on yksi maamme erikoissairaanhoidon yksiköistä. Sen talous on ollut viime vuosien aikana tiukemmalla kuin Veitselässä. Tästä huolimatta vaikuttaa siltä, että Happelassa suhtaudutaan Veitselää maltillisemmin sairaalaa hallinnoiviin kunnallisiin päättäjiin. Rajalliset taloudelliset resurssit tunnutaan hyväksyttävän realiteettina, johon on vain sopeuduttava. Ehkäpä juuri tästä johtuu, että verrattuna muihin tutkimuksessa mukana oleviin organisaatioihin, Happelassa vallitsee aineistomme mukaan vahva nykyisyyden korostus, tässä päivässä eläminen. Tämä ilmenee siten, että toimialan ja sairaalan nykyisyyttä arvioidaan neutraalissa sävyssä ilman projektioita menneisyyteen tai tulevaisuuteen ja että puhe sairaalan menneisyydestä tai tulevaisuudesta on Happelassa melko vähäistä.

Kokonaan ei puhe Happelan menneisyydestä kuitenkaan puutu. Jos niin olisi, Happelan tilanne lähenisi kollektiivista menneisyyden torjuntaa, koska se sisältää ilmeisen traumaattisia kokemuksia. Lama ja julkisen sektorin säästöt esiintyvät kuitenkin jokaisen haastateltavan puheessa. Tämä on ymmärrettävää, sillä laman vaikutukset Happelan talousalueella ovat olleet suuremmat kuin esimerkiksi Veitselän toimialueella. Laman vaikutukset sairaalatoimintaan arvioidaankin Happelassa selvimmäksi sairaalan ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuneeksi muutokseksi. Säästöt ovat heijastuneet Hapelaan paitsi niukkenevina resursseina myös supistuvana henkilöstömääränä. Työtahti on kiristynyt, ja henkilökunnan tehtävät ovat samalla lisääntyneet. Happelan johdon ja ay-aktiivien haastatteluissa tulevat voimakkaasti esille maininnat työskentelystä henkisen ja fyysisen kestävyuden äärrajalla.

Esimerkiksi koulutustilaisuuksiin ei enää ehditä samalla tavalla kuin aikaisemmin, ja sehän ei, siitä ei hyvää seuraa. Jos ei ehditä alan kehitystä seuraamaan... Ja kyllä tommosteen työpaikan ilmapiiriin on seurauksia sillä tavalla, että osastokokouksia ei enää ehditä pitämään. Kahvitunnit on vähän tämmösiä nopeita tapahtumia ja ollaan kiinni siinä varsinaisessa tehtävässä. Joka on tietysti potilaita ajatellen hyvä, mutta ihminen kyllä tarvitsisi motivaatiota ja kehittämistä ja jaksamista ajatellen semmosta toiminnan vapautta ja että välillä juostaan lujaa ja välillä istutaan paikallaan ja mietitään. (Lauri Heinonen, johdon edustaja)

Tehdään todella selkä vääränä työtä, ja sitten kotona ollaan rättiväsyneitä. Ja nyt tää kiiwas elämänyrtni, sitten kun useammallakin on vielä sitten aviomies tai aviovaimo kotona tai joku muu ystävä työttömänä, joutuu perhettä yksin elättämään, täällä stressin alla, niin se tietysti vähän vaikeuttaa näitä sisäisiä suhteita sit kanssa. (Teuvo Partanen, KTV)

Paineita ei ainakaan ole vähentänyt se, että Happelassa organisaatiota on uudistettu viime vuosien aikana. Yksi muutoksista on organisaation jakaminen tulosyksiköihin, joiden johtajille on delegoitu itsenäistä päätösvaltaa. Tulosyksiköittäminen on pakottanut sairaalan sekä kilpailemaan muiden sairaaloiden kanssa että lisännyt sen sisällä tapahtuvaa kilpailua. Sitä on tietysti ollut aikaisemminkin, mutta tulosyksiköittäminen on tehnyt sen nyt kaikkien havaittavaksi.

Jos menneisyys ei sentään loistanut Happelassa kokonaan poissaolollaan, myös tulevaisuus sai osakseen joitakin mainintoja. Vaikka jokainen tulosyksikö asettaa omia päämääriään ja tavoitteitaan, on Happelassa runsaasti myös keskitettyjä linjauksia toimintaperiaatteista. Sairaalassa on tekeillä useita yleisiä lähiajan kehittämishankkeita. Yksi niistä liittyy yhtenäisistä arvoista ja tavoitteista sopimiseen. Niistä on jo käyty yhdessä keskusteluja. Arvot ja tavoitteet on kirjattu ohjelmakirjasiin, joita on jaettu työpaikalla. Vaikka arvojulistuksilla, erityisesti ylhäältä alas tuoduilla arvolistoilla, on tapana hautautua arkisten käytäntöjen alle, Happelassa ei näytä näin käyneen. Yhtenä syynä tähän on se, että eri osapuolilla tuntuu sairaalassa olleen melko yhteneväiset käsitykset sovitusta arvoista. Saattaa siis olla, että julkilausutut arvot ovat lähellä eri toimijoiden omaa arvohorisonttia.

Ensimmäinen tavoite niistä on se, että jokainen tämän alueen ihminen on oikeutettu sairautensa edellyttämään hoitoon. Siihen me usein vedotaan kun tilanne on kriittinen. (Lauri Heinonen, johdon edustaja)

Haastatteluista saa sen kuvan, että sairaalan tavoitteista on alettu puhua yleisemmin vasta viime vuosina. Aikaisemmin ei ehkä miellettykään, että sairaalalla pitäisi olla toiminnassaan erityisiä tavoitteita. Tulosjohtamisajattelu ja muidenkin liikkeenjohdollisten ajatusten leviäminen julkisen sektorin yksiköihin ovat kuitenkin haastateltavien mukaan selvästi lisänneet tavoitetietoisuutta. Niinpä eri henkilöstöryhmät seuraavat sairaalan taloutta tarkasti. Ajankohtaisista tilanteista keskustellaan esimerkiksi johdon ja luottamusmiesten säännöllisissä tapaamisissa. Suorituskyvyn ja tuloksellisuuden mittaaminen sairaalassa koetaan kuitenkin vaikeaksi. Siitä huolimatta erilaisista taloudellisista tehokkuusmittareista haetaan tukea toiminnan suuntaa määriteltäessä.

Kun Happelaa verrataan Veitselään, johdon ja ay-aktiivien tavoitteita koskevissa arvioissa korostuvat Veitselää enemmän hoidon tasoon vaikuttavat taloudelliset resurssit, kuten jo yllä olevasta on saattanut odottaakin. Keskeinen tavoite on kummassakin sairaalassa potilaan korkeatasoinen hoito. Happelassa näytetään kuitenkin kiinnitettävän enemmän huomiota myös taloudellisiin

resursseihin. Tällä tuntuisi olevan vaikutusta potilashoitoon. Sairaalassa ollaan pakotettuja miettimään hoidon tason ja kustannusten välistä yhteyttä. Puhe tehokkuudesta ja kustannuksista yhdistetään haastatteluissa väistämättä pohdinnaksi hoidon tasosta ja laadusta. Pitkälle kehittynyt lääketieteellinen teknologia tarjoaa usein varsin kalliita hoitomahdollisuuksia, joiden tarjoaminen kaikissa tilanteissa ei ole enää mahdollista. Monissa arvioissa tulee esille, että käytettävissä olevat resurssit pakottavat asettamaan erilaisia hoitoja tärkeysjärjestykseen.

Se oli aluksi määritelty, että annetaan korkeatasoisia palveluja, mutta realismi tuli siihen mukaan ja todettiin että meillä ei ole kaikille mahdollista antaa korkeatasoista hoitoa. Nyt voidaan sanoa tällä tavalla, että annetaan mahdollisimman hyvää hoitoa, tai annetaan tasokasta hoitoa. Ja se tarkoittaa sitä, että yritetään suhteuttaa yksilötasolla potilaan hoitotarve niihin mahdollisuuksiin, mitkä meille on annettu. Ja tuota, tätä tavoitetta sit voi yksilöidä eri ammattiryhmittäin, eri sairausryhmittäin, eri ikäryhmittäin, mutta että tuommainen yleistavoite on varmaan tuo. (Lauri Heinonen, johdon edusta)<sup>10</sup>

Se tuottaa väestön tarvitsemää erikoissairaanhoidon palveluita. tuottaa ne itse tai hankkia ne muualta. Niitten palveluitten tulis sitte olla...laadukkaita ja kohtuuhintaisia. Ja ongelmat meillä on siinä, esimerkiksi, että näitä resurseja ei oo tarpeeks. Joutuu odottamaan palveluita joissakin tapauksissa kohtuuttoman pitkiä varausaikoja. (Tero Paasonen, johdon edustaja)

Jossain mielessä sairaalassa on jouduttu myös toteamaan, että kaikille ei ole mahdollista antaa huipputason hoitoja. Tasokkaan hoidon tavoitteesta ei silti ole luovuttu. Siinä ei näytä olevan eroja henkilöstöryhmien välillä. Johto ja ay-aktiivit puhuvat sairaalan kokonaistilanteesta ja siihen kytkeytyvistä tavoitteista ja keinoista yhtenäisin käsittein ja sisällöin. Ilmeisesti yhtenäinen näkemys on muovautunut sen pohjalta, että asioita on pohdittu yhdessä.

Sairaaloitten tehtäviä ja siellä annettavan hoidon tasoa ei kuitenkaan ole määritelty itsenäisesti sairaalan sisällä, vaan myös ulkoa käsin, koko terveydenhuoltojärjestelmässä luoduilla kriteereillä. Siten Happelassakin on mielekästä tehdä sellaista yhteistyötä järjestelmän muiden osien kanssa, joka turvaa sen omat toimintaedellytykset. Niinpä esimerkiksi väestön ikääntyminen ja vanhusten omatoimisuuden ylläpitäminen ovat asioita, jotka tulevaisuudessa lisäävät erikoissairaanhoidon kohdistuvia työpaineita. Niiden purkaminen edellyttää sairaalan henkilöstöryhmien saumatonta yhteistyötä. Sekä johdon edustajat että ay-aktiivit Happelassa ovatkin tällä hetkellä hyvin kiinnostuneita siitä, kuinka yhteistyötä sairaalan sidosryhmiin voitaisiin kehittää. Kummatkin



osapuolet pitävät tärkeänä, että sairaalassa tehdään juuri niitä tehtäviä, jotka ovat sairaalan vastuulla.

No, minun mielestä tämän, tai minusta tämän sairaalan pääasiallinen tavoite on turvata ne erikoissairaanhoidon palvelut, mitä täällä tarvitaan ja tehdä se laadukkaasti ja mahdollisimman halvalla, edullisesti. Mutta että se hoidon taso pitäis olla korkea. (Liisa Taskinen, Tehy)

Se on aika laaja alue, kun sillä tavalla tietysti lähinnä tunnen tuon oman sairaalani, joka on yks osa, mutta tuota...Kyllä tietysti näin ainakin itse ymmärrän, että kyllä se päätavoite tietysti on tää, siis potilaiden hoitaminen. Näinhän se on, ja siihen haasteeseen vastaaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Näin mä sen ymmärrän ja kyllä sitä korostetaan. (Ursula Savonen, KTV)

Kai se on kirjoitettu johonkin tavoitepaperiin silleen, että tarjota erikoissairaanhoidon palveluita tälle alueelle, tän sairaanhoitopiirin alueelle. Kai sen sit voi silleen yleisellä tasolla tiivistääkin. Mun mielestä se tehtävä on se, että kehitetään ja huolehditaan, että tulee hoidetuks ne terveydenhuollon asiat, jotka yhdessä sovitaan että ne kuuluu meidän erikoissairaanhoidon hoitaa. (Heli Tarvaspää, Akava)

Jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin, Happelan johto ja ay-aktiivit korostavat erityisesti kolme asiaa: hoidon porrastusta, toiminnan suunnitelmallisuutta ja henkilöstön merkitystä. Hoidon porrastuksessa on jo toimivaa yhteistyötä esimerkiksi potilaan lähettävän tahon (kuten terveyskeskuksen tai yksityisen lääkäriaseman) ja sairaalan välillä. Siihen kuuluu myös jälkihoidon järjestäminen potilaalle kustannuksiltaan mielekkäällä tavalla, esimerkiksi avohoidossa tai jollakin muulla erikoissairaanhoitoa halvemmalla tavalla.

Mun mielestä jos verrataan esimerkiks muihin piireihin, niin meillä on kyllä viime vuosina panostettu aika paljon tähän yhdessä sovittuun, yhteistyöhön. Elikkä ne keinot kyllä, miten näihin tavoitteisiin mennään, niin ne on varmaan sellaiset, että tehdään näitä tämmösiä hoidon porrastukseen liittyviä sopimuksia ja suosituksia, ett keskustelemalla yhteistyökumppaneiden kanssa. Ja kyllä niihin sitten, kyllä mun mielestä tää nivoutuu erittäin tärkeesti myös siihen, että miten sit henkilöstö otetaan tähän mukaan... se on kyllä ihan totta ett se asenne on hiukan muuttunu, että muutokset ei tuu sillä lailla ylhäältä päin, vaan niitä voidaan tehdä myös alhaalta päin. (Heli Tarvaspää, Akava)

Se on ensimmäinen lähtökohta tavoitteen saavuttamiseksi, tämmönen hyvä yhteistyö, synergia. Käytännön tasolla se liikkuu usein niin, että me pidetään neuvotteluja... Sitten on kuntakierrokset, jota myös valmistellaan. Se on ensi vuoden toiminta- ja

taloussuunnitelman tekemistä. Me käydään kaikissa kunnissa, jossa kuntaa edustaa terveyskeskuksen johtava lääkäri, hallintoylihoitaja ja joitakin muitakin, ja sit kunnan, siellä on kunnanjohtaja usein, kunnan sihteeri, kamreeri ja luottamushenkilöitä. Että se on hyvin vakava tilanne, jossa pyritään sopimaan siitä, miten palveluita ensi vuonna käytetään. (Lauri Heinonen, johdon edustaja)

Henkilökunnan merkitystä korostetaan siinä suhteessa, että ammattitaidon lisäksi pidetään tärkeänä henkilöstön asennemuutoksia. Tavoitteena on se, että henkilöstö sitoutuisi kaikkiin sairaalassa tapahtuneisiin toimintatavan muutoksiin ja omalla työllään edistäisi uuden järjestelmän toimivuutta. Henkilökunnan sitoutumista pidetään tärkeänä myös sairaalan tavoitteiden toteutumisen kannalta.

Niin, kun se meidän työ on todella tämmöstä ihmissuhdetyötä tehdään, ihmisten välistä työtä, niin kyllä kai se ne tärkeimmät keinot on sitten henkilökunnan ammattitaito, sitä pyritään, kyllä koulutusta on hyvin paljon saatavana, ja sitä korostetaan. Ja kaikenlaista myöskin sitten tämän suhtautumistavan muuttuminen, sillä tavalla että potilaita entistä enemmän otetaan huomioon, että he ovat hyvin tärkeä osa sitä hoitoprosessia. (Ursula Saarinen, KTV)

Nimenomaan mahdollisimman hyvä ammattitaito meidän henkilökunnalla, niin lääkäreillä kuin hoitajillakin. Että me saadaan kaikki ne toiminnot pyörimään mahdollisimman tehokkaasti. Se tehokkuus tarkoittaa sitä kokonaisuutta, että myöskin kustannukset otetaan huomioon. Hoitoajat mahdollisimman lyhyitä. Meillä hoidetaan vaan se erityisosaamista vaativa, se hoidonporrastus on tässä. Tää on varmasti semmonen asia henkilöpoliittisesti jos ajatellaan, jossa kulttuurimuutosta varmasti tarvitaan. Sitä on tehty koko ajan ja siinä on selvästi parempiin tuloksiin aina pikkuhiljaa päästy. Se on vaatinut melkoista asennemuutosta. Aikaisemmin on arvostettu sitä tekemistä. Että tekeminen on selkeesti korostunut ja on tehty töitä hyvin tehtäväkeskeisesti. Ei niinkään potilas- ja asiakaskekskeisesti... (Aila Leppä, johdon edustaja)

Nyt nämä rajat on madaltunu, ja enemmän semmosta yhteistyötä eri työpisteiden kanssa. Tietysti tää, nää tulosityksiköt, niin näissä on sitte taas semmosta omiin asemiin linnottautumista, mutta kuitenkin niin, se on suunnitelmallista...että tiedetään jo enemmän mitä toises paikas puuhataan ja toisessa, ettei eletä siinä omassa pienessä ympyrässä... tämä talo on kehittynyt ja pyrkii, täällä on ensinnäki semmosta tutkimustoimintaa lisätty. Ja se minkä sairaanhoitajana näen, on se, että tän hoitotyön kehittäminen on lähtenyt käyntiin. (Liisa Taskinen, Tehy)

Sekä johdon että ay-aktiivien haastatteluissa toistuu myös puhe suunnitelmallisuudesta. Siihen paneutuminen on vastaajien mielestä tehostanut

Happelan suorituskykyä. Toimintaa suunniteltaessa on systemaattisesti pyritty siihen, että hoitoajat lyhenisivät ja hoidon eri vaiheet kytkeytyisivät tiivimmin toisiinsa.

Kun potilas tulee hoitoon, niin on aiempaa tarkemmin, tietoisemmin, määrätietoisemmin käynnistetty hoito-, tutkimus- ja kuntoutusprosessi. Se on suunniteltu etukäteen niin, että siinä ei kovin paljon oo miettimistä. (Tero Paasonen, johdon edustaja)

Suunnitelmallinen toiminta on keskeinen keino tavoitteisiin pääsemiseksi, ei tehdä turhaa, ei sijoiteta turhaan, käytetään laitteistot loppuun saakka. (Elsa Kämäräinen, Tehy)

Johdon ja ay-aktiivien keskuudessa vallitsee siis lähes saumaton yksimielisyys niistä keinoista, joilla sairaala voi kustannustietoisesti toteuttaa potilaskeskeisen hoidon tavoitteita. Niiden hyväksyminen ei kuitenkaan ole johtanut vain myönteisiin vaikutuksiin, vaan myös ennalta arvaamattomiin kielteisiin seurauksiin. Siitä esimerkkinä on valitus siitä, ettei henkilöstön jaksamisesta huolehdita riittävässä määrin. Piikki suuntautuu tässä Happelan henkilöstöpolitiikan suuntaan. Yksi aktiiveista arvostelee melko suorasukaisesti sairaalan henkilöstöpolitiikkaa ja väittää sen olevan luonteeltaan mieluummin rankaisevaa kuin palkitsevaa.

Ainakii, en mä tiää, mutta noin luottamusmiehen näkökulmalla, niin täällä sisäisesti pitäis harjottaa entistä parempaa henkilöstöpolitiikkaa. Eli saaha henkilöstö aktivoitumaan näistä yhteisistä tavoitteista. Tosin henkilökunta sen tietää ja on sisäistänyt, mut kun sit henkilökuntaa, niin sanotaan, pienilläkin asioilla kuritetaan heti. Jos henkilökunta rupee vaatimaan jotain itselleen tästä, hyvistä työsuoritteista, niin sitten siitä ei henkilökuntaa mitenkään palkita tästä, vaan... (Teuvo Partanen, KTV)

Myöskään sairaalan henkilöstöryhmien tavoiteyhtenäisyyttä ei tule liioitella. Hoppelassa on nähtävissä yleisemminkin sairaaloille ominainen henkilöstöryhmien keskinäinen vertailu. Se on väkisininkin heijastunut myös ammattijärjestöjen keskinäisiin suhteisiin. Ammattijärjestöjen edustajille onkin tyypillistä korostaa oman henkilöstöryhmänsä merkitystä sairaalan kokonaisuudessa ja aliarvioida muiden henkilöstöryhmien panosta.

Minulle on muotoutunut tässä tehtävässä sellainen käsitys, että hoitajat on hyvinkin sitoutuneita, mutta lääkärit ei välttämättä ole. Niillä on monenlaisia sopimuksia.

Esimerkiksi nämä päivystyssopimukset, niin ne on valtavan kallis sopimus sairaalalle... Lääkärit on ehkä vieläkin herrakansa. He näkee työnsä kaikkein tärkeimpänä sairaalassa, mutta mun mielestäni, jos ei ole myös muuta väkee, niin ei se heidänkään työnsä onnistu. Ja se nähtiin tässä ihan konkreettisesti kun meillä muilla oli nämä säästösopimukset ja niillä oli myöskin. Hoitajat oli säästäneet, mutta lääkärit ylitti. Se oli silloin pahimpana säästövuonna. (Elsa Kämäräinen, Tehy)

Jonkun verran mä näen kyllä, että on myös eroja henkilöstöryhmien välillä, mut en mä näe, että se ois jotenkin näitten ihmisten asenteista kiinni, vaan se liittyy siihen, että nyt se minun ammattiryhmä, niin kun lääkärit, niin meillä on enemmän työn puolesta kontakteja näihin yhteistyötahoihin, ja sitten työn vuoksi joudumme tekemään enemmän sellaisia päätöksiä, jotka liittyy tähän yhteistyöhön, ja se tavallaan lisää sitä sitoutumista. (Heli Tarvaspää, Akava)

Haastattelusitaatit ovat ilmausta henkilöstöryhmien välisestä statuskamppailusta Happelassa. Ne heijastelevat erityisesti muiden henkilöstöryhmien halua heiluttaa lääkäreiden vahvaa asemaa sairaalassa. Toistaiseksi mikään henkilöstöryhmä ei kuitenkaan ole onnistunut tässä. Lääkärit ovat Happelassakin niin keskeisessä strategisessa asemassa ajatellen sairaalan suorituskykyä, ettei heidän asemaansa uhkaa vakavasti mikään muu työntekijäryhmä, jos he eivät itse anna siihen syystä tai toisesta lupaa. Sitä he tuskin tekevät niin kauan kuin he valitsevat professionaalisen toimintapolitiikan, haluavat ammattiliittonsa tavoin ylläpitää sulkeuman strategiaa.

Huolimatta statuskamppailuista Happelassa vallitsee varsin vahva henkilöstöryhmien keskinäinen luottamus. Näkemys tavoitteista on sen myötä yhtenäistynyt, ja yhteistyösuhteet ovat paljolti vahvistuneet. Niiden ansiosta Happelan tunneilmasto on kohentunut, joskin säröjä siihen luo vielä henkilöstöpolitiikka, joka ei ilmeisestikään ole täysin sopusoinnussa sairaalan muun toiminnan kanssa.

## Metallila

Metallila on osa suurempaa kansainvälistä konsernia. Se on oman, erikoistuneen tuotteensa valmistajana maailman johtavia yrityksiä. Sen ajattelumallia on muutettu 1980-luvun puolivälistä lähtien paikkakunta-kohtaisesta yleisorganisaatiosta erikoistuneeksi, tuotekohtaiseksi organisaatioksi. Samalla vuosikymmenellä on myös tapahtunut muutos organisaation sisäisessä ilmapiirissä ja sen työelämän suhteissa. Konflikti- ja lakkoherkästä Metallilasta on tullut ”yhteen hiiheen puhaltava”, yhteisiä tavoitteita ja kaikkien henkilöstö-

ryhmien sitoutumista avoimesti korostava työorganisaatio. Muutosta kuvastaa hyvin se, että sekä johdon että ay-aktiivien haastatteluissa tulee voimakkaasti esille asetelma: ”Metallila ennen ja Metallila nyt”. Aikaisempi Metallila on ollut räväkkä lakkopaikka, mutta nykyisin:

Nythän me ruvetaan oleen niin kun toisin päin. Jokainen ymmärtää ettei sitä sillä tavalla voida näitä tuotteita valmistaa, että me täällä tapeltais keskenämme. Eihän me olla mikään maataloustuottajat, että tehtäis ne tuotteet tohon jonoon ja sanottais valtiolle, että viekää ne tosta helvettiin. Eihän se näin ole, jokainen tuote pitää myydä ja pitää olla kannattavia vielä. Eihän mistään voida sitä kakkua jakaa ennen kun sitä syntyy. (Erkki Silta, johdon edustaja)

Silloin oltiin kuin hiekkalaatikoilla. Että sitä niin kun muutamissa asioissa tapeltiin. Ett se oli sitä että kumpikaan osapuoli ei antanut periksi. Suurimmat erimielisyydet oli urakkahinnoista. Minä olin osaston luottamusmiehenä kymmenen vuotta, niin voi sanoa että joka päivä oli jonkinlainen urakkariita. (Severi Ruotsalainen, Metallityöväen liitto)

Ilmapiirin paranemisen ja yhteistyön lisääntymisen lisäksi nousee haastateltavien arvioissa esille Metallilan taloudellinen onnistuminen. Viime vuodet ovat olleet yrityksen kannalta tuloksellisia ja haastateltavien näkemyksistä on luettavissa voimakasta uskoa yrityksen mahdollisuuksiin myös tulevaisuudessa kilpailla menestyksellisesti. Tällaisen uskon vahvistuminen onkin odotettavissa. Onhan erilaisissa tutkimuksissa tuottavuuden ja työilmapiirin suhteesta havaittu selvä positiivinen riippuvuus. Tuloksellisuus ja hyvä ilmapiiri liittyvät yhteen, samoin kuin matala tuottavuus ja huono ilmapiiri. Taloudellisen suorituskyvyn kasvun on lisäksi todettu jopa parantavan työilmapiiriä, joka puolestaan kohentaa suorituskykyä (ks. Juuti 1992, 252). Vaikka Metallilassa korostuvat menestymisen ja yhteistyön kohtaaminen, niitä ei voi luonnollisestikaan kausaalisesti liittää toisiinsa tällä aineistolla. Ne voivat olla vaikutussuhteessa, mutta yhtä hyvin on mahdollista, että ne kytkeytyvät toisiinsa jonkin kolmannen muuttujan kautta. Joka tapauksessa jonkinlainen positiivinen yhteys suorituskyvyn ja myönteisen työilmapiirin välillä vallitsee, mikä tuntuu luontevalta maallikkoajattelunkin mukaan.<sup>11</sup>

Jos menestyksen ja työilmapiirin kesken vallitsee positiivinen korrelaatio, se ei suinkaan synny itsestään. Tämä on tajuttu Metallilassa. Toimipaikalla on 1980-luvulta lähtien tietoisesti valmisteltu tietä eri henkilöstöryhmien syvälisemmälle yhteistyölle ja luottamukselle. Viime vuosikymmenellä perustettiin ensimmäiset johtoryhmät, joihin tulivat mukaan kaikkien henkilöstöryhmien edustajat. Yhtenä perusideana oli silloin se, että ongelmat ja konfliktit oli

ratkaistava paikan päällä. Ei siis konsernitasolla, vaan Metallilassa. Aikaisemmin luottamusmiehet kääntyivät ongelmatilanteessa ”isompien puoleen” yrittäen saada neuvotteluapua ammattiliitoltaan, konsernin isommilta johtajilta tai vaikkapa tiedotusvälineiltä. Nyt tällainen menettely tulkittaisiin välistävedoksi, luottamusta ravistelevaksi uhkatekijäksi. Metallilassa näyttäisikin nykyään vallitsevan normi, jonka mukaan ongelmat ja pulmat on kohdattava yhdessä, tehdään seinien sisäpuolella. Tämän seurauksena toimipaikan johdon suhtautuminen erilaisiin henkilöstöryhmiin on kokenut suuren muutoksen:

PJ: Kun sä tulit silloin uutena työntekijänä 1971, niin oliko silloin puhetta siitä millaisia tavoitteita tällä Metallilalla on?

V: Ei, ei.

PJ: Ei mitään?

V: Ei mitään. Tossa on sun työt, ala tehdä niitä. Ja joku opetti.

PJ: Mitään sellaista laajempaa puhetta ei sitte ollut?

V: Ei, ei ollut. Sellainen puhe vaan oli, että palkanlaskenta siirtyy atk:lle, niin teitä ei kohta tarvita ollenkaan. Se oli tämmönen näin. Että nyt vähäksi aikaa otetaan ja sit kohta te ootte ihan... (V: Sirkka Kela)

Verratessaan 1970-luvun alun organisaatioilmapiiriä nykyiseen samainen haastateltava katsoo, että nykyisin ”kaikki on yhtä tärkeitä ja että kaikkien työpanosta arvostetaan”. Talossa pitkään olleet henkilöstöryhmien edustajat kuvaavat tapahtunutta muutosta sanoilla ”valtava” ja ”raju”. Henkilöstön sitouttamisessa käytetään tiimityöskentelyä ja päätöksentekoon osallistumista.

Sehän on ollut, niin kuin voi sanoa, suorastaan valtava kehitys. Että silloin kun aloin työsuojeluvaltuutetuksi, niin silloinhan ikään kuin näperrettiin hyvin paljon, ja tehtiin sellaista niin sanottua jälkikorjaavaa työtä. Niin nythän pyritään siihen, että jos hankitaan vaikka uus kone taikka laite, tai yleensä tehdään uus työpaikka, niin osallistutaan siihen tekemiseen tiiminä ja käytetään asiantuntijoita hyväksi, jolloin vältetään sitte se jälkikeskustelu että ’johan mä silloin sanoin’. Vaan ollaan osallistuttu kaikki siihen päätöksentekoon, jolloinka jos epäonnistutaan, niin voidaan uudestaan lähteä katsomaan sitä hommaa. Että henki on kehittynyt todella myönteisesti. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto)

Vaikka meillä oli tilapäinen tarve, ehkä ois ollut vähän vähentää työntekijämäärää silloin, niin pitemmällä tähtäyksellä ei meillä ei sellasta tarvetta ole. Sitten tällanen yhtäkkinen vähentäminen sinällään on hankala hoitaa, sit kolmas asia, se on jollakin tavalla moraalitontakin hoitaa asioita tällä tavalla. (Mauno Palm, johdon edustaja, Metallila)

Metallilan johto on selvästikin tajunnut luottamussuhteiden merkityksen. Johto myöntää, että aiemmat vaikeudet toimia ammattiyhdistysaktiivien kanssa saattoivat osaksi johtua myös johdon omasta kielteisestä asenteesta ja sen mukaisesta käyttäytymisestä. Johto ei tiedottanut silloin riittävän avoimesti tuotantolaitosta koskevista asioista. Se ei myöskään pyrkinyt integroimaan henkilöstöä päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun. Päivittäisiä risti-riitoja ylläpiti lisäksi urakkapalkkausjärjestelmä, jonka vuoksi palkoista neuvoteltiin jatkuvasti.

Metallilan johto tunnustaa tehneensä viime vuonna tietoisin kurssin muutoksen, joka on toteutettu avoimemmalla tiedottamisella ja vuorovaikutuksella henkilöstöön päin. Johdon edustajat näyttävät tällä hetkellä omaavan selkeän vision siitä, millainen on ”hyvä organisaatio” ja millaista on hyvä johtaminen. Metallilan johto poikkeaa ehkä selvimmin muiden tutkittujen organisaatioiden johdon edustajista siinä, että haastatteluista välittyy eniten oman johtamistavan refleksiivinen pohdinta. Haastatellut esittävät viljalti pohdintaa siitä, millaisin johtamistavoin organisaatiota voidaan kehittää, ja millaiset toimintatavat horjuttavat tätä kehitystä.

Ehkä se alkoi jo 15 vuotta sitten, mutta viimeiset 10 vuotta sitä on hyvin paljon kehitetty, ainakin lähtien johtoportaasta alaspäin. On pyritty tekemään suunnitelmia, visioita, 3-vuotissuunnitelmia, implementoimaan niitä niin, että ihmiset ymmärtäis niitä. Se on kestänyt varmaan alussa pitkän aikaa ja alussa ne on voinut olla liian vaikeasti laadittuja. Mutta tää kestää kauan. Ehkä siihen on liittynyt pientä epävarmuutta ja jopa epäuskoa, että onks nää oikeat asiat mitä esitetään, onks tää se todellinen totuus ja muuta. Mutta kyllä pyrkimys on olla hyvin avoin ja se näkyy esimerkiksi siinä, että puhutaan ja kerrotaan paljon semmosia asioita, joista ei aikaisemmin kerrottu, kun pelättiin, että ne tiedot menee kilpailijalle... Nyt on huomattu, että siitä on paljon enemmän hyötyä, että koko oma porukka tietää sen, vaikka kilpailijakin sen tietäis, niin oma porukka voi hyödyntää sitä paljon enemmän kuin kilpailija. Tässä on se oivallus. Sit on järjestetty erilaisia tilaisuuksia eri henkilöstöryhmille, ne on ollut mukana tekemässä suunnitelmia. (Antti Bergholm, johdon edustaja, Metallila)

Metallilan johdossa on työntekijät henkilöstöryhmänä valittu erityisen huomion ja yhteistyön kohteeksi. Johto on ottanut tietoiseksi strategiakseen yhteistyön laajentamisen ja hierarkian madaltamisen. Yhtenä esimerkkinä on esimiesalaisyksien keskustelujen toteuttaminen.<sup>12</sup>

H: Mikä merkitys näillä keskusteluilla on?

V: Ensinnäkin niillä on erittäin suuri ja laaja merkitys, esimerkiksi saada puretuksi

vuosikausien patoutumia. Että jos jotain asiaa ei ole voinut sanoa, niin pääsee sitten sanomaan ja selvittämään asioita. (Mauno Palm, Metallila)

Keskusteluissa on henkilöstölle välitetty viesti, jossa tähdennetään sitä, että toimipaikan menestyksen on kiinni jokaisesta työntekijästä. Tässä tavallaan toteutetaan monien konsulttien ja englantilaisen yrittäjyysdiskurssin kaavaa. Ihmiset pannaan työssä kontrolloimaan omaa kohtaloaan. Prosessi on kuitenkin samalla ylhäältä ohjattua, yritys soveltaa ”kontrolloitua epäkontrollia”, kuten du Gay sanoo (1996, 61). Tämä tarkoittaa johdon mukaan yhteistyö- ja neuvottelusuhteissa sitä, että neuvottelijat ovat vastuussa siitä, millaisia sopimuksia tehdään ja miten niihin sitoudutaan. Tuotantolaitoksen työprosessissa tämä puolestaan merkitsee sitä, että jokaisen on oltava tietoinen niin oman toimintansa tavoitteista kuin koko tuotantolaitoksen päämääristä.

Metallilan johto pyrkii viestinnässään selkeyteen ja ymmärrettävyyteen myös siten, että asiat yritetään esittää mahdollisimman konkreettisina. Esimerkiksi havainnollistaakseen tuotteen lopullisen käyttötarkoituksen ja asiakkaiden merkitystä tuotantolaitoksen olemassaololle henkilöstölle on järjestetty vierailukäyntejä sellaisiin tuotantolaitoksiin, jotka käyttävät Metallilan valmistamia tuotteita. Perinteisestä teollisuuslaitoksessa vallitsevasta tuotantokeskeisyydestä on niin ikään pyritty irtautumaan osoittamalla tuotekehittelyn, suunnittelun ja myynnin yhteys yrityksen kokonaisuuteen. Johto on selvästikin ylpeä näistä ponnisteluistaan. Haastatteluista on havaittavissa, että johto katsoo tuottaneensa suuren osan myönteisestä muutoksesta oman toimintansa kehittämisen tuloksena.

Arvioitaessa Metallilaa organisaationa sinänsä ja organisaation ilmapiiriä erikseen tulee sekä johdon että ay-aktiivien vastauksissa esiin etupäässä positiivisia asioita. Toimipaikan organisaatiota kuvataan yleisesti toimivaksi, avoimeksi, joustavaksi ja johtamistapaa ”nykyaikaiseksi”, mutta myös soraääniä esiintyy. Metallila ei selvästikään ole organisaationsa uudenaikaistamisessa kaikkien mielestä kovinkaan pitkällä. Joissakin kannanotoissa Metallila esitetäänkin edelleen jäykäksi, teollisuuslaitoksille tyypillisen byrokraattiseksi ja raskassoutuiseksi.

Jäykkä. Kyllä se on. Puhutaan tosta työnjohdon organisaatiosta... tollanen kuva tulee vaan, että se on vieläkin jäykkä. Mutta asiallinen... (Petri Alatalo, Metallityöväen liitto)

Minun täytyy sanoa, että tämä on byrokraattinen eli täällä on kaksi vahvaa hahmoa ylemmissä eli johtotasolla. Sitten täällä on vielä meidän kentässäkkin vahvoja, jotka rumasti sanottuna pomottaa...mutta siten kun ajattelee tehdasta, niin siellähän on



äärettömän joustavaa. Se on nykyaikaista johtamista, sehän on mielestäni malliesimerkki. (Marjatta Pekonen, STL)

Variaatio vastauksissa riippunee haastateltavan Metallilan muutosprosessille asettamista odotuksista ja haastateltavan paikasta yrityksen organisaatiossa. Näistä yleisestä arviointilinjosta poikkeavista näkemyksistä huolimatta on perusteltua kysyä, miksi toimipaikan organisaatio on kuitenkin muuttunut ilmeisen paljon. Miten lakkoalttiista, kiistojen ja urakkariitojen sävyttämästä työpaikasta on tullut nykyinen Metallila? Mitä talossa pitkään olleet johdon edustajat ja ay-aktiivit arvioivat syiksi tapahtuneelle kehitykselle?

Ja mikä ennen kaikkee on vaikuttanut tähän myönteiseen kehukseen, on se, että kun opetettiin urakkahinnoittelu ja siirryttiin aikapalkkaukseen. Aikaisemmin oli että työntekijällä saatto olla päivän mittaan, kahdeksan tunnin työpäiväs, 20 eri urakkaa. Ja sit jokaiseen lappuun piti määritellä hinta ja riidellä siitä ja näin edelleen. Niin nyt ei tarvi miettii sitä ollenkaan, vaan pystyy tekemään sitte työn myöskin valmiiksi. Että samalla se on kehittänyt myöskin laatutietoisuutta ihmisille ja tekijöille. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto)

Täytyy sanoa, että tää on ollut erittäin homogeeninen porukka ja tuota tai ainakin mä puhun nyt niin kuin mä näen, ehkä tää yritysdemokratia on auttanut asiaa, ollaan kaikki vähän niin kuin samaa porukkaa, samaa jengii ja pyritään itsekin ajattelemaan, että jokainen kaveri on mukana siinä tekemässä menestymistä, ja poistamaan hierarkiaa siinä organisaatiossa. Ymmärretään, että yksi hyvä tai kaksi hyvää johtajaa ei saa mitään aikaan, ellei siinä ole koko tiimiä takana, jokainen on ammatti-ihminen alallaan. (Antti Bergholm, johdon edustaja)

Periaatteessa se on niin, että kun tuolla kulkee, niin ne on taululla kaikki, muun muassa ilmoitustaululla. Sitten on erikseen ne laatutaulut, mitä on tavoitteet, henkilöstön ylläpito, tälläset on kirjattu kaikki, että mihin pyritään. Ne on jokaisen luettavissa, koko henkilöstön ja vierailijoitten, ja siinä mielessä avoimempaa, että mitään ei vaan pienessä huoneessa puhuta. (Petri Alatalo, Metallityöväen liitto)

Yksi vastaus kysymyksiin kätkeytyy edellä olleisiin haastattelunäytteisiin. Niistä voidaan lukea sen, että Metallilasta on viimevuosien aikana kehittynyt eräällä tapaa *läpinäkyvä organisaatio*. Aikaisemmin firman asioista, kannattavuudesta, kilpailukyvyistä ja sen sellaisesta tiesi pienehkö ryhmä johtajia, mutta nykyisin tehtaan ilmoitustaululla ovat nähtävissä keskeiset tunnusluvut (esim. tuottavuusmittarit, toimitusvaruusmittarit, kappalemäärien seurantamittarit ja ”susimittarit”). Työntekijöiden palkanauha sisältää niin ikään palkkioperusteisen tuotantolisän, josta voi päätellä yrityksen taloudellisen menestymisen

tai menestymättömyyden. Uutta ongelmia peittelemätöntä tehdaskulttuuria kuvaa myös se, kun 1990-luvun alussa irtisanottiin vajaa sata henkeä tuotannonellisista ja taloudellisista syistä, asia pyrittiin hoitamaan yhteistyössä henkilöstöryhmien edustajien kanssa avoimesti asiasta tiedottaen. Organisaatiossa on selvästi *omaksuttu yhteistyötä korostava linja, jota ylläpidetään avoimen tiedonkulun, avoimen viestinnän ja ihmisten välisen luottamuksen avulla.*

Tietenkään avoimuus ei vielä sinänsä ole riittävä selitys Metallilassa tapahtuneelle muutokselle. Talossa tunnutaan lisäksi luotettavan erityisen selvästi konkreettisten näyttöjen voimaan. Ei riitä että luottamuksesta ja hyvistä suhteista puhutaan, vaan ne on myös osoitettava käytännöllisillä toimenpiteillä. Metallilassa näyttää vallitsevan eräänlainen *konkreettisen vaihdon periaate*. Työnantaja osoittaa arvostavansa henkilökuntaa ehkä pienillä, mutta konkreettisilla asioilla.

Mutta sitten jos sä näet että suihkuun on tullut uudet hanat ja hommat pelaa. Seinätkin on maalattu. Näillähän se niin kuin osoitetaan, että luotetaan, että me tehdään tätä enskin vuonna. Ei se auta semmonen yleinen mussuttaminen, tämmösillä yleisillä liikkeenjohdon termeillä. Se pitää konkretisoida sillä tavalla, että jengi tietää mistä on kysymys. (Erkki Silta, johdon edustaja)

Sellaiset pienet asiat kuin työntekijöiden palkitsemiset onnistuneista työsuorituksista, joissakin yksiköissä ”kakkukahvilla”, mainitaan useissa haastatteluissa. Toisaalta lahjaan tulee vastata vastalahjalla. Ay-aktiivit toimipaikalla katsovat, että yritysjohdon ”reiluus” työntekijöitä kohtaan pitää ottaa huomioon omassa toiminnassa.

Ja silloin kun sitten saatiin esimerkiksi turvajalkineet, ilmaseksi, työnantantaja kustansi, niin silloin ihmiset alkoi katsoo paremmin myös monia muita asioita. Kun ne havaitsee, että heistä huolehditaan, niin ne huolehtii myöskin omasta työympäristöstään paremmin. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto)

Edellisestä voi päätellä että *Metallilä on typologiamme mukainen ennakoiva organisaatio*. Metallilan johdon edustajien ja ay-aktiivien tavoitteenasettelussa kohoaa päällimmäiseksi toimipaikan hallittu kasvaminen. Yritys pyrkii lisäämään entisestään markkinaosuuttaan kansainvälisesti ja löytämään sekä uusia markkina-alueita että kehittämään uusia tuotteita. Laadukas tuote ja tyytyväinen asiakas ovat toinen päämäärä, johon tähdätään. Tämän vuoksi on ymmärrettävää, että vastauksissa tulevat erittäin voimakkaasti esille asiakaskeskeisyys, asiakkaan tuotteesta saama hyöty ja tehokas asiakaspalvelu. Näitä tavoitteita täydentää järjestysasteikollinen ajattelu: useissa vastauksissa esiintyy myös tavoite olla ”maailman paras” kaikilla niillä alueilla, joilla on osaamista.

Tällä hetkellä ihan selvästi hallittu kasvu, leviäminen muille alueille. Tää on se iso homma mitä tässä tehdään, että tehdään tämä leviäminen kannattavasti. (Erkki Silta, johdon edustaja)

Kun nää uudet johtajat tuli tähän niin keskeinen tavoite, että valmistetaan tuotteita ja saavutetaan näiden tuotteiden valmistajana tällä alalla ykköspaikka maailmassa. Ja ollaanko me nyt ykkösiä vai kakkosia, ett se tavoite on niinkun saavutettu. (Severi Ruotsalainen, Metallityöväen liitto)

Ay-aktiivit eivät ainoastaan tähdennä samoja päämääriä ja tavoitteita kuin johto, vaan monista haastatteluista on myös aistittavissa innokas ja antaumuksellinen työskentely päämäärän saavuttamiseksi.

No, nyt minusta on tietenkii, ensimmäisenähän on tietyst se, että pystytään tekemään sellasii tuotteit, jotka on maailman huippuluokkaa. Ja ennen kaikkee sitten tällainen ikään kuin laatutietoisuuden ja myöskin sitte tällasen niin ku enenevässä määrin tällasen ympäristötietoisuuden ja yrityksen imagotietoisuuden nostaminen, niin se ois niin ku a ja o. (Taisto Virta, Metallityöväen liitto)

No tavoitteenahan on se, että tietysti business pyörisi ja saataisiin valuuttaa. Ja se, että saataisiin hyvää laatua maailmalle ja maailmanlaajuisesti, siis tyytyväinen asiakas. (Marjatta Pekonen, STL)

Tietysti asiakashan se on meille tärkein. Ett sehän on meille a ja o. Jos ei oo asiakkaita nii ei oo myös meilläkään mitään toimintaa. Tähän on tietysti yks päämäärä, pystytään valmistamaan ja toimittaa asiakkaalle semmonen tuote kun hän tarvitsee ja aina vastaa sitä mitä ne on kysyneet ja tämmöstä. (Martti Katainen, Teknisten liitto)

Edellisten sitaattien tavoitteita koskevat lausunnot sisältävät myös kuvauksia niistä keinoista, joilla tavoitteisiin ponnistellaan. Tuotannon ja myynnin yhteistyön kitkaton niveltäminen toisiinsa on erityisesti johdon huoli. Sitä täydentävät pyrkimys parantaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja vastuu asiakkaalle. Kumpikin on johdon mielestä erityisen merkityksellistä yrityksen nykyvaiheessa, kun se yrittää kasvattaa markkinaosuuttaan kansainvälisessä kaupassa, kun kansainvälisille markkinoille ei enää pyritä summamutikassa, vaan har- kitusti ja markkinoiden liikkeitä tarkkaillen.

Kyllä se yksi on tottakai kansainvälistyminen, kun sä lähdet tämmöseen metalliteollisuushommaan ja kasvavat sen tarpeeks suureks, sun pitää olla kansainvälinen jotta sä pystyisit kasvattamaan niin suureksi kuin mitä sulta

edellytetään tänään, sun pitää tuntee vastuu asiakkaisiin, sun pitää pitää asiakkaita äärettömän hyvin, sulla pitää olla aina asiakkaat etusijalla ja sitte sulla pitää olla luonnollisesti hyvät ja hyvin kilpailukykyiset tuotteet. Sun pitää aina olla jonkunmoinen edelläkävijä niissä ideoissa ja innovaatioissa ja keksinnöissä niin että sut noteerataan ensimmäisenä vaihtoehtona. (Antti Bergholm, johdon edustaja)

Ammattiyhdistysaktiivit nostavat esille johdonkin mainitsemien tyytyväisen asiakkaan ja korkean laadun lisäksi henkilöstön aktiivisen mukanaolon yrityksen kehittämässä. He pitävät tärkeänä, että henkilöstön ammattitaitoa käytetään hyväksi yrityksen menestystekijänä ja että se voi jo tuotantoprosessin alusta alkaen osallistua oman työympäristönsä rakentamiseen. Tässäkään ei synny ristiriitaa johdon kanssa, vaan ylipäänsä vaikuttaa siltä, että Metallilassa vallitsee suuri yksimielisyys niin tavoitteista kuin keinoista henkilöstöryhmien kesken. Tämä lienee seurausta niiden keskinäisen luottamuksen lisääntymisestä ja sen myötä syventyneestä yhteistyöstä, joka on vuorostaan ollut omiaan tehostamaan toimipaikan suorituskykyä. Mutta kuten sanottu, tästä huolimatta jotkut haastateltavista kokivat toimipaikan organisaation edelleen byrokrattiseksi ja jäykähköksi. Vasta sen joustavoittaminen ilmeisesti loisi perustan sille, että Metallila saisi täyden hyödyn henkilöstöryhmien keskinäisestä luottamuksesta ja sen myötä vahvistuvasta yhteistyöstä (vrt. Putnam 1993, 170).

## Prosessila

Kun mä tulin tänne, niin totesin, että nää ihmiset on täällä melkein niin kuin puoliväkisin töissä, ja että heillä on semmonen asenne, että täällä ei tarvitse tehdä mitään sen eteen että mitä saa palkkaa. Vaan että se riittää kun tulee työmaalle ja siitä niin kun maksetaan palkkaa. Sitten jos töitä tehdään, niin pitäis maksaa lisää. (Olavi Helenius, johdon edustaja)

Prosessilassa korostuvat vahva paikallishistoria ja -kulttuuri. Kummankin luonne on säätymäinen. Se on merkinnyt luokkapohjaista erottelua ”herroihin ja työläisiin”. Jako on ulottunut toimipaikan asuinalueisiin ja erilaisiin vapaa-ajan kerhoihin aina viime aikoihin saakka. Voimakas kiinnittyminen paikalliskulttuuriin on merkinnyt sitä, että vanhoilla toiminta- ja ajattelumalleilla on hallitseva asema Prosessilassa. Ne muodostavat tehtaan toiminnan syvärakenteen, joka pinnan alla vaikuttaa Prosessilan päivittäisrutiineihin. Haastattelussa niiden olemassaolo tulee näkyviin sekä johdon että ay-aktiivien jatkuvina viittauksina Prosessilan ”vanhanaikaisuuteen” tai ”vanhoillisuuteen”.

Se ilmapiirikin oli semmonen vanhoillinen, että se kireä ja ihmiset riiteli keskenänsä, ja sitten tää sanotaan tää työntekijä ja työnjohtaja, ja sanotaan insinöörikkunnan, niin siinä oli hirveen kuulu yleensä keskustella asioista ja, eli kyllä se oli ihan silmiin pistävä, kun vertas siihen missä oli ennen ollut, niin siellä asioissa mitä pohti ja ihan normaalisti ylitettiin että mikä asema. (Olavi Helenius, johdon edusta)

Kai tää on sellanen perustayloristinen laitos, että täältä löytyy kaikki ne käskyttämisen tasot, mitä kunnan vanhanaikaisessa laitoksessa kuuluu ollakin... (nauraa)...että unohtamatta sitä että asiat on jatkuvasti menossa tai on ainakin mennyt parempaan suuntaan. (Jarno Hakamäki, Metallityöväen liitto)

Prosessilassa olisi ”vanhoillisuudesta” huolimatta hyvät edellytykset vahvistaa henkilöstöryhmien välisiä luottamussuhteita. Toisin kuin muissa tutkimisamme työorganisaatioissa Prosessilassa ei ole tapahtunut irtisanomisia tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Tässä mielessä Prosessilaa voidaan pitää nykyään harvinaisen turvallisenä työpaikkana. Tekniset muutokset ovat tosin johtaneet joidenkin vanhempien työntekijöiden siirtymiseen irtisanomisten kautta ”eläkeputkeen”. Siirtymiset ovat kuitenkin tapahtuneet työntekijöiden omasta halusta.

Suomessa on käyty hirvittävän syvä lama, ja ihmisiä on joutunu paljon työttömäksi ja ne ihmiset, jotka on jäänyt työttömäksi, ja on tämmönen, sanotaan, uhka ollut päällä, että saattaa työpaikka tai että leipä on tästä työn tekemisestä kiinni, niin he on ajatellu asiaa. Tässä talossa ei oo yhdenkään tarvinnu ajatella asiaa, että me voitais jotakin tehdä tän työyhteisön hyväksi, että meillä olis työpaikka huomennakin. Se pidetään niin itsestään selvänä. Ja yleensä se, että pidetään sitä itsestään, että täällä voidaan olla niin kuin ennenkin. Eikä mitään tapahdu. Ei mitään sanktioita. (Olavi Helenius, johdon edustaja)

Muutaman viimeisen vuoden aikana Prosessilassa on käynnistetty laajamittainen kehittämishanke ja tuotannon uudistaminen. Sen jälkeen tuotantomäärät ovat kasvaneet huomattavasti ja muutoinkin tehtaassa on pyritty uudistamaan vanhoja toimintamalleja. Prosessila koetaan kuitenkin ”isoksi laivaksi”, jonka suuntaa ei kuitenkaan nopeasti muuteta, vaikka kurssin muutos ymmärretään välttämättömäksi. Henkilöstöryhmiin on koulutuksen avulla pyritty iskostamaan uutta toiminta- ja ajattelutapaa. Lisäksi erityisellä projektilla, jossa ovat mukana eri henkilöstöryhmien ja työnantajan edustajat, on yritetty kohentaa Prosessilan tilannetta. Ensinnäkin on koetettu avoimesti hakea sellaisia henkilöstöryhmien yhteisiä käytännön lähtökohtia, joista organisaatiota voidaan kitkattomasti kehittää. Toiseksi on tähdätty Prosessilan tunneilmapiirin muuttamiseen ”läheisemmäksi, että ihmisillä olis hyvä olla ja tehdä työtä täällä”.

Kolmanneksi on haluttu murentaa toimipaikan vanhaa säätymäisyyttä. Hanke on vasta alussa, mutta ainakin viimeisimmässä tavoitteessa on ilmeisesti onnistuttu. Monissa haastatteluissa tulee esille se, että aikaisemmin työpaikalla ovat vallinneet tiukat rajat työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Nyt ne ovat kuitenkin madaltumassa.

Muutospyristelyissään Prosessila muistuttaa hengeltään Luottolaa. Edellisenkin johto katsoo tehneensä 1990-luvun aikana hartiavoimin töitä sen puolesta, että yrityksestä kehittyisi nykyaikainen ja toimiva työyhteisö. Se ei kuitenkaan ole onnistunut. Prosessilan johto kokee ongelmaksi sen, että erityisesti vanhojen työntekijöiden ”työnantajavastaisia” asenteita ei ole riittävästi pystytty muuttamaan. Muutoksen aikaansaamiseksi on kyllä kokeiltu monia keinoja. Johto on käyttänyt tässä jopa Metallityöväen liiton koulutuspalveluja. Haastateltavat pitävät toimenpidettä edistyksellisenä tekona ja symbolisena kädenojennuksena työntekijöille.

Työntekijäjoukkoa kannustetaan erityisesti. Kai se on tätä hengen luomista ja ylläpitämistä. Muutoksen vastarinnan murtamista ja kaikkee tämmöstä yritetään sillä, että annetaan ihmisille tietoa ja yritetään antaa oppia ja vähän kertoa niistä asioista sille, että ymmärtää. (Olavi Helenius, Prosessila, johdon edustaja)

Kaikki Prosessilan johdossa eivät kuitenkaan hyväksy edes symbolisia vastaanuloja. Osa johdosta pitää jopa Prosessilan henkilöstöpolitiikkaa liian pehmeänä. Tämän käsityksen mukaan liian turvatut työpaikat ovat synnä siihen, että työntekijät eivät koe tarpeelliseksi sitoutua toiminnan parantamiseen. Toisin sanoen johdossa on sellaisia, jotka uskovat, että jonkinlainen henkilöstön kokema uhka tehostaisi Prosessilan suorituskykyä ja että minimitason luottamus riittää.

Meil on ihan semmosia hyviä esimerkkejä siitä, että ollaan onnistuttu tehostamaan tätä meidän toimintaa oikein rankasti. Mä oon saanut ainakin oman joukon tai osan siitä sitoutumaan siihen touhuun ja ymmärtämään mistä on kysymys. Mutta jos puhutaan ihan kokonaisuutena, niin hyvin pieni osa siellä on sellasta, jotka on sitoutunut ja ymmärtäis mistä on kysymys. (Olavi Helenius, Johdon edustaja, Prosessila)

Toisaalta Prosessilan johdossa harjoitetaan itsekritiikkiä. Johto arvioi itse toimineensa ajoittain liiankin tiukasti ja periaatteellisesti.

Itsenäisyyspäivän korvauskysymys nousi ihan turhan suureksi ongelmaksi. Ihan turhan suuren merkityksen taisi saada. (Jalo Lehtinen, johdon edustaja, Prosessila)

Näyttää siis siltä, että Prosessilan johdossa esiintyy ristiriitaa valitun politiikan suhteen, eikä sen suunnasta niin ollen vallitse yksimielisyyttä. Tämä luonnollisesti heikentää yrityksen johdon kykyä muuttaa toimipaikalla vallitsevaa kulttuuria. Johto ei silti näe, että sen oma sisäinen häilyvyys on tämän kulttuurin muokkaamisen este. Haluja muutokseen yrityksessä kuitenkin on. Vaihtoehtoja on kartoitettu, mutta mitään viisasten kiveä ei tunnu löytyneen. Esimerkiksi yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden tiivistäminen arvioidaan melko tehottomaksi vaikutuskeinoksi siihen osaan henkilöstöstä, jonka toimintaan ja asenteisiin johto erityisesti haluaisi vaikuttaa, eli työntekijöihin. Johto näkee tosin myös, että muutoksen aikaansaamista hidastavat toimipaikan joidenkin esimiesten asenteet ja välinpitämättömyys.

90-luvulta alkaen tämä on tullut avoimemmaks... Esimies-alais -keskustelut ei ole lähteneet käyntiin sillä tavalla, kuin meiltä on vaadittu. Monilla osastoilla niitä ei käydä lainkaan. Siinä esimiesten pitäisi olla aktiivisia, mutta ei oo vaan aloitettu. Ei oikein mielletä, mikä on niitten tarkoitus... Me on nähty valtavasti vaivaa, että ne lähtis käyntiin. Kun se on niin kuin loukkaus alaista kohtaan, jos sitä ei käytetä, vähättelyä ja ihmisten huomioon ottamattomuutta. (Jalo Lehtinen, johdon edustaja, Prosessila)

Edellä kuvattujen vaikeuksien taustalla saattaa olla Prosessilassa yleisemminkin ilmenevä perinteinen, tayloristinen teollinen kulttuuri, joka ohjaa eri toimijoita pitäytymään vanhoissa ajatusmalleissa ja stereotyyppisissä suhtautumistavoissa henkilöstöryhmien kesken. Prosessilan johdon yritykset luoda uusia kulttuurisia ajatusmalleja eivät ole johtaneet vanhojen ajatusmallien korvautumiseen, vaan uudet ajatustavat tällöin asettuvat vanhojen ajatustapojen rinnalle. Tämä lienee seurausta siitä, ettei koko johto pyri muutokseen täydellä sydämellä. Muutos on tällöin vaarassa kilpistyä henkilöstöryhmien entisiin huonoihin kokemuksiin ja niiden ylläpitämään nykyiseen heikohkoon keskinäiseen luottamukseen. Luottamus ei pääse kiipeämään edes kokemusperäisen, tiedollisen luottamuksen asteelle.

Yksi ilmeinen lisäsy on Prosessilan jakaminen kolmeen tulosityksikkölinjaan. Jotkut haastateltavista esittävät tulosityksikköorganisaation aiheuttavan yksiköiden välistä ”epätervettä” kilpailua. Sen ei uskota olevan hyväksi toimipaikan tunneilmastolle, eikä lopulta sen tuloksellisuudellekaan. Ongelma ei kuitenkaan ole palautettavissa yksinomaan työntekijäryhmien keskinäisiin suhteisiin. Sillä on myös rakenteellinen selityksensä. Erityisesti asioiden suunnittelun ja toteutuksen eriytyneisyys näyttäsi tuottavan kitkaa tulosityksiköiden välillä. Sen katsotaan johtavan siihen, että tulosityksiköissä korostuu liikaa kollektiivinen itsekkyys eli taloudelliset etunäkökohdat työn organisointiin liittyvien pää-

määrien kustannuksella. Tätä ei annettu koulutukseen kykene häivyttämään. Se ei toisin sanoen ole sopusoinnussa Prosessilan organisaatorakenteen kanssa. Niin kauan kuin esimerkiksi koulutuksessa keskitytään yksinomaan työntekijöiden asenteisiin ja unohdetaan toimipaikan rakenteelliset tekijät, ei yrityksessä ole lupa odottaa suuria eri työntekijäryhmien yhteishengen ja -toiminnan vahvistumisen suhteen.

Olemassa oleva organisaatorakenne ei kuitenkaan ole ainoa hyvien luottamussuhteiden kehittymisen este Prosessilassa. Kuten sanottu sellaiseksi osoittautuu myös yrityksen oma historia ja sen elinvoimaisuus nykyisessä organisaatiokulttuurissa. Vaikka toimipaikassa on pyritty tietoisesti luomaan uutta toimintamallia ja kehittämään sellaista asennoitumista, joka olisi omiaan lisäämään henkilöstön keskinäistä luottamusta ja työyhteisöllisyyttä, tuntuu organisaation alitajunta olevan kyllästetty epäluottamuksen mielikuvilla. Tämä tulee näkyviin monissa arakisissa yksityiskohdissa. Esimerkiksi tehtaan portilla tehtävät satunnaiset laukuntarkastukset kuumentavat henkilöstön tunteita. Epäluottamus ilmenee myös työntekijäryhmien päivittäisissä suhtautumistavoissa. Sekä johdon arviot henkilöstöstä että ay-aktiivien arviot johdosta ovat monasti stereotyyppisiä ja kielteisiä. Siinä missä johdon edustaja valittaa henkilöstön laiskuutta, Metallityöväen liiton aktiivi pitää työnjohtoa tarpeettomana ja epäasiallisena. Molemminpuolinen epäluottamus uusinnetaan tällä tavoin ja siihen sidotaan valtava määrä sosiaalista energiaa, joka muuten voisi purkautua Prosessilan suorituskyvyn tehostumiseen.

H: Minkä sä näkisit tai arvioisit, että on syynä siihen, että tollaset tayloristiset systeemit on sitten niin voimissaan?

V: Tämän tuotteen tekeminen on sen verran hyvä business, että tällaiset rakenteet pystytään pitämään voimissaan vielä. On niin kuin mahdollista maksaa jollekin siitä, että se seuraa tekeekö joku työtä. On se tapa johtaa, vielä ei nähdä mahdollisuutena eikä uskalleta johtotasolta lähtien ajatella, että voitaisiin hoitaa asioita ryhmänä, tiimeinä tai millä nimellä hyvänsä. Mitään tiimi johtamista ei voida vielä ajatella. Tiimejä saa olla, kunhan ne on työntekijöillä keskenään. (Jarno Hakamäki, Metallityöväen liitto)

Luottola ja Prosessila muistuttavat tässäkin suhteessa toisiaan. Prosessilaakin leimaa valtaosin reaktiivinen kulttuuri stereotyyppioineen, missä johto projisoi ikäväksi kokemiaan asioita työntekijöihin ja sitä edustavat Metallityöväen liiton ay-aktiivit pitävät puolestaan johtoa toimipaikan merkittävimpana kitkan aiheuttajana. Molemmille ryhmille on lisäksi tyypillistä näkemys, että organisaation kehittämisideat ja -hankkeet lähtevät omasta ryhmästä, harvoin tai eivät juuri koskaan vastapuolelta. Reaktiivinen kulttuuri ei ole kuitenkaan ”koko



totuus” Prosessilasta, sillä sen nykyhetkeä leimaa myös uusien visioiden hahmottuminen. Se alkoi mainitusta tuotannon uudistamisesta.

Prosessilan johdon edustajien esittämät päämäärät kytkeytyvät edelleen selkeästi tuotantotavoitteisiin ja kustannustehokkuuteen. Uudempaa ajattelua heijastelee se, että ympäristönäkökohdat nostetaan jo kilpailukyvyn rinnalle.

No tällä hetkellä keskeinen tavoite on varmaan tämä niin sanottu kustannustehokkuus. Eli se, että ne tuotteet mitä täällä tehdään, niis se saatas mahdollisimman halvalla tehtyä. Sillähän tämä talo elää oikeestaan, ei millään muulla. (Olavi Helenius, johdon edustaja)

Sanotaan nyt että se on kyllä tuottaa... tuottaa näitä tuotteita tälleen kilpailukykyiseen hintaan ja sitten ympäristöä, näitä, ottaa niinku huomioon nää ympäristönäkökohdat. Onhan se yhtä tärkeä asia nykyään. (Jouko Lahti, yritysjohton edustaja)

Ay-aktiivien vastauksissa tulevat esille samat asiat kuin yrityksen johdossakin. Tuotteen valmistaminen maailmanmarkkinahintaan ja pärjääminen kansainvälisessä kilpailussa edellyttävät kustannustietoisuutta. Kustannuksia on ay-väenkin mielestä pystyttävä painamaan alas. Eri henkilöstöryhmien aktiivien vastauksissa ei ole havaittavissa juuri mitään eroa tässä suhteessa. Kaikkien ammattijärjestöjen edustajat ovat sisäistäneet Prosessilan tavoitteen kilpailla kovilla maailmanmarkkinoilla. Hintakilpailu ja kustannusten karsiminen ovat tuloksen tekemisen avaimia.

Jaa, se tota, täs vaihees mun ensimmäitkks tulee mieleen tää koko konsernitasoinen missio, josta oot ehkä tietonen, mikä se on. Elikkä hyvin pitkällehän konsernin johto on kuitenkin määritelly ne tavoitteet, vaikkakin meil on tää oma johto, joka tietysti määrittelee sen. Eli meijän tavote ja päämäärä mun sanoin on yksinkertaisesti tuottaa tiettyjä tuotteita tietyillä resursseilla niin että tämä meijän missio, mihin sisältyy meidän yhteydet sidosryhmiin, meijän henkilöstöpolitiikka, toteutuu. (Senja Vaarala, STL)

Kyllähän meil täll hetkellä keskeinen tavoite ja päämäärä on pysyy hengissä. Eli tuollai mä näkis, että meijän tavoite ja tehtävä on tällä hetkellä tehdä tuotanto mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Ja jotku hoitaa meillä edellytykset ett saadaan sitä yrittää. Mut kyl meil tuotannolliset tavoitteethan, meil on ihan selkeet, että kyllä mä ymmärrän, että se on meillä tällä hetkellä tuotannon ja tuloksen tekeminen. (Mauri Kousa, Insinööriliitto)

Mehän ollaan perusmetalliyritys, joka tekee laadukasta tuotetta maailmanmarkkinoille. Meijän päämäärähän on se, että me oltais vielä ens vuosituohannella,

niin yrityksenä, ja silloinhan meidän pitäis olla semmoinen dynaaminen ja kehittyvä yritys, joka satsaa tähän tuotannon kehittämiseen, asikaspalvelutyöhön ja laatuun...viel sitten että henkilöstö saa hyvän palkan. Hyvä tuottavuus. (Esa Litmanen, Teknisten liitto)

Kun tavoite on tuottaa ”tavaraa” maailmanmarkkinahintaan ja taustalla painavat raskaat investoinnit, millä keinoin tavoite saavutetaan? Yksi luonteva vastaus voisi olla toimipaikan organisaation ja henkilöstöryhmien yhteistyön kehittäminen (kuten jo kuvattu koulutusohjelmakin antaa ymmärtää). Johdon konseptit keinojen osalta ovat kuitenkin melko niukkoja. Mitään selkeää ohjelmaa tavoitteisiin pääsemiseksi on vastauksista turha hakea. Sitä ei ilmeisesti olekaan. Kannattavaan tuotantoon ja tuottavuuden parantamiseen päästään vain hiljaa etenemällä, tuotantoon liittyviä yksityiskohtia hiomalla, tuotannollisia pullonkauloja avartamalla ja tehokkuusmittareita kehittämällä. Myös ay-aktiivit näyttävät olevan hyvin selvillä toiminnan logiikasta, eikä heillä ole esittä sille vaihtoehtoa. Kuten muissakin tutkimissamme organisaatioissa ay-aktiivit tuovat tosin esille myös motivoituneen henkilöstön merkityksen. Joissakin heidän haastatteluissaan on tässä kysymyksessä jopa havaittavissa johtoon kohdistuvaa arvostelua. Aktiivien mielestä johto ei (vielä) osaa hyödyntää henkilöstönsä voimavaroja.

Mutta ehkä sieltä tutkimuksen ja teknologian puolelta, jatkuvan kehittymisen kautta voidaan saada sellaisia uusia prosessimenetelmiä, ja sitten parantamalla nyt tässä välissä jatkuvasti näitä tämän hetkisiä pullonkauloja eli kuinka vielä voidaan uudelleen tehostaa... Se on ehkä kumminkin yksi mahdollisuus, että pystytään tällä porukalla, paremmissa olosuhteissa, paremmin motivoituneella henkilöstöllä. Että meillä täällä ei vielä osata hyödyntää niin kuin henkilöstön voimavaroja. (Jarno Hakamäki, Metallityöväen liitto)

Niin, mä oon aina sanonut, kun tuolla ihmetellään sitä, että minkä takia täytyy tuottaa enemmän, niin mä oon aina sanonut, että silloin kun mä oon tullut Prosessilaan -72, niin silloin tuotteen hinta oli noin 10 markkaa, tänä päivänä se on sama 10 markkaa. Ja mulla on kahdeksankertaistunut palkka. Silloin tajuaa sen että tavoitteet ja päämäärät, niin se on tuotantoa lisäämällä, henkilökuntaa ei nyt voi sanoa vähentämällä, mutta lisäämättä. Eli tuotantoo kasvattamatt saadaan, pystytään pysymään näillä markkinoilla. (Tarja Käki, STL)

Keinot on just se, että me ollaan samassa veneessä, että me soudetaan samaan suuntaan. Eli henkilöstö on mun mielestä yksi tärkein voima, mutta totta kai meillä pitää olla ensin työkalut, millä tehdään töitä, mut sen jälkeen tarvitaan sitä henkilöstöä, ja... sen pitää vetää yhtä...Vaikka sitä joskus ay-liikkeessä on pidetty pahana, että

yhtiö hirveesti tuottaa, mutta Prosessila on myös pörssiyhtiö, jonka täytyy tuottaa niille, jotka siihen uskoo ja on sen rahan sijoittanut. (Esa Litmanen, Teknisten liitto)

Prosessilaa näyttäisi aineiston valossa luonnehtivan kaiken kaikkiaan tilanne, jossa ”säätymäisyyden” ja konfliktienkin värittävä menneisyys elää rinnan yhteistyötä tavoittelevan nykyisyyden kanssa. Toimipaikkaa hallitsee siis teollisuussosiologiassa monasti tavattu kaksoisorganisaatio, muodollinen, yhteistyön lisäämiseen tähtäävä ja informaalinen, tuota yhteistyötä horjuttava epäluottamuksen organisaatio. Asetelma on horjuva ja voi tulevaisuudessa kehittyä hallitsemattomalla tavalla, etenkin kun toimipaikan johdolla ei ole ainakaan julkilausuttua näkemystä pulman ratkaisemiseksi. Yrityksiä sen selvittämiseksi on kuitenkin jo tehty. Monet haastateltavistamme katsovat, että Prosessilassa ollaan selkeästi menossa parempaan suuntaan. Hiljalleen viriävä yhteisöllisyys ja sen myötä voimistuva luottamus olivat haastatteluhetkellä valtaamassa alaa tehtaalla.

Meiltä lakkautettiin toimihenkilökerho. Toimihenkilöillä oli oma yhdistys, mutta sitä ennen oli perustettu henkilökuntayhdistys. Siinä on koko henkilökunta. Sillä on kaikennäköisiä kerhoja, liikuntaa. Tästä toimihenkilökerhosta perustettiin kulttuurikerho, se tavallaan siirtyi siihen. Nyt ei oo henkilökunnan rajoilla mitään merkitystä. Kaikki on siinä mukana. Mä kyllä epäilin sitä alkujaan, että ei siitä tuu hyvä. Mutta pikkuhiljaa se tuntuu purevan aika hyvin. Se luo sellaista yhteishenkeä. Yhtiö sponsoroi sitä aika hyvin. Se yhdistää näitä ihmisiä. (Kalevi Tiusala, II.)

## 9. Loppupäätelmiä

Keskeinen tutkimustehtävämme oli selvittää, missä määrin ja millä tavoin toimipaikkatason johdon ja ay-liikkeen edustajat uskovat ammattiyhdistysliikkeen edistävän tai haittaavan työorganisaation suorituskykyä. Tutkimme siis eri tahojen edustajien subjektiivisia uskomuksia tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja sitä koskevia tulkintoja, jotka ovat faktoja siinä missä numeroilla mitattavat ilmiötkin. Tutkimusta varten keräsimme kuudesta työorganisaatiosta aineiston, joka muodostui johdon ja ammattiyhdistysaktiivien teemahaastatteluista (n=56). Tutkimuksessa olivat mukana yksityiseltä sektorilta kaksi pankkia ja kaksi metalliteollisuuden tuotantolaitosta sekä julkiselta sektorilta kaksi sairaalaa. Paitsi talouden toimialoja organisaatiot poikkeavat toisistaan lisäksi sen suhteen kuinka läheinen tai etäinen suhde on asiakasmarkkinoihin työorganisaatioiden henkilöstöllä. Lisäksi oletimme, että valitsemamme toimipaikat kullakin toimialalla eroaisivat sen suhteen, millaiset neuvottelu- ja yhteistyökulttuurit niissä vallitsevat. Metodinamme oli vertailla toimialoja, toimipaikkoja ja niissä esiintyvien neuvottelu- ja yhteistyösuhteiden luottamuksellisuuden asteen suhdetta suorituskykyyn.

Olemme jäsentäneet työorganisaation toimijoiden luottamussuhdetta laskelmointiin, kokemukseen ja samaistumiseen perustuviin suhteisiin. Esimerkiksi laskelmointisuhteesta sopii perinteinen käskemiseen ja valvontaan perustuvaa esimies–alaisyhteys-suhde, kun taas samaistumiseen perustuva suhde on tyypillinen yhteisiin päämääriin sitoutuneille esimies–alaisyhteisille. Kokemukseen perustuva luottamussuhde sijoittuu näiden kahden väliin. Laskelmointiin perustuva luottamussuhde kuvaa hyvin vanhaa reaktiivista tai konfliktuaalista kulttuuria suomalaisessa työelämässä. Pääomamarkkinoiden vapautuminen ja toiminnan globalisoituminen ovat kuitenkin johtaneet siihen, että yrittäjäjohto ei voi menestyäkseen jatkaa reaktiivista hallintatapaa, koska se tar-

vitsee uudessa tilanteessa ydintyövoimansa täyden lojaalisuuden. Tämän vuoksi sen on kehitettävä organisaatiotaan responsiivisempaan ja yhteistyökykyisempään suuntaan. Kun näin käy, myös ay-liikkeen kotimaisten työmarkkinoiden toimiala- ja henkilöstöryhmäkohtaiseen monopoliin perustuvan strategian edellytykset muuttuvat ratkaisevasti. Puolustaakseen menestyksellisesti jäsentensä etuja vähänkin pitemmällä aikavälillä ay-liike joutunee täydentämään monopoli-strategiaansa yritysten kilpailukykyä tukevalla strategialla. Neuvotteluasetelmien muutos heijastuu luultavasti viiveellä vientiteollisuudesta muille sektoreille.

Yhdistämällä esitetyt teoreettiset lähtökohdat olemme päätyneet näkemykseen, jonka mukaan työorganisaation suorituskyky on sitä parempi

- a) mitä vahvemmin sen sisällä vaikuttavat sitoutumiseen perustuvat luottamussuhteet ja
- b) mitä johdonmukaisemmin ay-liike on omaksunut strategiakseen työorganisaation suorituskyvyn vahvistamisen.

Edellä olevaa oletuskehystä sovellettaessa on erikseen otettava huomioon kukin toimiala, koska toimialojen ja toimipaikkojen kilpailutilanne markkinoilla on erilainen ja koska niiden sisäisten luottamussuhteiden historia on rakentunut eri polkuja seuraten.

## Ay-toiminta ja suorituskyky toimipaikoittain

Havainnot tutkimistamme työorganisaatioista tukevat yllä esitettyä näkemystä työelämän suhteiden murroksesta Suomessa (ks. myös Ilmonen 1995; Ilmonen & Kevätsalo 1995; Jokivuori ym. 1996). Havainnot sopivat hyvin myös käsitteelliseen viitekehikkomme. Työelämän suhteita paikallistasolla ovat aiemmin leimanneet vallankäyttö ja siihen läheisesti liittyvä epäluottamus. Nyt yritysjohto ja ay-liike ymmärretään enenevässä määrin luottamushakuisiksi. Ay-liikkeen suhteen tämä ilmenee haastatteluissa *puheena ”entisestä” ja ”nykyisestä” ay-liikkeestä*. Niin johdon kuin ay-liikkeenkin edustajat uskovat, että nykyinen ay-liike eroaa ”menneisyyden” (eli aiempien vuosikymmenten) ay-liikkeestä siinä, että se on aikaisempaa kiinnostuneempi toimipaikan suorituskyvystä. ”Entistä” ammattiyhdistysliikettä erityisesti johto kuvaa kielteisesti värityneillä ilmauksilla. ”Nykyinen” ay-liike erotetaan selvästi toimipaikan suorituskyvyn kannalta vahingolliseksi koetusta vanhasta toimintatavasta. Nykyiset ammattiyhdistysaktiivit ymmärtävää toimipaikan suorituskyvyn ehtoja niin johdon kuin ammattiyhdistysaktiivien itsensäkin mielestä. Toimipaikan tavoitteista ja päämääristä johdolla ja ammattiyhdistysaktiiveilla on

hyvin samansuuntainen käsitys kaikkialla. Myös toimipaikan keinoista päämäärän saavuttamiseksi vallitsee pääosin yksimielisyys, tosin ay-aktiivit korostavat henkilöstön merkitystä organisaation hyvän suorituskyvyn saavuttamiseksi enemmän kuin johdon edustajat.

Toinen tutkimukseemme liittyvä yleinen havaintomme on se, että *ay-liikkeessä tapahtuva muutos ei ole ristiriidaton ja suoraviivaisesti etenevä prosessi*. Nykyinenkään ay-liike ei esiinny haasteltavien puheissa yhtenäisenä joukkona. Aivan samoin kuin ay-aktiivit luokittelevat liikkeenjohdon ”uusiin” ja ”vanhoihin” johtajiin varsinkin teollisessa ympäristössä tehtiin jako ”nuoriin” ja ”vanhoihin” ay-liikkeessä. Erottelu ei niinkään viittaa ikäryhmiin kuin ammattijärjestöryhmän ja ammattiryhmän sisäiseen jakautumiseen asenteiltaan ”muutoskykyisiin” ja ”muutoshaluttomiin”. Näennäisesti yhdenmukaiset ryhmät siis saattavatkin osoittautua vähemmän yhdenmukaisiksi esimerkiksi suhteessa toimipaikan suorituskykyyn.

Toimipaikkakohtaisesti oli havaittavissa muitakin eroavuuksia. Niiden tulokinnassa yksi keskeisimmistä selittäjistä on toimialan työmarkkinahistoria.

Tutkimistamme olevista aloista erityisesti metalliteollisuuden työvoima on käsitelty aiempina vuosikymmeninä keskeisenä tulokseen vaikuttavana kustannuksena. Siitä johtuen alan toimipaikoilla on kokemusta kilpailutilanteen muutosten vaikutuksista työvoiman asemaan. Tutkimuskohteistamme Metallilalla on ollut mukana konsernin kansainvälistymisprosessissa. Sen seurauksena Metallilassa on jouduttu tekemään uusia strategisia valintoja, joiden tuloksena on keskitytty ydinosaamiseen. Johto on tässä prosessissa tarvinnut koko henkilöstön tukea. Se on tämän vuoksi muuttanut toimintatapojaan yhteistyöhakuisempaan suuntaan ja pyrkinyt vahvistamaan luottamussuhteita eri henkilöstöryhmiin, erityisesti kuitenkin työntekijöihin. Verrattuna toiseen metallialan yritykseen, Prosessilaa, Metallilan haastateltavat näkivät paikallisen ay-toiminnan suuren muutoksen tapahtuneen siirtymisenä kilpailukykystrategian suuntaan ja luottamussuhteissa samaistumisessa yhteisiin päämääriin.

Prosessilassa on nähtävissä samansuuntaisia pyrkimyksiä kuin Metallilassa. Tietoisista ponnisteluista huolimatta toimipaikassa elää kuitenkin vanha teollinen kulttuuri, jossa korostuvat johdon ja järjestäytyneen työntekijäkunnan välinen epäluulo toisiaan kohtaan, vakiintuneen tehtäväjaon säilyttäminen ja asemien hierarkkisuus (vrt. Kortteinen 1992). Vanha kulttuuri näyttäisi muodostavan esteen luottamussuhteiden pitkäjänteisemmälle kehittämiselle. Eikä sitä ehkä ole haluttu päättäväisesti murtaakaan, koska Prosessilan markkina-asema on ollut Metallilaa verrattuna pitkään vakaampi ja sen tuotteen markkinat ovat pysyneet hidaskäyttöisinä. Tilanne ei kuitenkaan pysyne entisenlaisena, koska Prosessilan johdossakin on sellaisia, jotka ovat ryhtyneet etsi-

mään uusia toimintatapoja luottamussuhteiden vahvistamisen suuntaan.

Teollisuuden toimipaikoissa kuvattu jako ”uuteen” ja ”vanhaan” ay-liik-  
keeseen koskee ennen kaikkea metalliteollisuuden työntekijöiden ammatti-  
yhdistysjärjestöä. Teollisuuden toimihenkilöjärjestöissä muutokset ovat ol-  
leet vähäisiä ja ne ovat vaikeammin tulkittavia. Toimihenkilöiden asema on  
ollut vakaampi ja ammattijärjestötoiminnan luonne erilaista kuin työntekijä-  
järjestöllä. Toimihenkilötehtävissä suhde yritykseen on merkinnyt samaistu-  
mista toimipaikan tavoitteisiin. Ammattijärjestötoiminta on siten keskittynyt  
suppeammin toimihenkilöiden edunvalvontaan. Toimihenkilöiden ay-toiminta  
ei ole koskaan ollutkaan selvästi havaittavassa ristiriidassa toimipaikan suori-  
tuskyvyn kanssa. Ammattijärjestötoimintaa ei ole teollisuuden toimihenkilöi-  
den keskuudessa myöskään koettu sellaiseksi foorumiksi, jossa tarvitsisi ot-  
taa kantaa toimipaikan suorituskykyyn.

Terveydenhuolto- ja pankkisektorien työmarkkinahistoriaa leimaava piirre  
on se, että vasta 1990-luvun lama toi neuvottelujen keskiöön taloudellisten toi-  
mintaedellytysten muutoksista johtuvan työvoimakustannusten vähentämisen.  
Aiempina vuosikymmeninä molemmat toimialat kasvoivat voimakkaasti ja nii-  
den toimipaikoilla totuttiin siihen, että ongelmien ratkaisussa työvoiman lisää-  
minen oli toistuvasti käytetty väline. ”Menneen” ja ”nykyisen” ay-liikkeen ver-  
tailun perusteet ovat siis toiset kuin metalliteollisuudessa. Toimipaikkojen kes-  
kinäiset erot toimialojensa sisällä auttavat jäljittämään niitä keskeisiä tekijöitä,  
jotka vaikuttavat ay-liikkeen orientaatioon toimipaikkansa suorituskykyyn.

Sairaaloissa on vallalla ajattelutapa, jonka mukaan organisaation johto ja  
työntekijäjärjestöt ovat ”samalla puolella” etsimässä ratkaisuja sopeutuakseen  
1990-luvulla ilmenneeseen tarpeeseen arvioida ja karsia toimintaa taloudelli-  
sesta näkökulmasta. Ay-edustajien ja johdon suhteet ovat olleet lähellä vah-  
voja, samaistuvia luottamussuhteita. Niitä lienee voimistanut se, että ensin-  
näkin on yhteinen vastustaja: rahoittajan edustajat eli sairaalan hallinnosta  
vastaavat kunnalliset tahot. Toinen syy luottamussuhteiden vahvuuteen on  
se, että sairaalan ammattijärjestöt suhtautuvat myönteisesti toimipaikan toi-  
minnan ja työn laadun kehittämiseen. Tämän asenteen taustalla on hoito-  
tehtävään liittyvä etiikka. Sairaalan perustehtäväksi on kaikille ammattiryh-  
mille järjestöjen aktiivien mukaan kristallisoitunut potilaiden hoitaminen.  
Taloudellinen tuloksellisuus jää tämän tehtävän varjoon. Professionaalinen  
lääkäriammattikunta ja puoliprofessionaalinen hoitohenkilökunta ovat amma-  
tillis-eettiseen orientaationsa pohjalta sitoutuneet tuloksellisuuteen erityisesti  
potilaanhoidossa. Tämä oman toimipaikan suorituskykyä tähdentävä asenne  
vaikuttaa sairaaloissa voimakkaammalta verrattuna niin pankkeihin kuin  
teollisuuslaitoksiinkin, joissa ei vastaavaa eettistä asennoitumista esiinny ja

joissa suorituskyky ei eriydy selkeästi taloudelliseen ja eettiseen puoleen.

Kaikki eivät sairaaloissakaan eriytä taloudellista ja eettispohjaista suorituskykyä. KTV:läinen henkilökunta kiinnittää sairaaloissa muita ryhmiä enemmän huomiota tuloksellisuuden taloudellisuuselementtiin. Tämä johtunee siitä, että säästötoimet ja toiminnan pitkäjänteisemmät tehostamistoimet kohdistuvat juuri heihin, vaikka ne eivät ole sairaaloissa vielä johtaneet laajoihin irtisanomisiin. KTV:läiset ammattiyhdistysaktiivit näkevät siten, että he ovat pystyneet vaikuttamaan oman perustavoitteensa, työpaikkojen ja palkkatason säilymiseen kohtuullisen mielekkäällä tavalla.

Vaikka yhteinen etiikka ja ”vihollinen” yhdistääkin sairaalohenkilökuntaa kokonaisuudessaan, sairaalat eivät ole pelkkiä ”onnellisen työpaikan saarekkeitä”. Jännitettä sairaaloiden työyhteisöihin tuottaa ennen muuta hierarkkinen ammattikuntarakenne. Ammattiryhmien keskinäinen kamppailu leimaa sairaalan ammattijärjestötoimintaa erityisesti niissä yhteyksissä, joissa neuvottelujen kohteena ovat supistuvien taloudellisten resurssien kohdentamiskysymykset. Sairaalassa ammattijärjestörajat tekevät näkyväksi ammattiryhmien välisen hierarkian ja ammattiryhmiin liitettyjä stereotyyppioita.

Tutkimamme kaksi sairaalaa eivät oletetuista eroistaan huolimatta lopultaakaan poikenneet suurella määrällä toisistaan: tosin niissä oli havaittavissa selkeä toimintatapaero yhteistyösuhteiden formaalisuudessa. Veitselässä korostettiin epämuodollisia suhteita, kun taas Happelassa ammattijärjestöjen edustajilla oli institutionaalisempi asema. Tällä oli sikäli merkitystä, että Happelassa oli havaittavissa johdon ja ay-aktiivien kesken selkeämmin yhteneväisiä käsityksiä toiminnan tavoitteista ja keinoista kuin Veitselässä. Tulosta voi tulkita niin, että institutionaaliset järjestelyt suosivat välitöntä kommunikaatiota ja sen myötä luottamuksen vahvistumista, kuten tutkimuksemme teoreettisessa osassa on esitetty.

Pankeissa yhteistyö työntekijäjärjestön ja yritysjohdon välillä on ollut vaikeuksissa 1990-luvulla. Pankkifuusiot ovat aiheuttaneet nopeita muutoksia töiden organisoinnissa. Pankkityössä on tapahtunut ja tapahtumassa myös sisällöllistä muutosta. Perinteinen asiakaspalvelupainotteinen pankkityö uhkaa ehtyä ja muuntua erikoistuneeksi asiantuntija työksi. Ammattiyhdistysliike on mieltänyt tässä tilanteessa keskeisiksi tehtävikseen puolustaa työpaikkoja ja työehtoja. Se toimii siis kuin ”entinen” ammattiyhdistysliike teollisuudessa aikaisemmin. Tämä oli itse asiassa arvattavissa jo tekemiemme jäsen-tutkimusten perusteella. Keskiluokkaiseksi ja yksilökeskeiseksi ymmärretty järjestäytyneet pankkihenkilökunta on niiden mukaan muuttumassa orientaatioltaan kollektiiviseksi ja aikaisempaa jyrkemmäksi (Jokivuori ym. 1996).

Ay-liikkeen tilanne pankkialalla on myös hyvä esimerkki ay-liikkeen muu-

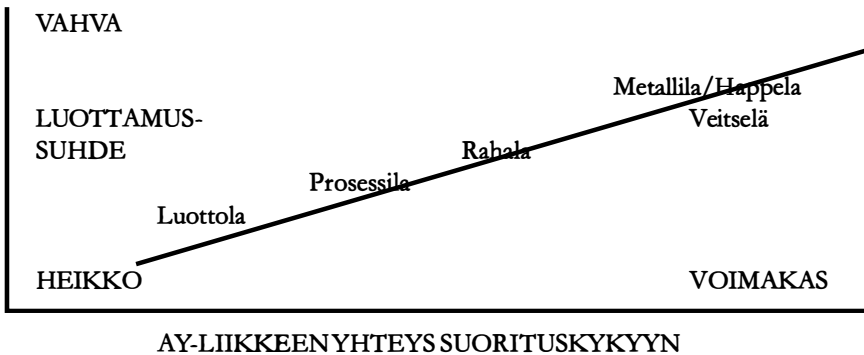


toksen ristiriitaisuuksista. Vaihtelevat taloudelliset ratkaisut eri aloilla ja eri toimipaikoissa samoillakin aloilla houkuttelevat järjestöväen piiristä erilaisia vastareaktioita. Pankeissa muutos on ollut niin äkillinen ja dramaattinen, ettei ole lainkaan yllättävää, että ay-liike on niissä varuillaan ja siirtynyt puolustus-kannalle. Avoimilta konflikteilta on kuitenkin välttytty, vaikka sisäiset jännitteet ovatkin kasvaneeet.

Pankkialalla on kuitenkin eroja toimipaikkojen kesken. Luottolassa on Rahalaa jännitteisemmät neuvotteluasetelmat. Edellisessä vallitsevat myös jälkimmäistä suuremmat ay-edustajien ja johdon näkemuserot, mitä tulee keskeisiin toimipaikkojen suorituskykyyn liittyviin tekijöihin. Toimipaikkakohtaisia eroja voidaan tulkintamme mukaan selittää sillä, että Luottolassa ay-edustajien strategiaa leimaa voimakas nojautuminen ”entisen ay-liikkeen” ajattelutapaan, joka on vastareaktio Luottolan johdon vanhakantaiseen sanelupolitiikkaan. Jännite ilmenee johdon ja ay-edustajien välisessä suhteessa korostuvana laskelmointina. Luottola elää eräänlaisessa puolustustaistelutilanteessa, jossa molemmat osapuolet esittävät muutosvaateita, mutta jossa aidon yhteistyön alue jää melko kapeaksi.

Pitkäjänteinen ja ennakoiva yhteistyön kehittäminen suhteessa työnantajaan ei tosin ole ollut Rahalassakaan ammattiyhdistysaktiivien mukaan helppoa. Tästä huolimatta on kiinnostavaa, että Rahala hahmottuu toiminnallisista ailahteluista huolimatta toimipaikaksi, jossa ollaan onnistuttu luomaan konsensusta menettelytavoista ja rakentamaan yhteisiä suunnitelmia. Tosin globalisoituvien rahoitusmarkkinoiden jatkuvat rakennemuutokset luovat juuri nyt epävarmuutta työelämän suhteisiin Rahalassa.

Kun tiivistämme ylläsanotun havainnollisuuden vuoksi kuvioksi, käytämme apunamme kahta ulottuvuutta, haastateltujen käsitystä vallitsevasta luottamuksen asteesta kussakin organisaatiossa ja ammattiyhdistysliikkeen yhteydestä ko. organisaation suorituskykyyn. Näin syntyy kaksiulotteinen avaruus, johon organisaatiomme on arvionvaraisesti sijoitettavissa:



Kuvio on mekaaninen eikä tee täyttä oikeutta kaikille tutkituille organisaatioille. Organisaatioiden sijoittelua kuvion diagonaalille ei myöskään pidä kuvitella paremmuusjärjestykseksi muussa suhteessa kuin juuri kuvattujen ulottuvuuk-sien suhteen. Kuvio sisältää sanoman, jota muun muassa emeritusprofessori Erik Allardt toistaa moneen kertaan elämäkerrallisessa teoksessaan *Suunnis-tuksia ja kulttuurisokeja* (1995). Hän hyökkää siinä äärrationalismia vastaan ja toteaa, että ”parhaiten toimivat kollektiivit... ovat sellaisia, joissa pyritään sekä rationaaliin päämääriin että otetaan huomioon tunnesuhteet jäsenten välillä” (mt., 143). Ajatus vaatii selvennykseksi vielä muutaman sanan.

Jos aloitamme alimmasta organisaatiosta eli Luottolasta, tapaaamme vasta oraalla olevan luottamussuhteen. Yrityksen johto on erittäin vahvasti suun-tautunut rationaaliin päämääriin ja näkee ay-liikkeen jarruttavan pyrkimyksiään. Tämä on kuitenkin vain yksi puoli asiassa. Henkilökunnan edustajat kokevat, ettei heidän toiveitaan eikä huolenaiheitaan kuunnella yrityksen joh-dossa. Näin syntyy kehä, jossa kumpikin osapuoli on juuttunut vahvasti omiin näkemyksiinsä, mikä ei tietenkään tiedä hyvää organisaation suorituskyvyn kannalta.

Prosessilassa vallitsee puolestaan kaksoiskulttuuri. Vanhan reaktiivisen ja konfliktuaalisen kulttuurin päälle on kasvamassa responsiivisen, luottamuk-sellisen toiminnan ituja. Ne ovat heiveröisiä, sillä edellinen tuhoaa usein sen, mikä uudella saadaan aikaan. Luottamus on epävakaa, eikä työntekijöiden ay-liike tue kaikissa tilanteissa johdon pyrkimyksiä, koska niiden suoritus-painotteinen rationaalinen kärki ei ota toimipaikalla vallitsevia yhteistyösuh-teita huomioon.

Rahalassa on jo havahduttu näkemään rationaalisten vaatimusten ja tun-nesuhteiden yhteys suorituskykyyn. Johdon toiminta on kuitenkin ollut tempoilevaa vaikeassa kriisitilanteessa, eikä organisaatio ole oikein vielä pääs-syt rauhoittumaan. Yrityksen nopea kansainvälistyminen takaa sen, että rauhoittumista saa odottaa vielä pitkään, mutta se ei sinänsä ole este yrityk-sen johdon pyrkimyksille vahvistaa henkilöstöryhmien luottamussuhteita. Se on päinvastoin tekijä, jonka luulisi kiirehtivän luottamussuhteiden vahvista-mista ja tarvetta kohottaa organisaation responsiivisuuden astetta, etenkin kun johto on jatkossa entistä riippuvaisempi ydintyövoimastaan.

Veitselässä ja Happelassa ovat johdon ja muiden henkilöstöryhmien luottamussuhteet vakiintuneet ja niiden yhteys erityisesti potilashoidon te-hostamiseen on kaikille selvää. Talojen hierarkkiset rakenteet ovat vielä hy-vän toiminnallisen lopputuloksen esteenä. Happelan sijoittaminen korkeam-malle kuviossa voi olla mielivaltaista. Puolustamme tekoamme kuitenkin sil-lä, että Happelassa vallitsevat vahvemmin institutionalisoidut menettelytavat

kuin Veitselässä. Kriisin tullen ne auttanet Happelaa selviytymään Veitselää paremmin.

Metallilassa on päästy irti konfliktuaalisesta ja reaktiivisesta menneisyydestä. Johto on avautunut työntekijöiden suuntaan, ja se on saanut ay-liikkeen täyden tunnustuksen. Luottamuksen hyvä kehä on pyörähtänyt kunnolla liikkeelle ja se tuntuu vahvistavan talon suorituskykyä. Töitä hyvän kehän ylläpitämiseksi on tehtävä jatkuvasti, sillä organisaation uuden toimintatavan takaa hämmäyttävät edelleen vanhanmalliset hierarkkiset rakenteet.

## Neuvotteluammattilaisuus ja sen institutionaalinen hauraus

Yhtenä alkuperäisenä tutkimuksemme ajatuksena oli se, että tarkastelemamme työorganisaatiot eroavat toisistaan sen suhteen, vallitseeko niissä konfliktivai yhteistyökulttuuri. Kuten edellä on käynyt ilmi tämä lähtökohta on osoittautunut liian karkeaksi. *Kaikilla toimipaikoilla vastakkainolon ja yhteistoiminnan suhteet ovat yhteenkietoutuneita.* Mikään tutkimistamme toimipaikoista ei ole sellainen, että se olisi luokiteltavissa selkeästi vain yhteistyön tai konfliktin leimaamaksi. Nähtävästi onkin hedelmällisempää lähteä siitä, että kaikissa tutkituissa organisaatioissa ja suomalaisessa työelämässä ehkä yleisemminkin on asioita, jotka sijoittuvat joko yhteistyön tai konfliktin alueille. Toimialan ja työorganisaation kulloinenkin tilanne määrittelee sen, minkä tyyppiset strategivaihtoehdot henkilöstöryhmissä ovat milloinkin todennäköisiä. Kun esimerkiksi pankkialalla vähennetään henkilöstöä, sen ei kannata odottaa sitoutuvan johtoon ainakaan, jos johto tekee ratkaisujaan henkilökuntaa kuulematta ja sen sosiaalisia näkökohtia huomioonottamatta (ks. myös Meyer & Allen 1997, 83-85). *Tilanteen sosiaalinen ”logiikka” pikemminkin kuin julkisuuden hellimä vanhojen asemien puolustus sanelee paljolti sen, minkälaisia valintoja ay-edustajat kulloinkin suosivat.*

Kolmas yleinen aineistosta kasvanut havaintomme on siten ”alkeispsykologian” mukainen: ”Niin metsä vastaa kuin siihen huudetaankin”. *Ay-aktiivit eivät tee ratkaisujaan sosiaalisessa tyhjössä, vaan ne subteutuvat selvästikin johdon strategioihin ja yleiseen työmarkkinatilanteeseen.* Missä johto turvautuu suoraan vallankäyttöön saadakseen tahtonsa perille, siellä vastauksena on vähintäänkin laskelmointi ja vastarinta. Missä taas johto on yhteistyöhakuinen, ottaa henkilöstön mukaan ratkaisuntekoon ja informoi sitä, siellä vallitsee todennäköisesti luottamuksen ilmapiiri. ”Rintamalinjat” eivät tosin ole kummassa-

kaan tapauksessa selkeitä. *Ei ainoastaan ay-väki, vaan myös organisaatiojohto jakautuu vähintäänkin kahtia.* Ay-aktiivien mielestä toimipaikoilla on ainakin kahdenlaisia johtajia, ”vanhoja” ja käskyttäviä sekä ”moderneja” ja luottamus-hakuisia. Edellisten kanssa on heidän mukaansa kahnauksia. Jälkimmäisten kanssa taas yhteistyö sujuu, vaikkei riidan aiheilta nytkään välttyä. Johdon moniaineksisuus tekee asetelmasta ay-aktiivien näkökulmasta yhtä mutkikkaan kuin ay-väen jakautuminen ”vanhoihin” ja ”nuoriin”. Asetelmaa hankaloittaa se, että toimipaikan taloudellinen menestys kietoutuu yhteistyösuhteisiin. Esimerkiksi Metallilan hyvä henki on myös seurausta yrityksen menestyksestä, vaikka neuvottelukulttuurin vakiintumisella on vaikutuksensa. Yleensä ottaen on vaikea irrottaa yrityksen menestyksen osuutta neuvottelukulttuurin toimivuudesta tai eristää toimivan neuvottelukulttuurin vaikutusta menestykseen.

Suorituskyvyltään hyvässäkin toimipaikassa ei välttyä konflikteilta. Niistä monet ovat ennalta arvattavissa, koska ne sijoittuvat kummankin osapuolen hyvin tietämille, symbolisesti tärkeille alueille. Oleellista neuvottelukulttuurille on silloin se, miten hyvin suorituskyvyn kannalta keskeisissä asioissa kyetään yhteistyöhön. Tutkituilla työpaikoilla tätä helpottaa *neuvottelumekanismien institutionalisoituminen* ja sen myötä tapahtunut *osapuolten välisen vuorovaikutuksen ammatillistuminen*.

Neuvotteluammattilaisuuden kehkeytyminen suurilla toimipaikoilla on nähdäksemme seurausta henkilökunnan aseman muutoksesta työelämässä. Jos henkilökunta ymmärretään muunakin kuin kustannuksena, jos sitä pidetään myös resurssina, vastakkainasettelun kulttuurin ylläpitäminen ei voi olla mielekäästä. Se ei ainoastaan aiheuta ylimääräisiä transaktiokustannuksia, vaan myös haittaa työn arkista sujuvuutta. Näiden ongelmien välttämiseksi on ollut järkevää kehittää institutionaalisia yhteistoiminnan muotoja johdon ja muiden henkilöstöryhmien kesken. Ne vahvistavat johdon ja järjestäytyneen henkilöstön välisiä luottamussuhteita. Mikäli niin käy, saadaan henkilökunta mukaan toiminnan kehittämiseen ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin (Meyer & Allen 1997). Luottamussuhteet ovat kuitenkin alati vaarassa taantua. Niiden vaalimiseksi tarvitaan ammattimaista asennetta. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävissä toimipaikkatasoisten neuvottelujen ammattimaistuminen.

Työelämän suhteiden hoidon ammatillistuminen tuo niihin uuden ulottuvuuden. *Ay-puolen neuvotteluammattilainen pyrkii tutkimuksemme mukaan selvästikin sovittamaan yhteen johdon ja järjestäytyneen henkilöstön välisiä näkemyksiä.* Siinä hänen ei kuitenkaan ole lupa ”ymmärtää johtoa liiaksi” (mitä se kulloinkin tarkoittaakin). Ay-puolen edustajana hän ei voi kritiikittä niellä kaikkia johdon esityksiä, jos hän haluaa säilyttää asemansa. Sama rajoitus pätee vasta-

vuoroisesti johdon edustajaan. Sen vuoksi on ymmärrettävää, että johdon ja ay-väen neuvotteluammattilaisten piirissä toistuu epäily vastapuolen tarkoituksiperiä kohtaan jopa vahvan luottamussuhteen oloissa. Epäilyn voittamiseksi vastapuolta testataan ja luottamussuhteen pitävyyttä koetellaan.

Ajoittainen vastahanka ei kuitenkaan ole epäilyn ainoa syy. Täytyy muistaa, että toimipaikka ei ole muista sosiaalisista verkostoista, esimerkiksi ammattiliitosta, irrallinen saareke. Toimipakkojen johto ei näytä täysin luottavan oman ay-väkensä itsenäisyyteen. Johto uskookin, että liitto vaikuttaa paikallisten ay-aktiivien toimintaan erityisesti silloin, kun luottamussuhteet madaltuvat laskelmoinnin tasolle. Tämä tuli näkyviin erityisesti pankeissa. Johto halusi löytää ulkopuolelta syntipukin sellaisessa pankissa, jossa pankkikriisi oli aiheuttanut välien kiristymistä. Näin vältettiin ”uuden ay-liikkeen” leimaaminen ”vanhaksi”.

Liiton vaikutusta ei kuitenkaan nähty yksinomaan kielteisenä. Siirtyminen laskelmointisuhteista kohti vahvaa luottamusta esimerkiksi Metallilän työntekijäedustajien keskuudessa selittyi johdon mielestä osittain ammattiliiton vaikutuksella. Johdon oli vaikea uskoa muutoksen olevan yksinomaan paikallisesti saavutettua sellaisella metalliteollisuuden työpaikalla, jossa perinteisistä vastakkainolon asetelmista oli siirrytty keskinäiseen yhteistyöhön. ”Uudelle ay-liikkeelle” ei siis haluttu antaa kaikkea ansiota asennemuutoksesta.

Keskinäinen epäily oli lisäksi yhteydessä satunnaisiin tekijöihin. Haastatte- luissa toistui molemmin puolin *neuvotteluammattilaisen yksilöllisten luonteenpiirteiden merkityksen korostaminen*. Vaikka joidenkin tutkittujen toimipaikkojen yhteydessä voidaan puhua neuvottelukulttuurista, jolle on ominaista pitkä jatkuvuus, nousee aineistossa toistuvasti esille yksilöiden merkitys niin hyvän kuin huonon neuvottelukulttuurin muovaajina ja uusintajina. Henkilövaihdoksiin saattaa liittyä nopeitakin muutoksia yhteistyö- ja neuvottelusuhhteissa.

Vaikka työpaikkaneuvottelujen ammatillistumisella on myönteisiä, toimi- paikan suorituskykyä vahvistavia vaikutuksia, se ei lepää kovin vahvalla poh- jalla. Erityisesti suurissa konserneissa ja suurilla työpaikoilla edustuksellisen yhteistoimintajärjestelmän mukainen osallistuminen ja neuvottelusuhhteiden ”ammattimaistuminen” saattavat johtaa tilanteeseen, jossa linjaorganisaation alemman portaan henkilöstön ja johdon sekä ay-organisaation johdon ja rivi- jäsenten yhteydenpito niiden vuorovaikutuskanavana heikkenee. Näin muodostuvaa tilannetta voi havainnollistaa aineistollamme.

Johto katsoo henkilöstön yleensä tulleen kuulluksi, kun ay-liikkeen edus- tajien kanssa on keskusteltu, vaikka jotkut johdon edustajat epäilevätkin ay- aktiivien edustavuutta. Ay-edustajat sen sijaan eivät epäile omaa edustavuut- taan. Jos nyt johto ja ay-edustajat neuvotteluammattilaisuuden nimissä usko-

vat henkilöstön näkemysten tulleen huomioon otetuiksi, kun ay-aktiivit ovat sanansa sanoneet ja jos toimipaikka ja ay-liikkeen paikallisorganisaatio ovat hierarkkisia, kuka lopulta on kuunnellut rivihenkilöstöä, kun välitön työjohtokin on määrältään vähäinen ja asemaltaan uhattu? Tästä ei saanut aineistomme perusteella selkeätä kuvaa. Jotkut johdon edustajat arvioivat ay-aktiivien olevan lähempänä johdon näkemyksiä kuin rivihenkilöstön. Toisten näkemys ay-edustajien edustavuudesta oli päinvastainen. Jos edellinen pitää paikansa, se antaisi aiheita epäillä, että ainakin osa työntekijöistä suhtautuu epäluuloisesti neuvotteluammattilaiseen ja tämän toimintaan. Tällöin on selvää, ettei neuvotteluammattilaisuuden legitimiisyys ei ole täysin vankalla pohjalla.

## ”Menneestä” ”nykyiseen”

Aineistomme rajautuu suomalaisittain suuriin toimipaikkoihin. On selvää, ettei tutkimuksemme perusteella voi tehdä päätelmiä pienempien organisaatioiden neuvottelu- ja yhteistyösuhteista. Tutkitut kuusi organisaatiota ovat tietysti pieni määrä yleistysten tekemiseen, mutta jo niiden pohjalta uskaltaa sanoa, että julkisuuden muokkaama käsitys suomalaisesta ay-liikkeestä on vailla pohjaa. *Ay-liike ei suinkaan ole pelkkä ”vastarannan kiiski”, vaan se on myös kiinnostunut olemaan mukana työelämän kehityksessä. Mitä se kulloinkin tarkoittaa, on ratkaistavissa vasta konkreettisten tapausanalyysien pohjalta.* Niiden tekeminen osoittaa, että käsitykset työorganisaation suorituskyvystä ovat yhteydessä moneen tekijään niin ay-aktiivien kuin johdon edustajien parissa. Heidän näkemyksensä mukaan toimipaikan tuote, teknologia, linjaorganisaation muodostaman henkilöstön ja johdon suhde, asiakassuhde, kilpailutilanne ja omistusrakenne ovat yhteydessä työorganisaation suorituskykyyn. Molemmat tahot kuitenkin arvelevat myös ay-liikkeen vaikuttavan siihen. Miten paljon ja mihin suuntaan ay-liike vaikuttaa – se on kuitenkin vielä osittain avoin kysymys.

Keskeisimpiä tuloksia onkin se, että työnantaja- ja ay-edustajien suhteet ovat parhaillaan selkeästi murrosvaiheessa. Molemmat tahot ovat taipuvaisia puhumaan ”menneestä” työnantaja- tai ay-toiminnasta, joka ymmärretään vastakohtaksi ”nykyiselle”. Jälkimmäinen nähdään toimipaikan kehittämisen ja suorituskyvyn voimavarana. Samalla kuitenkin ajatellaan, että yhteistoimintasuhteissa on edelleenkin jäljellä myös paljon ”menneisyyden” piirteitä. Tutkimuksen konkreettiset kohteet kullakin toimialalla (pankit, sairaalat, metalliteollisuus) poikkesivat selvästi toisistaan, mitä tulee yhteistoimintasuhteisiin. Sekin ilmentää tapahtumassa olevaa murrosta.

Toimipaikka- ja alakohtainen analyysi antaa olettaa, että yhteistoimintasuhteiden luonne riippuu paljolti vastapuolen toimintatavoista. Vaikka suurilla suomalaisilla työpaikoilla yhteistyösuhteet ovat institutionalisoituneet, paljon riippuu siitä, soveltaako toimipaikan johto auktoriteettisuhteisiin perustuvaa vallankäyttöä näkemystensä edistämiseen vai pyrkiikö se tietoisesti rakentamaan hyviä luottamussuhteita. Edellisessä tapauksessa näyttää työntekijöiden vastavetona olevan epäily ja siihen liittyvä omien etujen varmistelu. Tämä on vanhan neuvottelukulttuurin mukaista toimintaa, joka ei välttämättä edistä toimipaikan suorituskykyä. Jälkimmäisessä tapauksessa ay-liikkeen edustajat pyrkivät yhteistyöhön ja samaistuivat toimipaikan tavoitteisiin. Tämä nähtiin uudenaikaisena ajatteluna ay-liikkeessä, ja sen arveltiin edistävän toimipaikan suorituskykyä.

Siirtymä auktoriteettisuhteista vahvoihin luottamussuhteisiin on ilmeisesti kitkainen prosessi. Kaikki uudistukset, erityisesti jos ei niistä tiedoteta avoimesti ja jos ay-liikkeen edustajia ei huoliteta niiden suunnitteluun, kohtaavat epäilyä. Sen ylittämiseksi näytettävät olevan keskeisessä asemassa niin johdon kuin ay-liikkeen neuvotteluammattilaiset. Neuvottelujen ammattimaistuminen on myös se linkki, jonka välityksellä yhteistoimintasuhteita voidaan muuntaa auktoritatiivisista luottamuksellisiksi. Tämä ei tarkoita suinkaan vallankäytön poistumista työelämän suhteista, eikä epäilyn häviämistä johdon ja ay-liikkeen puolella. Tämä merkitsee pikemminkin sitä, että konfliktialttiit alat tunnistetaan, että niitä koskevia asioita osataan käsitellä ja että näin tehdään työpaikan toiminnasta sujuvaa.

Neuvotteluammattilaisuus ei kuitenkaan ole ainakaan vielä vakaalla pohjalla. Sen legitimiisyyttä nakertaa johdon ja ay-liikkeen ”ammattilaisten” edustavuus. Erityisesti rivijäsenten mielestä ay-edustajan vaarana on liika samaistuminen johdon kantoihin. Mikäli näin arvellaan käyneen, ay-liikkeen edustaja menettää ammattilaisen auransa ja koko neuvotteluammattilaisuus kärsii. Tilanne muuttuu ongelmalliseksi myös silloin, kun osapuolet ovat vastentahtoisia yhteistyölle. Tätä pulmaa ei poista edes neuvotteluammattilaisuuden institutionalisoituminen. Yhteistyösuhteiden toimivuus on hyvin riippuvainen sitä hoitavista henkilöistä. Henkilövaihdokset saattavat tuoda yllättävänkin nopeita muutoksia toimipaikan yhteistyösuhteiden toimivuuteen. Mikäli siis niin johdon kuin ay-väenkin puolella on halua vahvistaa neuvotteluammattilaisuutta, kummankin tulisi kiinnittää huomiota tehtävään valittujen henkilöiden sosiaalisiin taitoihin ja koulutukseen.

## Lopuksi

Tutkimuksemme avaa monia tärkeitä jatkotutkimustehtäviä. Teoreettisesti ja empiirisesti perustavaa kysymys on toimipaikan henkilöstön ja sen ammattiosastojen merkityksestä yritysten kilpailukyvyllä ja laitosten tuloksellisuudelle. Vaikka keskustelu tekniikan ja työorganisaation optimaalisesta yhdistämisestä on sosioteknisen kehittämisteorian nimissä jatkunut jo puoli vuosisataa, voidaan perustellusti väittää, että ”tuottavuuden tekninen malli” on vasta 1980-luvulla saanut haastajakseen ”tuottavuuden sosiaalisen mallin” (esim. Koivisto 1997, 11-12). Esimerkiksi kasvuteoriassa ja siihen liittyvässä investointien tehokuutta koskevassa keskustelussa on vasta tuolloin alettu pohtia kansantalouksien kykyä hyödyntää investointejaan tehokkaasti (esim. Pohjola 1996). Poliitiikan ja joukkotiedotuksen arkijulkisuudessa henkilöstö on niin ikään vasta vuosikymmenen ajan julistettu ”tärkeimmäksi resurssiksi”. Sosiaali- ja taloustieteellisen tutkimuksen näkökulmasta paradigman muutoksen käynnistymisestä on kulunut vasta kymmenisen vuotta, mikä tutkimukselle on lyhyt aika.

Aineistomme paljastaa, että valmiudet yhteistyöhön eri toimipaikoilla vaihtelevat suuresti. Tämä on syytä pitää mielessä jos ja kun työehtosopimuksia siirrytään tekemään ”paikallisesti”. Jos työpaikalla vallitsee vahva reaktiivinen, konfliktuaalinen kulttuuri, on odotettavissa, että paikallisten sopimusten sorvaaminen on tuskallinen ja suuria (transaktio)kustannuksia aiheuttava prosessi. Missä taas yhteistyö- ja luottamussuhteet ovat vakiintuneita, siellä solmittaneen myös työehtosopimukset verraten kivuttomasti.



# Viitteet

- <sup>1</sup> Vaihtoehtona olisi puhua kilpailukyvyistä, mutta se on siinä määrin moniselkoinen ja kiistanalainen käsite, että siitä luovutaan tässä tutkimuksessa. Suorituskyky viittaa työorganisaation toimivuuteen, joka on eri asia kuin kilpailukyky, organisaatio kun saattaa olla hyvinkin toimiva, mutta silti heikko kilpailukyvyltään. Ja päinvastoin: esimerkiksi markkinatilanteesta johtuen organisaatio saattaa olla kilpailukykyinen, mutta silti heikosti toimiva. Käsitteellistä valintaamme puoltaa lisäksi se, että kaikki tutkimamme työorganisaatiot eivät ole yrityksiä, vaan julkisesti hallinnoituja organisaatioita, joihin kilpailukyvyn käsite ei sovi.
- <sup>2</sup> Toimipaikan käsite ylitetään Rahalan tapauksessa. Rahalan aineisto koostuu sekä toimipaikka- että konsernitason haastatteluista. Tämä vaikeutti pankkien välistä vertailua, mutta sille ei ollut mitään tehtävissä, sillä Rahalan johto päättyi tällaiseen ratkaisuun.
- <sup>3</sup> Ratkaisu on vaikea, mutta sen sisältämiä ongelmia ei voi käsitellä tässä laajemmin. Kysymys on siitä, miten työorganisaatiolle ulkoiset vaikutukset siirtyvät itse työorganisaatioon. Ne eivät tunkeudu sinne mekaanisesti, vaan työorganisaation henkilöstöryhmien suhteet ja niiden taittavat vaikutukset kussakin työorganisaatiossa sille ominaisella tavalla (ks. Ilmonen 1986).
- <sup>4</sup> Valtakunnallisesti merkittäväksi kysymykseksi ylempien toimihenkilöiden asema nousi neuvoteltaessa työaikalain soveltamista tähän ryhmään vuonna 1996. Työnantajajärjestöt ja Akavalaiset järjestöt olivat erimielisiä se suhteen, kuinka tulkita sitä, ketkä kaikki kuuluvat työaikalain piiriin.
- <sup>5</sup> Sama teksti lukee teknisten toimihenkilöiden työehtosopimuksessa.
- <sup>6</sup> Aineistossamme oli kaksi johdon edustajaa, jotka olivat aikaisemmin toimineet samassa organisaatiossa ammattijärjestöjen luottamusmiehinä tai yhdyshenkilöinä.
- <sup>7</sup> Ks. s. 107, jolla Veitselän johdon edustaja Matti Stenius kertoo, kuinka luottamussuhde alun alkaen syntyi ko. luottamusmiehen kanssa.
- <sup>8</sup> Tämä on sinällään mielenkiintoista kuulla, kun osa vastaajista silti pitää ammattiyhdistysliikettä toiminnan haittana. Onkin suuri houkutus tulkita tulosta siten,

että käsitys on pitkälti lähinnä asenteellinen niiden johdon edustajien parissa, jotka sitä hellivät.

<sup>9</sup> TNJ on sairaaloissa toimiva Tehyn ja Superin yhteistyöjärjestö.

<sup>10</sup> Ammatti- tai ikäryhmittäin tapahtuvasta tavoitteenasettelusta puhutaan aineistossamme vain yllä olevassa haastattelusitaatissa. Oletamme että se esitetään tässä yhteydessä enemmänkin spekulatiivisena keinona määritellä sairaalan julkilausuttuja tavoitteita kuin olemassa olevana käytäntönä. Tosin lääkäreiden ja kunnallisten päättäjien keskusteluissa tai päätöksiä tiedostamattomasti ohjaavina tekijöinä ikä ja ammatti saattavat vaikuttaa eksplisiittisesti hoitoon liittyviin ratkaisuihin. Eettiset keskustelut hoidon priorisoinnista ovat sairaalassa ajankohtainen asia. Vaikka kyseisessä sitaatissa ei suoranaisesti käy ilmi nykyinen käytäntö, eli se vaikuttavatko ikä ja ammatti hoidon tasoon, niin tämä johdattaa kuitenkin kysymään saattaako suorituskyky ja taloudellisuus ajattelu sairaalassa jossakin vaiheessa johtaa sosiaaliseen eriarvoisuuteen.

<sup>11</sup> Sama pätee esim. Luottolaan. Sen pitkään jatkunutta taloudellista tappiota ei voi aineistoillamme selittää kausaalisesti epäluottamuksen täyttämällä yhteistyö- ja neuvottelusuhteilla. Esimies-alaiskeskustelujen merkitystä korostetaan toki muissakin organisaatioissa mutta erityisesti Metallilasta syntyy vaikutelma, että niillä koetaan olevan todellinen merkitys.

## Kirjallisuus

- Ali-Yrkkö, J. & Yli-Anttila, P. (1997): *Yritykset kansainvälistyvät – katoavatko työpaiikat?* Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki.
- Allardt, E. (1995): *Suunnitustuksia ja kulttuurisokeja*. Otava, Keuruu.
- Ay-liike 2000 (1996). SAK:n 15. edustajakokous 3.-5. 6. 1996, keskusteluaineisto.
- Axelrod, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York.
- Berger, P. & Luckman, T. (1995): *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gummerus, Jyväskylä.
- Bowles, M. L. (1989): Myth, Meaning and Work Organization. *Organization Studies*, Vol. 10, No 3, 405-421.
- Braverman, H. (1974): *Labour and Monopoly Capital*. Monthly Review Press, New York.
- Clegg, S. (1990): *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. Sage, London.
- Damapour, F. (1990): Innovation Effectiveness, Adoption and Organization Performance. Kirjassa: West & Farr: *Innovation and Creativity at Work*. Chichester.
- Delany, B. & Wallace, J. & Dalzell, T.: Japanese Trade Unions and Co-operation: Lessons for European Unions. Kirjassa D'Art, D. & Turner, T. (eds.): *Collectivism and Individualism: Trends and Prospects*. University of Limerick, Oak Tree Press, Dublin 1977, 99-122.
- Douglas, M. (1996): *Thought Styles. Critical Essays on Good Tastes*. Sage, Wiltshire.
- Du Gay, P. (1996): *Consumption and Identity at Work*. Sage, Wiltshire.
- Dutton, J., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994): Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Erkkilä, M. (1996): *Tietoa, toimintaa, turvallisuutta*. SAK:n liittojen jäsentutkimus 1995, Jyväskylä.
- Esping-Andersen, G. (1990): *Three Worlds of Welfare Capitalism*. Polity Press, Padstow.
- EVA (1997) Yritysjohattajien menestyksen eväät – Raportti yritysjohtajien asenteista. Helsinki, Elinkeinoelämän valtuuskunta.

- Foucault, M. (1988): 'Technologies of Self'. Kirjassa L.H. Martin & P. Hutton (eds.) *Technologies of Self*. Tavistock, London.
- Gherardi, S. & Masiero, A. (1987): The impact of Organizational Culture in Life-cycle and Decision-making Processes in Newborn Co-operatives. *Economic and Industrial Democracy* 8(3), p. 223-248.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. *AJS*, 9, 481-510.
- Heseltine, M. (1996): Towards the Millenium. Kirjassa: Heller (ed.): *Managing 96*. Hong Kong.
- Hjerppe, R. (1997): Sosiaalinen pääoma – tutkimisen arvoinen käsite. *Hyvinvointikatsaus* 1/1997, 26-29.
- Ilmonen, K. (1986): *The Enigma of Membership*. KK-Kooperatiiviset, Helsinki.
- Ilmonen, K. (1995): *Yhdessä ja yhteisesti vai erillään ja yksilöllisesti?* Liikealan ammattiliiton jäsentutkimus 1995, Helsinki.
- Ilmonen, K. & Kevätsalo, K. (1995): *Ay-liikkeen vaikeat valinnat. Sosiologinen näkemys ammatilliseen Suomessa*. Palkansaajien tutkimuslaitos, Tutkimuksia 59, Helsinki.
- Jokivuori, P., Kevätsalo, K. & Ilmonen, K. (1996): *Ay-jäsenen monet kasvot. Tutkimus SAK:n, STTK:n ja Akavan jäsenistä*. Jyväskylän yliopiston sosiologian tutkimuksia 60/1996.
- Jokivuori, P. (1997): *Millaisia ovat ay-aktiivit? Tutkimus SAK:n, STTK:n ja Akavan ammattiyhdistystoimintaan osallistuvista ja rivijäsenistä*. Jyväskylän yliopiston sosiologian tutkimuksia 62/1992.
- Julkunen, R. & Nätti, J. (1995): *Muuttuvat työajat ja työsubteet*. Työpoliittinen tutkimus 104. Työministeriö, Helsinki.
- Juuti, P. (1992): *Yrityskulttuurin murros*. Aavaranta, Tampere.
- Järvelä, M. (1991): *Palkkatyö ja koulutustarve. Tutkimus palkkatyön kasvusta, ammatillistumisesta ja toimijoiden strategioista Suomessa toisen maailman sodan jälkeen*. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Kauppinen, T. (1992) *Suomen työmarkkinamallin muutos*. Työpoliittinen yhdistys r.y.:n julkaisu 1, Helsinki.
- Kevätsalo, K. (1997): Teamwork, Global Taylorism and the Trade Union Movement. Kirjassa Alasoini, T. & Kyllönen, M. & Kasvio, A.: *Workplace Innovations - a way of promoting competitiveness, welfare and employment. National Workplace Development Programme. Yearbook 1997*. Ministry of Labour, Helsinki, 175-199.
- Kevätsalo, K. (1988): *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit*. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Kiianmaa, A. (1996): *Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Kehityksen Avaimet Ky, Keuruu.
- King, J.E. (1980): *Readings in Labour Economics*. Oxford University Press. Oxford.
- King, N. (1990): Innovation at Work. Kirjassa: West & Farr: *Innovation and Creativity at Work*. Wiley, Chichester.
- Kivinen, M. (1987): *Parempien piirien ihmisiä*. Tutkijaliiton julkaisusarja 46, Helsinki.
- Koivisto, M. (1997): Talous- ja rahaliittoon sopeutuminen – rahastot puskurina? *Talous & Yhteiskunta* 25 (1997), 17-21.

- Koli, P. (1955): *Ennakkokoluuloista teollisessa organisaatiossa*. WSOY, Porvoo.
- Kortteinen, M. (1992): *Kunnian kenttä. Suomalainen palkekatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja jää, Hämeenlinna.
- Kramer, R. M., Brewer, M. & Hanna, B. (1996): Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision. Kirjassa: R.M.Kramer & T.R.Tyler (eds.): *Trust in Organizations*. Sage, London.
- Lane, C. & Bachman, R. (1997): Co-operation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social institutions. *British Journal of Sociology*, 48, 2/1997, pp. 226-254.
- Leidner, R. (1993): *Fast Food, Fast Talk*. California University Press, Berkeley.
- Lewicki, R. & Bunker, B. (1996): Developing and Maintaining Trust in Work Relationship. Kirjassa: R.M.Kramer & T.R.Tyler (eds.), *Trust in Organizations*. Sage, London.
- Lilja, K. (1997): Bargaining for the Future. The changing habitus of the shop steward system in the pulp and paper industry mills of Finland. Kirjassa: Whitley R. & Kristensen, P.M. (eds.): *Governance at Work*. Oxford University Press, Oxford, 123-136.
- Luhmann, N. (1979): *Trust and Power*. Wiley, Chichester.
- Mattila, (1994): Hierarchy or Competition? *Acta Sociologica* Vol.37, No 4, 1994, 371-381.
- Martikainen, R. & Järvinen, P. (1989): *Yhteistoimintalakia kymmenen vuotta*. Työelämän suhteiden neuvottelukunta. Helsinki.
- Mayer, J. & Allen, N. (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Sage, Thousands Oaks.
- Mayerson, D. & Weick, K. & Kramer, R. (1996): Swift Trust and Temporary Groups. Kirjassa: R.M.Kramer & T.R.Tyler (eds.): *Trust in Organizations*. Sage, London.
- Mishra, A. (1996): Organizational Responses to Crises: The Centrality of Trust. Kirjassa: R.M.Kramer & T.R.Tyler (eds.): *Trust in Organizations*. Sage, London.
- Misztal, B. (1996): *Trust in Modern Societies*. Polity Press, Cambridge.
- Mizruchi (1994): Social Network Analysis: Recent Achievements and Current Controversies. *Acta Sociologica* Vol. 37, No 4, 1994, p. 332-334.
- Morawski, W. (1997): *Images of Trade Unions: Hard Realities Rather Than Dreams*. Julkaisematon moniste.
- Nelson, L. & Burns, F. (1984): High Performance Programming. Kirjassa: Adams, J. (ed.): *Transforming Work*. Alexandria.
- North, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Olofsson, G. (1979): *Mellan klass och stat. Om arbetarrörelsen, reformis och socialdemokrati*. Arkiv Avhandlingsserie 8, Kristinestad.
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1982): *In the Search of Excellence*. Harper & Row, New York.
- Phelps Brown, E.H. (1962): *The Economics of Labour*. Yale University Press, New Haven.

- Pohjola, M. (1996): *Teboton pääoma: uusi näkökulma talouden ongelmiin*. WSOY, Helsinki.
- Putnam, R. (1993): *Making democracy work*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ragin, C. (1994): *The comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press, Berkeley.
- Rees, A. (1973): *The Economics of Work and Pay*. Harper & Row, New York.
- Sandberg, Å. (red.) (1984): *Framtidsfrågor på arbetsplatsen. Om fackligt arbete med teknik, arbetsorganisation och production i fyra fallstudier*. Arbetslivscentrum, Göteborg.
- Seppänen, P. (1958): *Tehdas ja ammattiyhdistys*. WSOY, Porvoo.
- Simmel, G. (1977): *Kamp!* Argus, Göteborg.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982): Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18. No. 3/1982.
- Stone, K. (1983): The Origins of the Job Structure in Steel Industry. Kirjassa: Edwards-Reich-Gordon (eds): *Labour Market Segmentation*. Lexington.
- Swedberg, R. (1997): New Economic Sociology: What Has Been Accomplished, What Is Ahead?, *Acta Sociologica*, Vol. 40, No. 2, 1997, 168-182.
- Tajfel, H. (1987): Intergroup Behavior: II Group Perspectives. Kirjassa: Henri Tajfel & Colin Fraser (eds.): *Social Psychology. An analysis of individual reaction and response*. Penguin Books, Harmondsworth.
- The OECD Observer, No. 198 February/March 1996.
- Thompson, J.D. (1974): *Miten organisaatiot toimivat*. Weilin+Göös, Helsinki.
- Tyler, T. & Degoey, P. (1996): Trust in Organizational Authorities. The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions. Kirjassa R.M.Kramer & T.R.Tyler (eds.): *Trust in Organizations*. Sage, London.
- Willis, P. (1979): Shop floor culture, masculinity and the wage form. Kirjassa: J. Clarke, C. Critcher & R. Johnson (eds.): *Working Class Culture. Studies in History and Theory*. Hutchinson, London.
- Wolfe, A. (1990): *Whose Keeper? Social Science and Moral Obligation*. University of California Press.
- Woolcock, M. (1998): Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, vol 27/2, 151-208.
- Ylöstalo, P. & Kauppinen, T. (1995): *Työolobarometri marraskuu 1994*. Työministeriö, Helsinki.

# Liite

## Teemahaastattelun runko

### Haastateltavan perspektiivi

1. Missä tehtävissä toimit tällä hetkellä?
2. Milloin olet tullut tänne?, Mihin tehtäviin? Onko tehtäväkuvassasi tapahtunut muutoksia?
3. Muistatko sitä kun olit tullut yritykseen/laitokseen ja ollut vähän aikaa, millainen paikka tämä toimipaikka mielestäsi oli? Millaisia olivat ensivaikutelmasi tämän organisaation työskentelystä ja ilmapiiristä?
4. Onko työpaikkasi mielesi muuttunut sinä aikana kun olet työskennellyt täällä?
5. Tullessasi yritykseen/laitokseen mitä sinulle täällä kerrottiin toimipaikann toiminnasta ja tavoitteista? Ovatko tavoitteet muuttuneet?

### Yrityksen/laitoksen päämäärä ja toiminnan tavoitteet

1. Mikä on tämän yrityksen/laitoksen päämäärä ja toiminnan keskeiset tavoitteet?
2. Miten yritys/laitos on päätenyt näihin tavoitteisiin ja päämääriin?
3. Mitkä ovat ne keskeiset keinot, jolla mainittuihin tavoitteisiin päästään?  
Miksi se on valinnut ne keinot, joilla päämääriin pyritään?  
Milloin yritys/laitos on onnistunut tavoitteissaan?  
Onko henkilöstö sitoutunut yrityksen/laitoksen tavoitteisiin?  
Onko sitoutumisissa eroja eri henkilöstöryhmien välillä?
4. Kerro jokin esimerkki onnistumisesta yrityksen/laitoksen tavoitteiden suhteen (viime vuosilta).

Kerro esimerkki epäonnistumisesta?

Mitkä seikat johtivat epäonnistumiseen?

Olisiko epäonnistuminen voitu välttää toimimalla toisin?

5. Arvioidaanko yrityksessä/laitoksessa tuottavuutta? Miten?  
Miten muilla tavoin työtä ja tuloksia arvioidaan?

## Millainen tämä yritys/laitos on organisaationa?

--- (byrokraattinen, joustava, hierarkkinen, matala, verkostomainen)

1. Miksi se on ...?
2. Onko viimeaikoina tapahtunut organisaatiomuutoksia?
3. Onko organisaatio muuttunut sinä aikana kun olet ollut työssä täällä?  
Minkä takia muuttunut/ ei ole muuttunut?
4. Miten henkilöstömäärä on kehittynyt?
5. Onko ollut irtisanomisia, muita vähentämiskeinoja, lomautuksia tai joustosopimuksia?
6. Onko organisaatiossa tehty kokeiluja viime vuosina?

--- (kokeiluja työtavoissa, arvioinnissa, henkilöstöhallinnossa, työajoissa, työn kehittämisessä?)

7. Kenen aloitteesta, miksi, millaisia reaktioita muutokset herättivät sinussa/ henkilöstössä yleensä? /miten luottamushenkilöt reagoivat? Muut luottamushenkilöt?

--- Kerro tarkemmin!

## Noudattavatko henkilöstöryhmät yleensä erilaisia sääntöjä?

1. Kuinka tärkeitä säännöt yleensä ovat yrityksen/laitoksen toiminnassa?
2. Miten yrityksessä/laitoksessa suhtaudutaan sellaisiin jotka rikkovat sääntöjä tai määräyksiä?

Kerro joku muistamasi tapaus.

## Millaista ay-toimintaa täällä on?

1. Miten eri järjestöjen toiminta näkyy tai ei näy työpaikoilla?
2. Ovatko ammattijärjestöt ottaneet kantaa organisaation tavoitteisiin kytkeytyviin kysymyksiin?
3. Mistä kysymyksistä neuvotellaan työpaikalla luottamushenkilöiden/ yhdysheikilöiden kanssa?

Mistä on viimeksi keskusteltu ja missä yhteydessä? Millaisessa hengessä?



4. Liittykö neuvotteluihin konflikteja ja minkälaisia?
5. Onko yleensä näissä neuvotteluissa luottamushenkilöiden kanssa konflikteja?  
/yrityksen johdon kanssa
6. Onko henkilöstö yhtenäisesti samaa mieltä luottamushenkilöiden kanssa?
7. Oletko havainnut, noudattavatko ammattiyhdistysihmistien kannanotot yleistä linjaa vai tarkastelevatko he asioita jotenkin eri tavalla kuin ammattiyhdistysliikkeessä yleensä?

---

## Mikä merkitys on esimies–alais-suhteilla tehtävien toteuttamisessa?

1. Mikä on viimeisin muistamasi merkittävä ongelma tai *häiriö työprosessissa*? Miten silloin toimittiin esimiehen ja alaisten rooleissa? Oliko se tyypillinen toimintatapa?
2. Miksi yritys/laitos on päätynyt yllä kuvattuun esimies-alaisuuteeseen.
3. Mitkä ovat merkittävimmät ulkoisessa *toimintaympäristössä* tapahtuneet muutokset viime vuosien aikana? Miten ne ovat näkyneet?
4. Ovatko muutokset heijastuneet henkilöstöön jollain tavoin?
5. Miten organisaation johto on suhtautunut henkilöstön reaktioihin?
6. Millä tavoin eri henkilöstöryhmät (henkilöstön edustajille: edustamasi henkilöstöryhmä) ovat suhtautuneet toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin?
7. Poikkeavatko henkilöstöryhmät toisistaan suhtautumisessaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin? Miksi? (henkilöstön edustajille: poikkeava edustamasi henkilöstöryhmän suhtautuminen muiden henkilöstöryhmien suhtautumisesta)
8. Mistä arvet johdon ja eri henkilöstöryhmien edustajien suhtautumistapojen (mahdollisten) erojen johtuvan?
9. Miten kuvaat eroja eri ammattiryhmiin, osastoihin tai hierarkkisille tasoille kuuluvien ihmisten kanssakäymistä yli ammattiryhmä-, osasto- ja hierarkia-rajojen? Tapahtuuko sitä paljon/vähän, onko se muodollista/epämuodollista jne.
10. Millaisia ovat viimeisimmät muistamasi mainittujen ryhmien väliset ristiriidat ja miten ne ratkaistiin?
11. Suhtautuuko yritysjohto henkilöstöryhmiin samalla tavalla?

12. Onko mielessäsi esimerkkejä sellaisista ihmisistä, jotka ovat toimineet yleisesti hyväksytyjen käyttäytymismallien vastaisesti mainittujen ryhmien välisissä suhteissa? Mitä he silloin ovat tehneet? Miten heihin on suhtauduttu? Minkä arvelet olen syynä siihen, että ryhmien väliset suhteet ovat kuvattuun kaltaisia?

## Arvostetaanko yrityksessä/laitoksessa alaisten opiskelua?

(Luottamushenkilöille: Miten yritys/laitos suhtautuu edustamasi henkilöstöryhmän opiskeluun ja koulutukseen?)

1. Kouluttavatko henkilöstön jäsenet toisiaan? Miten tämä tapahtuu ja kuinka laaja se on?
2. Kannustaako yrityksen/laitoksen johto henkilöstöä (edustamaasi henkilöstöryhmää) opiskelemaan ?
3. Mistä arvelet edellä käsiteltyjen henkilöstön koulutusta koskevien suhtautumistapojen johtuvan?

---

Miten yrityksessä/laitoksessa palkitaan onnistuneista suorituksista?

Haastattelun alussa kerroit millainen tämä yritys/laitos oli tullessasi töihin, millainen paikka se on nyt?

Miltä tuntuu tulla töihin aamulla?

Mikä on päälimmäinen tunnelma työstä lähtiessä?

---

Mikä on sinun oma näkemyksesi siitä, vaikuttaako tässä yrityksessä/laitoksessa ammattiyhdistystoiminta jollain tavoin tuottavuuteen, kilpailukyky tai laatuun?