



# UNIVERSITY OF TAMPERE

This document has been downloaded from  
TamPub – The Institutional Repository of University of Tampere

 *Publisher's version*

The permanent address of the publication is  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201308201305>

Author(s):	Franssila, Heljä
Title:	Yhteistyön uusi järjestys ja teollisuusyrityksen toiminnan menestystekijät
Main work:	Sopeudu ja vaikuta : Työn tietoisuminen ja sukupuolen pysyvyys
Editor(s):	Lavikka, Riitta
Year:	2004
Pages:	221-262
ISBN:	951-44-6131-2
Publisher:	Tampere University Press
Discipline:	Social policy
Item Type:	Article in Compiled Work
Language:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201308201305

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

---

# 6 YHTEISTYÖN UUSI JÄRJESTYS JA TEOLLISUUSYRITYKSEN TOIMINNAN MENESTYSTEKIJÄT

*Heljä Franssila*

*Tuotannon työntekijä, mies: Mutta se on edellytys, että koko se porukka olisi tai koko talon henkilökunta olisi tekemässä sitä tulosta ja mahdollisimman sujuvasti ja silloin se antaa sen mahdollisimman hyvän tuloksen myös palkkapussiin.*

Tutkimusprojektin yhteydessä järjestettiin kaksiosainen työkonferenssi, jonka otsikkona oli ”Pätevyiden uudet ulottuvuudet teollisuustyössä”. Työkonferenssikeskusteluissa kolmen suuren teollisuusyrityksen eri hierarkiatasojen henkilöstöryhmien edustajat tarkastelivat työpaikkojensa ja oman työnsä tulevaisuuden näkymiä erityisesti osaamisen kannalta. Keskusteluissa tunnistettiin ensin henkilöstöryhmittäin osaamisen tulevaisuuden visioita, sitten analysoitiin esteitä ja mahdollisuuksia visioiden toteuttamisessa ja lopuksi rakennettiin käytännön suunnitelma toimista, joilla vision suuntaista kehitystä saataisiin kussakin yrityksessä aikaan. Vuosi ensimmäisen työkonferenssitapaamisen jälkeen kokoonnuttiin arvioimaan, millaisiin tuloksiin yrityksissä oli päästy.

Visiokeskusteluissa tulevaisuuden osaamisen keskeisimmäksi haasteeksi nousi kysymys siitä, millä ehdoilla yrityksen kilpailukykyä ylläpidetään ja kehitetään muuttuvilla globaaleilla markkinoilla, ja siitä millaista osaamista ja kehittymistä se vaatii. Vaikka kukin henkilöstöryhmä tarkasteli kysymystä osaamisen haasteista oman työnsä piirteiden kannalta, keskusteluja yhdistävänä ja kokoavana teemana oli kilpailukyvyn edellytysten analyysi.

Yrityksen tuotteiden ja palveluiden kilpailukykyisyyden säilyttämisen globaaleilla ja tiukasti kilpailluilla markkinoilla katsottiin vaativan yrityksiltä jatkuvaa valppautta ja toimintaprosessien hiomista. Sekä tuotteiden että tuotantoprosessien täytyy olla innovatiivisia ja suorituskykyisiä. Tuotanto- tai toimintaprosessin kehittäminen ja hiominen merkitsee

sen muokkaamista ennen kaikkea nopeammaksi, laadullisesti ja määrällisesti joustavammaksi, luotettavammaksi ja kustannustehokkaammaksi.

Organisaatioiden toimintaympäristön ja toimintaehtojen muutokset ovat nykyään nopeita ja monimutkaisia. Nopeutta on kasvattanut informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys, monimutkaisuutta taas toimintaympäristön globalisoituminen ja talouden avautuminen. Käytännössä nopeutuminen ilmenee esimerkiksi ripeinä yrityksen tuotevalikoimien ja -variaatioiden muuttumisina, yritysostoina, fuusioina, omistussuhteiden ja organisaatorakenteiden muutoksina. Erilaisia asiakas kohtaistettuja ja räätälöityjä tuotevariaatioita pitää kyetä tuottamaan nopeasti, samoin erilaisia materiaali- ja kokoonpanoratkaisuja täytyy kyetä tuottamaan sujuvasti normaalituotannon lomassa. Yritykset toimivat myös maantieteellisesti ja kulttuurisesti moni-ilmeisessä kontekstissa. Tuotannollisia ja toiminnallisia resursseja allokoidaan myös maantieteellisesti joustavammin ja radikaalimmin.

Edellä kuvatun kaltaisen muutosvalppaan toiminnan toteutumisen katsottiin edellyttävän, että ennen kaikkea vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteet yrityksessä ovat suorituskykyisiä, ja että tieto ja osaaminen liikkuvat joustavasti eri toimintojen ja työvaiheiden resurssina. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön nykykäytännöissä tunnistettiin olevan muutostarvetta ja parantamisen varaa. Työkonferenssikeskustelujen edetessä aluksi hyvinkin epämääräiseltä ongelmavyyhdeltä vaikuttava mutta yleisesti tunnistettu kokemus yhteistyön ongelmista teollisuustyössä pystyttiin jakamaan muutamiin yksilöidympiin osa-alueisiin – kysymyksiin tiedonkulusta ja keskustelukulttuurista, tavoitteenasettelusta, vastuun ja päätäntävällän uudelleenjaosta sekä osaamisen ja tiedon jakamisesta. Näissä toimintaa kehystävissä ilmiöissä tuntuivat konkretisoituvan koetut yhteistyön ongelmat ja kehityskohteet.

Tässä luvussa tarkastelen sekä yhteistyöilmiötä koskevaan teoriaan että työkonferenssi- ja haastatteluaineistoon pohjautuen teollisuustyön yhteistyöongelmien sisältöä sekä niiden kehittymisen syitä. Aluksi esittelen yhteistyöilmiön teoreettisen käsitteellistyksen, joka luonnehtii yhteistyötä palkitsevana vaihtona. Tarkennuksena tälle palkitseva vaihtolähestymistavalle (Tuomela 2000) esittelen psykologisen sopimuksen (Rousseau 1995) käsitteen ja sen roolin työhön liittyvän yhteistyön jäsentäjänä. Seuraavaksi analysoin empiirisen aineiston sisältämiä yhteistyöongelmakuvauksia ja tulkiten niitä työn psykologiseen sopimukseen

liittyvien muutosten näkökulmasta. Osoitan, että yhteistyöhön liittyvät ongelmat saattavat juontaa juurensa eri henkilöstöryhmien keskuudessa koetun työn psykologisen sopimuksen ongelmallisesta muutosvaiheesta – siitä miten osa ”vanhan” psykologisen sopimuksen piirteistä tulkitaan vielä voimassaolevaksi. Osassa tapauksia uuden psykologisen sopimuksen sisältö tuntuu vielä olevan kivulloisen epäselvä, kun taas joissain uusi yhteisymmärrys sopimuksesta ja sen ohjaamasta yhteistyötavasta on jo saavutettu.

## ***Yhteistyön käsitteestä***

Yhteistyötä ja sen ongelmien ilmentymistä tämän päivän teollisuustyössä voi lähteä analysoimaan ja problematisoimaan pysähtymällä pohtimaan, millainen sosiaalinen ilmiö yhteistyö oikeastaan on? Miten yhteistyö voitaisiin määritellä? Mikä luonnehtii hyvää yhteistyötä, voiko sellaista edes yrittää määritellä? Millaisia ovat yhteistyön onnistumisen edellytykset erilaisissa sosiaalisissa toimintatilanteissa, erityisesti muutospainneiden alaisessa teollisuustyöympäristössä?

Yhteistyö voidaan nähdä eräänlaisena kattokäsitteenä toiminnalle, jossa yrityksessä vaihdetaan ja yhdistellään erilaisia toiminnan resursseja. Toiminnan resurssien jakaantuminen joko välillisesti tai välittömästi vaikuttaa myös siihen, miten jakaantuvat ne hyvin erityyppiset tuotot ja palkkiot, jotka kukin toimija toiminnasta kerää. Toiminnan resurssit tulee ymmärtää laajasti. Ne voivat olla materiaaleja, aikaa, tietoa, osaamista, taitoa, sitoutumista, tulkintoja ja tunteita. Näistä aineksista ja niiden konkreettisesta välittämisestä ja yhdistelystä muodostuvat suunnittelevan ja valmistavan yrityksen toimintaketjut ja niiden tuotokset.

Yhteistyö on siis nähtävissä eräänlaisena palkitsevana vaihtona, jossa vaihdon kumpikin osapuoli hyötyy. Teollisuustyö muodostaa moni-ilmeisen ympäristön yhteistyölle, samoin se voi tarjota moni-ilmeisiä palkkioita ja mahdollisuuksia tyydyttää erilaisia inhimillisiä tarpeita. Millaiset asiat voivat sitten toimia palkkioina teollisuustyössä? Suomalainen työelämän tutkimus on pyrkinyt paikallistamaan hyvän työn elementtejä. Tutkimuksissa on tunnistettu erityyppisiä työhön liittyviä positiivisia määreitä, sekä hyvän työn että työpaikan määreitä. Hyvää työtä tutkimusten mukaan luonnehtivat muun muassa sellaiset hyveet kuten työn tarjoama toimeentuloturva, työn jatkuvuus, terveelliset

työolot, joustavuus työssä, kehittävä työ, hyvät ihmissuhteet, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, tehokkuus, arvostus, asema, tarpeellisuuden tunne, vaikutusmahdollisuudet, itsemääräämisoikeus, itsenäisyys, palkitseminen, tiedonkulku ja -saanti (Väisänen 2000, 251–252; Ojala 2000, 25). Näitä hyvinkin eriaineksisia työn ja työpaikan piirteitä voidaan pitää niinä tavoitteina, etuina ja palkkioina, joiden vuoksi yksilö ylipäänsä osallistuu työelämään, hahmottaa ja arvottaa yhteistoiminnan rationaalisuuden työpaikalla. Näiden palkkioiden eteen yksilö on valmis antamaan omia panoksiaan yritystoiminnan käyttöön.

Raimo Tuomela (2000) on poikkiteieteellisessä ja perustutkimuksellisessa yhteistyön toteutumisen ehtoja tutkivassa analyysissään luonnehtinut perustavia olosuhteita, joiden vallitessa yhteistyöllä on onnistumisen mahdollisuuksia. Analyysinsä hän on kiteyttänyt muun muassa seuraaviksi teeseiksi yhteistyöstä:

- Yhteistyön perusteesi: kaksi tai useampi toimijaa tekee yhteistyötä vahvassa mielessä jos ja vain jos heillä on yhteinen, jaettu tavoite ja he toimivat yhdessä saavuttaakseen tavoitteen.
- Yhteneväisyysteesi: mitä yhteneväisempiä toimijoiden edut ovat toimintatilanteessa, sitä todennäköisemmin yhteistyö käynnistyy, etenee menestyksellisesti ja tuottaa odotetut yksilölliset palkkiot.
- Karsitun yhteistyön teesi: toimijat voivat tehdä yhteistyötä omaksuen vain yhteisen tavoitteen, vaikka yhteinen tavoittelun prosessi sinänsä ei olekaan palkitsevaa. Tällöin tarvitaan sopimus yhteistyöstä, joka rakentaa etujen yhteyden – tällöin sitoudutaan noudattamaan sopimusta yhdessä toimimisesta tavoitteen saavuttamiseksi. (Tuomela 200, 370–371.)

Keskeinen yhteistyön onnistumista rajaava ehtokijä on siis se, millaisia etuja ja mielihaluja toimijaosapuolilla on sekä yhteistyön prosessia että sen tavoitteita ja tuloksia koskien. Toimijoilla on yhteistoiminnallisissa tilanteissa kahdenlaisia etuja tai tavoitteita – yksilöllisiä tavoitteita (private goals) ja jaettuja tavoitteita (joint goals). Yksilölliset tavoitteet ja jaetut tavoitteet voivat olla eriasteisesti harmoniassa tai ristiriidassa keskenään. Yksilöllisten ja jaettujen etujen ja tavoitteiden läheisyyden teesi luonnehtii yhteistyön onnistumisen yhtä tärkeää ehtoa: mitä lähempänä ja korkeammalla toimijoiden yhteistyön tavoitteita koskevat yksilöllisi-

set tavoitteet ovat jaettuina tavoitteita, sitä todennäköisemmin he tekevät yhteistyötä pitkällä tähtäimellä.

Teollisuustyön yhteydessä yksilöllisiä ja jaettuina etuja ja tavoitteita voivat olla työntekijöiden yksilöllisesti arvottamat erilaiset hyvän työn piirteet, ja etenkin niiden eriasteinen toteutuminen yhdessä tekemisen ja toimimisen käytännöissä. Yhteistyöhön, jotta se olisi järkevää yksilön tai jonkin ryhmän kannalta, täytyy liittyä aina mahdollisuus saavuttaa etuja ja hyötyjä. Edut ja hyödyt voivat olla hyvin moni-ilmeisiä. Esimerkiksi Argyle (1991, 110) tunnistaa kolme yhteistyön yllyketyyppeä: materiaaliset palkkiot, interpersoonalliset palkkiot sekä miellyttävät ja nautinnolliset toiminnot.

Myöskään kaikki yhteistoiminta (coaction) ja koordinoitu yhdessä toimiminen ei ole Tuomelan mukaan aina yhteistyötä. Toimijat tekevät yhteistyötä sanan varsinaisessa ja vahvassa merkityksessä vasta silloin, jos he jakavat yhteisen tavoitteen ja toimivat suunnitelmallisesti ja yhteisymmärrykseen perustuen yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi, myöskään toinen toisensa leiviskän hoitamisen mahdollisuuksia tuhoamatta. Tällöin keskeiseksi muodostuu kunkin toimijaosapuolen tai ryhmän välille muodostunut muodollinen tai epämuodollinen sopimus ja suunnitelma siitä, miten menetellen yhteisiin tavoitteisiin tähtäävät tehtävät toteutetaan.

Yhteistyön prosessi perustuu Tuomelan mukaan siis suunnitelmaan ja sopimukseen yhteistyöstä. Suunnitelman ja sopimuksen pitäisi ainakin periaatteessa ottaa huomioon kanssatoimijoiden yhteistyön prosessia ja tuloksia koskevat suhteelliset ja jossain määrin mahdollisesti eroavatkin edut. Yhteistyö ja suunnitelmakin tietysti perustuvat osapuolten käsityksiin ja oletuksiin hyötyjen jaon periaatteista, tai siitä, miten yhteistyöllä tavoiteltu etu jakautuu yhteistyökumppaneiden kesken. Joka tapauksessa perusoletuksena voidaan pitää, että yhteiseksi tavoitteeksi asetettu lopputila on ainakin jollakin todennäköisyydellä ja joiltakin osin kunkin yhteistyökumppanin etujen mukainen. Se voi toki olla eri määrin eri kumppanien etujen mukainen ja tämä saattaa heijastua myös siihen, minkälaisin keinoin tavoitteeseen pyritään ja millaiseen sopimukseen ja suunnitelmaan näiden keinojen käytöstä eli panostuksesta kunkin toimijan osalta päästään.

Kun yhteistyötä ja sen keskeiseksi tueksi tarvittavaa sopimuksellisuutta ja suunnitelmallisuutta tarkastellaan nopeiden muutosten leimaa-

man teollisuustyön yhteydessä, herättää hämmästyystä se, miten vähän itse asiassa erilaisten työhön ja erityisesti yhteistyön konkreettiseen sisältöön liittyvien sopimusten olemassaolosta, sisällöistä ja ylipäänsä muodostumisesta keskustellaan. Yhteistyön puitteista ja rakenteista kyllä keskustellaan (vrt. esim. keskustelu yritysten strategioista, paikallisesta sopimisesta ja yhteistoiminnasta), mutta ei kovinkaan paljon itse yhteistyön, työn organisoinnin ja työn kulun sisältökysymyksistä. Luonnollisesti palkkatyösuhteeseen liittyvä yhteistyösuhde on tietyiltä osiltaan valta-asetelmaltaan epätasapainoinen – työnantajalla on suhteessa työntekijään enemmän muodollista valtaa määrittellä yhteistyön sopimuksen ja suunnitelman sisältö. Tämä valta-asetelma ei kuitenkaan tee mahdottomaksi sitä, että sopimus ja suunnitelma koetaan käytännön toiminnan organisoinnin kannalta käyttökelpoiseksi ja oikeudenmukaiseksi.

Yhteistyön käytännön toteutuksen suunnitelma voi olla osapuolille epäselvä tai huonosti kommunikoiva, ja tästä syystä saattaa muodostua ristiriitatilanteita. Periaatteellinen käsitys osatehtävistä on, mutta sopiva toteutustapa tehtävälle on epäselvä. Ongelmia syntyy, kun muut yhteistyöosapuolet olettavat kumppanin huolehtivan vastuullaan olevasta tehtävästä yhteiseen tavoitteeseen pyrittäessä, mutta tämä ei kykene sitä kokonaisuuden kannalta edullisella tavalla suorittamaan puuttuvien menettelytapojen vuoksi.

Yksittäisen toimijan tai toimijaryhmän käsitys yhteistyön sopimuksesta ja suunnitelmasta ilmenee arkipäiväisimmin ja konkreettisimmin toimijan tai ryhmän kokemassa työn psykologisessa sopimuksessa. Psykologinen sopimus tarkoittaa työnantajan ja työntekijän sekä työntekijöiden välillä vallitsevia uskomuksia ja oletuksia siitä, millaista toimintaa kukin osapuoli voi perustellusti odottaa toinen toiseltaan työssä. Psykologinen sopimus koostuu siis odotuksia ja lupauksia koskevista tulkinnoista ja uskomuksista, ja se on viimekädessä yksilökohtainen, yksilön kokemana. Usein kuitenkin työn psykologista sopimusta ilmentävät odotukset koskevat toimijaosapuolia nimenomaan tietyn työroolin kantajina, kuten esimiehinä, alaisina tai ammattilaisina. Toiseen toimijaan ja hänen käyttäytymiseensä ladataan erilaisia odotuksia, koska hän on tietyn työroolin edustaja, ja siten ”velvollinen” tietynlaiseen käyttäytymiseen (Rousseau 1995, 1–15; Rousseau & McLean Parks 1993.)

Psykologisen sopimuksen tulkinnat voivat olla myös vahvasti organisaatiokohtaisia, toisaalta taas yleisyhteiskunnallisesti päteviksi oletettuja.

Esimerkiksi tietyt moraaliset koodit, kuten ”älä valehtele” tai ”pidä lupauksesi” oletetaan yleispäteviksi sosiaalisen vuorovaikutuksen sopimuksiksi, jotka pätevät sekä työssä että muuallakin yhteiskunnassa. Sopimus identifioi uskomukset vastavuoroisista velvollisuuksista osapuolten välillä. Velvollisuus taas merkitsee sitoutumista johonkin tulevaisuuden toimintaan. Sopimus on toiminnan resurssi, se osoittaa työnjaon ja luo tarvittavaa ennustettavuutta.

Psykologinen sopimus on siis sopimus odotuksista ja velvollisuuksista työnantajan ja työntekijän välillä. Se voi olla kirjallisesti, suullisesti ja muinkin tavoin ilmaistu, mutta myös osin lausumaton (Rousseau & McLean Parks 1993, 6). Psykologisen sopimuksen sisältö voi koskea muun muassa seuraavia työhön liittyviä piirteitä: erilaiset aineelliset palkkiot, työn jatkuvuus ja turvallisuus, koulutus ja työssä kehittyminen, etenemismahdollisuudet sekä itse työn järjestelyt (Turnley & Feldman 1999, 373). Psykologisella sopimuksella on ehkä juuri työn järjestelyjen kohdalla suurin merkitys jokapäiväisen työn sujumiseen ja tuottavuuteen. Työn tavoitteita ja rajoitteita, työrooleja, resurssien ohjausta, vastuuta, päättäntävalta- ja raportointisuhteita, tiedotuksen ja suunnittelun menettelytapoja sekä ammattitaidon käyttöä ja siitä saatavaa korvausta koskevat kysymykset ovat juuri niitä työn järjestämisen alueita, joilla esiintyy eniten ongelmia, mutta joiden kohdalla työn psykologinen sopimus on luultavasti kokenut vuosien saatossa eniten muutoksia ja on vähiten julkisesti eksplikoitu.

Psykologinen sopimus on aina osittain julkisesti lausumaton, ja siten oletettu. Psykologisen sopimuksen sisällön viestijöinä, muovaajina ja uusintajina toimivat rekrytoijat, johtajat, työtoverit, human resources -henkilöstö, aiemmat kokemukset sekä muissa että omassa organisaatiossa, sekä organisaatiossa vallitsevat käytännöt, tavat tehdä asioita.

Psykologiset sopimukset muuttuvat, kun yritykset fuusioituvat, organisaatiorakenteita muutetaan, toimintatapoja muokataan, henkilöstörakenne muuttuu ja kun tehtävästä siirrytään toiseen. Useimmiten näiden muutosten vaikutukset psykologisen sopimuksen sisältöön jäävät tarkistamatta, ja voi käydä niin, että aiempi psykologinen sopimus ei enää vastaa muuttunutta työtilannetta. Tämä taas aiheuttaa tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta sekä työntekijöillä että työnantajalla.

Etenkin itseohjautuvan tiimityöskentelyn yhteydessä myös työntekijöiden väliset psykologiset sopimukset nousevat tärkeäksi työn sujumista



suuntaavaksi resurssiksi. Tärkeäksi nousevat työntekijöiden väliset odotukset siitä, mikä on osapuolien panos yhteisen tehtävän suorittamiseen. Esimiehen ja alaisen välillä taas esimerkiksi kehityskeskustelut ovat hyvä areena käydä läpi julkilausumattomia psykologisen sopimuksen elementtejä. Samoin julkaistut henkilöstöstrategiat ja pelisäännöt hälventävät epäselvyyttä psykologisen sopimuksen sisällöstä.

Teollisuustyöpaikkojen yhteistyöilmiöiden tulkintavälineenä psykologinen sopimus auttaa selittämään miksi yhteistyöongelmia on, niiden sisältöä sekä ratkaisusuuntia. Tarkastelun kohteeksi otetaan tällöin psykologisen sopimuksen sisällöt, sisältöjen alkuperä, ilmiöt, jotka ovat vaikuttaneet psykologisen sopimuksen mahdolliseen muuttumiseen sekä menettelyt uuden psykologisen sopimuksen muokkaamiseksi.

Tämän artikkelin empiirisessä osassa kuvaan niitä tunteja ja tulkin-toja, joita artikkelin alussa luonnehditut teollisuusyritysten muutoshasteet ja erityisesti kysymys yhteistyön laadusta menestymisen ehtona synnyttivät yritysten henkilöstön keskuudessa työkonferenssikeskusteluissa ja tutkimusprojektin aikana tehdyissä yksilöhaastatteluissa. Kuvaan yritysten eri henkilöstöryhmien näkemyksiä niistä esteistä, joita on haasteisiin vastaamisen, siis ennen kaikkea paremman vuorovaikutuksen ja yhteistyön muodostumisen tiellä. Analysoin näitä yhteistyön ongelmia ja esteitä nimenomaan työn organisointia koskevan psykologisen sopimuksen problematiikan näkökulmasta. Tarkastelen kysymyksiä ongelmallisesta tiedonkulusta, keskustelukulttuurista, tavoitteenasettelusta, vastuun ja päätäntävällän uudelleenjaosta sekä osaamisen ja tiedon jakamisesta ilmentyminä muutoksessa olevasta psykologisesta sopimuksesta ja siten muutoksessa olevista vastavuoroisista odotuksista eri toimijoiden välillä.

## ***Yhteistyön ja vuorovaikutuksen ongelmat***

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen jokapäiväinen käytäntö tuotti työkonferenssikeskustelujen ja haastattelujen<sup>1</sup> antaman aineiston perusteella toistuvasti erityyppisiä ei-toivottuja tilanteita, joiden katsottiin olevan epäedullisia teollisuusyrityksen toiminnan eri prosessien menestyksen kannalta. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen ongelmista ja niiden vakavuudesta yrityksen toimintakyvyn kannalta erityisesti muutoksen yhteydessä on raportoitu useissa muissakin suomalaisilla työpaikoilla tehdyissä tutkimuksissa (esim. Ranki 2000, Kalimo 1993). Jo melkeinpä tautologiaan

asti on hoettu sosiaalisen vuorovaikutuksen osaamisen tärkeyttä yrityksen menestystekijänä (esim. Koivisto & Koski 1999, Vartiainen & Kujala 1999). Yhteistyön laatuun liittyviä ilmiöitä koskettelevat myös työpajoilla yleistyneet työilmapiiri- ja työuupumustutkimukset sekä luottamuksen ja sosiaalisen pääoman käsitteiden nousu työelämän tutkimuksen käsitteelliseen keskusteluun (esim. Kevätsalo 1999). Yhteistyö on sekä käytännössä työpaikkojen arjessa että tutkimuksessa tärkeä mutta vaikeasti lähestyttävä ilmiö. Seuraavassa pureudutaan siihen, millaisina vuorovaikutustapahtumina henkilöstö kuvaa ongelmallisia yhteistyötilanteita.

### *Tiedonkulku ja keskustelukulttuuri*

Kun yrityksen toiminnassa pyritään joustavuuteen ja liiketoimintaympäristön herätteiden herkkään huomioimiseen, erilaiset tuotantoprosessia koskevat muutokset leimaavat voimakkaasti toiminnan ohjautumista. Muutoksia tulee jatkuvasti ja tuotantoketjun kaikissa vaiheissa. Jo pelkästään tämän muutosinformaation hallinta asettaa haasteita tiedonvälityksen käytännöille ja tuottaa ongelmia:

*Se on niin moniulotteinen se, jos sitä työntekijän kannalta ajattelee tätä vuorovaikutusta... esimerkiksi pelkkä työaika- ja aikaratkaisu on jo tässä vuorovaikutuksessa semmoinen, että kun ihmiset tekee eri tyyppisillä vuoroilla töitä, niin siinä vuorovaikutuksessa esimerkiksi näitten vuorojen välillä saattaa tapahtua jo semmoinen, että aamuvuoro on informoitu joko työnantajan tai asiakkaan toimesta. Se vuorovaikutus ei mene perille vaikka olisi sähköpostia, olisi mitä. Seuraavana aamuna se alkaa siitä syytöksestä, että te ette ole tehneetkään tätä asiaa vaikka teillä piti olla tietoa tästä. Eli tapahtuu syyllistäminen ja kaikennäköistä tällaista ihan käytännön elämässä. (työkonferenssi, tuotannon työntekijä, mies)*

Kun tuotantoprosessit ovat monimutkaisia ja moniosaisia sekä osaprosessit vielä toisiinsa monin tavoin riippuvuussuhteessa, vähäpätöisenkin tuntuiset aukot tiedonvälityksessä voivat kumuloida suurempaa harmia. Lattiatasolla kuitenkin odotetaan, että tämäntyyppiset toiminnan kompastuskivet saataisiin korjattua.

Tutkimushaastatteluisa ja työkonferenssikeskusteluissa yritysten edustajat kuvasivat näkemyksiään ja kokemuksiaan konkreettisista

vuorovaikutustilanteista. Olennainen vuorovaikutuksen laadulle lähtökohtia ja edellytyksiä luova tekijä olivat juuri nuo konkreettiset kokemukset yhteistyötilanteista, niiden myönteisyys tai kielteisyys. Varsinkin uudet, osallistavat kehitysprojektit ovat luoneet hierarkiarajat ainakin periaatteessa ylittäviä uusia yhteistyön muotoja. Onko alku aina hankalaa vai missä piilee ongelma, mutta yhteinen rakentava ongelmaratkaisuryhmätyö ei aina ole lähtenyt käyntiin. Konkreettisissa yhteistyötilanteissa yrityksen yhteistyötä ja osallistavuutta koskevat arvot pitäisi muuttaa julkilausumista varsinaiseksi toiminnaksi:

*(...) kuinkahan monessa työryhmässä minäkin olen mukana. Tuotantopäällikkö kun tuli vetämään sitä niin se sanoi, että valitkaa sinne työryhmään sitten semmoiset kaverit, että ne saa suunsa auki, että ne sanoo sanottavansa siellä, ettei tarvitse sitten jälkeinpäin natista kun ne hommat on tehty, että se pitää oikeassa paikassa sanoa. Sitten jostain syystä, minäkin sitten olin monessakin näissä työryhmissä, ja kyllä me siellä saatiin sanamme sanoa mutta sitten osittain ne henkilöt jotka päätti, niin ne ei olleet ensinnäkään niissä työryhmissä. Sitten kun ne silloin tällöin kävi siellä niin ne senkin aikaa, hyvin hätäseen tulivat myöhässä, ihmetteli sitä että missä mennään, missä kohti sitten sekosi kokouksenkulku kun piti niille selvittää mitä tässä nyt on puhuttu ja päätetty. No sitten niillä rupesi kännykät soimaan, ne häiritsivät kokouksen niillä kännyköillään ja sitten ne lähti kesken pois kun niillä oli niin kiire. Ja sitten kuitenkin tekivät päätöksen ihan eri tavalla kun me oltiin ajateltu (...) (haastattelu, asentaja, mies)*

Tehokas ja moniääninen tiedonvälitys ja -vaihto ovat siis periaatteellisia tavoitteina, mutta käytännön menettelytavat eivät vielä ole välttämättä sillä tasolla, että ne takaisivat parhaan mahdollisen tuloksen tiedonvälityksessä.

### *Tavoitteenasettelun epäselvyys, koordinoimattomuus ja vaihtelevuus*

Yritystoiminnalla on aina tavoitteensa, ja ihannetapauksessa toiminta organisoidaan palvelemaan näiden tavoitteiden saavuttamista. Nopeasti

muuttuvassa toimintaympäristössä myös tavoitteita joudutaan muotoilemaan uudelleen melko ripeässäkin tahdissa, ja muutoksen aiheuttamat käytännön toimet kyetään organisoimaan ehkä vasta viiveellä. Toisaalta suurehkoissa organisaatioissa tavoitteita asetetaan useammalla organisaation hierarkiatasolla samanaikaisesti, mikä saattaa työntekijän näkökulmasta hämärtää ymmärrystä siitä, missä ja miten toiminnan erilaiset tavoitteet lopulta muotoillaan ja mitkä ovat kunkin hetkiset prioriteetit.

Työkonferenssikeskusteluissa yrityksen tavoitteenasetantaa koskevissa kommentteissa kävi selvästi ilmi työntekijöiden odottavan, että yrityksessä toiminnan tavoitteet on asetettu selvästi ja koordinoitu järkevästi. Parhaalla mahdollisella tavalla yhteistyötä ohjaavan tavoitepaletin rakentaminen ja kommunikointi on kuitenkin vaativa tehtävä, jossa epäonnistuminen koetaan lattiatasolla epävarmuutta ja epäjärjestystä aiheuttavana tekijänä:

*Henkilöstöpäällikkö, nainen: Että onko se semmoinen yhteisen tavoitteen puute, että ei oikein tiedetäkään että tuohon pyritään. Että se hakee sitä ohjaamista sitten.*

*Työntekijä, pääluottamushenkilö, mies: Se voi olla sitä, mutta toisaalta ne on tuota noin niin...lausuttu kyllä ja esillä ne tavoitteet, mutta ne jää ilmeisesti jotenkin siitä tavallisesti työntekijästä edelleen etäälle. (...)* (työkonferenssi)

Yrityksen koko toiminnan usein abstraktisti ilmaistut tavoitteet, suuret päälinjat (esimerkiksi tulos, kustannustehokkuus, laatu, joustavuus, toimitusaika) täytyy koordinoita ja suhteuttaa toinen toisiinsa. Tietyt yritystoiminnan yleisistä tavoitteista ovat kuitenkin jo perusteiltaan sisäisesti ristiriitaisia (ks. Uusi-Rauva ym. 1999, 382). Esimerkiksi kustannustehokkuus pienten varastojen ylläpidon mielessä ei välttämättä salli parasta mahdollista toiminnan joustavuutta tai reagointiherkkyyttä. Näin ollen yrityksen johdon on tuotantojärjestelmän suorituskyvyn tuntemuksen pohjalta tehtävä päätavoitteiden kesken optimointia, yhteensovittamista, kompromisseja ja priorisointilinjauksia, ja tämän jälkeen huolella sovellettava ja purettava tavoiteasetelma eri toimintoja koskeviksi osatavoitteiksi. Osatavoitteiden keskinäinen koordinointi on vaativaa reaaliaikaista monimuuttujaongelman ratkaisua, mutta sitä ei voi jättää myöskään pelkästään toimintojen tai tuotelinjojen keskinäiseksi villiksi itseorganisoitumisongelmaksi – kunkin osatoiminnon paikallinen, itsekäs

optimointi ei keskinäisen riippuvuuden olosuhteissa johda välttämättä kokonaisoptimiin:

*Työntekijä, luottamushenkilö, mies: Joissakin yrityksissä voi olla esimerkiksi kilpailuhenkeä, että siellä lietsotaan tavallaan työryhmien kilpailamista. Se on vähän semmoinen kulttuurinen asiakin.*

*Tuotantopäällikkö, mies: Kyllä joo, sitten jos se menee keskinäiseen kilpailuun, niin se on... että tavallaan estetään kaveria pärjäämästä. Sehän on epätervettä.*

*Projektipäällikkö, mies: Koska siinähan ilman muuta syntyy se kun ruvetaan tietoa panttaamaan.*

*Tuotantopäällikkö, mies: No kyllä tuossa ainakin juuri tämä tavoiteasetanta, niin sehän on ratkaisevaa. Miten ne asetetaan, että jos ne suosii tällaista sisäistä kilpailua niin silloin tulee ongelmia. Mikä se viesti on. (...) Eli siinä on juuri se riski että ne tavoitteet eriytyy. Eri toiminnoilla on aivan erilaiset perustelut ja sitten ne lähtee menemään eri suuntiin, niin sitten käy huonosti. (työkongferenssi)*

Tutkimusyrietyksissämme tämä yritysten toiminnan yleisten tavoitteiden operationaalistus osatavoitteiksi koettiin osin puutteelliseksi. Toisaalta kyseessä saattoi olla myös se, että tuotantotekniset muutokset ovat aina kompromisseja, joissa kokonaisoptimin tavoittelussa joudutaan tiettyjä osatavoitteita uhraamaan. Jos nämä valinnat ja kompromissit ja erityisesti niiden perustelut eivät ole lattiatasolla selvillä, ratkaisut saattavat aiheuttaa suurtakin hämmennystä, ja ne saatetaan tulkita hyvinkin negatiivisesti, eri tuotantoryhmiä epätasapuolisesti kohteleviksi. Esimerkiksi keskeneräiseen tuotantoon sitoutuneen pääoman minimointitavoite aiheuttaa ristiriitatunteita:

*Joskus kun lomille jäädään, niin Eurooppa alkaa riehumaan, kesälomia varten tehdään hyllyt täyteen rautaa, niin kaikki tilaa juuri siihen aikaan rautaa. Ja kun kaikki tilaa yhtä aikaa, niin tietysti se toimitusaika hidastuu. On tiettyjä kriittisiä komponentteja, niitä ei kerta kaikkiaan saada tarpeeksi ja tarpeeksi nopeasti. Ja jos saataisiin tarpeeksi, niin niitä ei uskalleta ottaa hyllyyn, koska ne saattaa maksaa niin paljon, tuottamatonta omaisuutta, että*

*joku insinööri, tällöinen talousekonomi kysyy et miksi meillä on hyllyssä noin paljon tuottamatonta omaisuutta ja lyö pränтин pöytään, että tässä taas tunnissa tuotetaan noin paljon tappiota kun se on velkapääomalla ostettua, että mitäs me nyt tehdään. Sitten taas joku insinööri lähettää ne takasin tehtaalle ja sitten sanotaan, taas tarvitaan tunnin päästä. (haastattelu, koneistaja, mies)*

Tavoitteenasettelun ristiriitaisuus ja epäselvyys ovat tekijöitä, jotka muurentavat yksittäisen työntekijän tai työntekijäryhmän kokemaa yhdessä tekemisen perustaa – toiminnan raamit ovat hukassa tai jotenkin vinossa. Konkreettisesti tämä epäselvyys koetaan epävarmuutena siitä, mitä itseltä odotetaan ja millaisia kriteerejä vasten omaa ja ryhmän työsuoritusta arvioidaan.

### *Vastuun ja päätäntävällän uudelleenjako, hierarkian jäykkyyksymykset*

Kaikissa tutkimuksen kohteena olleissa suurissa teollisuusyrityksissä vastuu- ja päätösvaltarakenteet ovat muutoksessa, kun on siirrytty tiimimäiseen tai prosessimaiseen työnorganisointiin. Kaikkien hierarkiatasojen henkilöstöltä edellytetään ainakin periaatteessa nyt entistä enemmän ja laadullisesti monipuolisempaa sitoutumista vastuunottoon ja toiminnan kehittämiseen:

*Ja kyllä meillä nuo kehittämishommat, niin ne jotenkuten kulkee, etten mä sano että ne huonosti sillain on, mutta kyllä se vähän laittaa nyppimään, kun nyt yhdelle alueelle palkkahommaa puhuttiin ja siinä alueella on toimitusvarmuus aika alhainen ja yksi mittari oli se toimitusvarmuus. Niin kaverit kysyy siinä neuvottelussa, että mikä se malli on jolla me voidaan näitä asioita viedä eteenpäin, kun ei se ole selkiintynyt. Kavereilla olisi halua kehittää sitä toimintaa, mutta ei niillä ole tietoa että miten pitäisi toimia, kehen pitäisi ottaa yhteyttä. Niin nämä peruskuviot täytyisi saada kuntoon. (...) Ja mä en jotenkin usko siihen, että kaikki... Vaikka mä haen itseohjautuvuutta, se on hyvä tuolla tuotannossa ja sillain pitäisi toimia, mutta ei se löydy itsestään. Kyllä sitä perään katsomista ja sitä pientä potkimista eri asioihin aina vaaditaan. (työkonferenssi, työntekijä, mies)*

Odotus sitoutumisesta kehittämiseen ja siihen liittyvään vastuunottoon on uudenlainen elementti työntekijän ja työnantajan välisessä psykologisessa sopimuksessa. Halu ja kyky sitoutumiseen ja vastuunottoon toki vaihtelee henkilöstön keskuudessa, mutta sitoutumista tukemaan tarvittaisiin myös uusia yhteistyökäytäntöjä, vaikuttamisen kanavia ja foorumeita, tunnustettuja tapoja tehdä vanhat hierarkia- ja roolijaot ylittävää, tiedollisesti ja asiantuntemuksellisesti vaativaa toiminnan kehittämistyötä. Kaikissa tutkimusyrytyksissä pidettiin tärkeänä sitä, että päätöksiä tehtäisiin aina sellaisia organisaation jäseniä kuullen, joilla on päätettävästä asiasta paras asiantuntemus, ei niin, että pelkkä vastuuhierarkia määritteli automaattisesti päätöksenteon paikan.

Päivittäiset menettelytavat ja vastuualueet saattavat kuitenkin olla joissakin aika arkisissakin kysymyksissä kokonaan määrittelemättä, mikä vaikeuttaa asioiden joustavaa eteenpäin vientiä:

*Hyvä esimerkki on siinä esimerkiksi, että meillä olisi muka vastuuta ja vastuu siitä että tämä kone pitää lähteä nyt vaikka huomenna. Mutta ei me silti saada jäädä ylitöihin jos me ei käydä kysymässä lupaa. Minusta se ei ole silloin kyllä ihan valmis tiimi. Silloinhan meillä pitäisi olla, jos meillä on velvoite, että meidän pitää saada se kone silloin valmiiksi eikä me keritä normalityöajalla. Eihän meillä silloin ole valmiutta vielä. (haastattelu, asentaja, mies)*

Yhteisesti sovittujen päätösten täytäntöön saattamisen katsotaan osin kangertelevan. Kaikilla päätöksillä ei jostain syystä tunnu olevan velvoitavuutta ja sitovuutta, mikä aiheuttaa turhautumista ja epäluottamusta:

*Työntekijä, mies: Sitten tuommoinen organisaation ongelma on sovittujen päätösten vienti käytäntöön eli tehdään kyllä joka tasolla hyviä päätöksiä, olkoon ne yhteistyötä tai mitä hyvänsä koskevia, mutta koskaan ei saateta käytäntöön.*

*Varatoimitusjohtaja, mies: Ei osata päätöksiä panna toimeen....*

*Työntekijä, mies: Eli niitä ei toteuteta.*

*Varatoimitusjohtaja, mies: Onko tämä nyt tämän hetken ongelma vai onko se vielä korostuneempi ongelma siinä uudessa organisaatiossa, missä ei ne roolijaot ole niin selvät?*

*Kehityspäällikkö, mies: Ei ole päättäjiä jotka vie ne täytäntöön?*

*Varatoimitusjohtaja, mies: Aika hyvin asetettu kyllä kysymys, yhteisvastuu on helpoin vastuu. (työkonferenssi)*

Päätöksien tekoa ja täytäntöönpanoa määrää luonnollisesti erityyppisten päätösten sekä objektiivinen että tulkinnanvarainen tärkeys. Priorisoidut, päivänpolttavat ja strategisesti tärkeät päätökset viedään toki täytäntöön. Sen sijaan monesti esimerkiksi tuotantoprosessin, työympäristön ja menetelmien korjauksia, parannuksia koskevien päätösten täytäntöönpano saattaa jäädä puolitiehen:

*Kehityspäällikkö, mies: Minkä tyyppisiä asioita tarkoitatte tällä päätösten täytäntöönpanolla ettei ne toteudu? Jos asiakkaalle pitää kone suunnitella, niin kyllä se varmasti toteutetaan se päätös. Mutta onko nämä henkilöstöasioita vai mitä, minkälaisia asioita nämä tämmöiset työt on jotka jätetään roikkumaan sitten?*

*Koneasentaja, mies: Korjauksia, kaikkennäköisiä. Voidaan sanoa tuota, meillä jos käsitellään joku asia tiimipalaverissa, jos siellä ei ole sitten jotain tuota aikataulua sille, vaikka sille vastuuhenkilö laitetaan, mutta jos ei aikataulua ole ja sitten voidaan sanoa, että valvontaa sille. Meillä on kyllä kehitetty sillä tavalla se valvonta, jotta seuraava kokous ottaa ensimmäisenä sen listan mitä oli edellisessä kokouksessa olemassa ja ne henkilöt joiden piti laittaa nämä kuntoon ja seuraava kokous ensimmäisenä asiana aina käsittelee nämä täytäntöönpanokysymykset.*

*Työterveyslääkäri, nainen: Vastuuhenkilö, aikataulu ja valvonta. Niin toimisiko ne sitten.*

*Työntekijä, mies: Ei vaan sitten aina on kiireitä ja aina mennään ohi sovitusta päätöksestä. Kyllä se aivan selvä on, että jos on tilauksia tuossa iso kasa, niin se ensimmäisenä todetaan että kyllähän tämä nyt vielä tämän käy, siirretään sen takia vaan. On tilauksia. Eli kuitenkin ne ns. markkinat ratkaisee sen. Se on yksi tekijä joka on ns. yleispätevä syy jonka taakse on aina helppo mennä.*

*Varatoimitusjohtaja, mies: Onko tämä loppujen lopuksi kuitenkin ongelma, ollaanko me tulossa siihen tulokseen et se ei olekaan isompi ongelma?*



*Työntekijä, mies: Aina kun tehdään päätös, on se pieni tai iso päätös, jos ei se nimenomaisesti tule koskaan käytäntöön, niin se nakertaa kuitenkin sitä yhteistä ympäristöä missä toimii, kuitenkin sen uskottavuutta. Eli ei... se on huono asia.*

*Varatoimitusjohtaja, mies: Niin, miksi näitä tapahtuu. Johtuuko se siitä että ihmiset ei kuitenkaan koe niitä asioita tärkeinä ja sen takia ne jää tekemättä, vai johtuuko se siitä että on niin paljon muuta asiaa siinä? (...) (työkonferenssi)*

Sekä tavoitteenasettelun ongelmat että päätösten täytäntöönpanon vaihtelevuus tuntuvat nakertavan luottamusta ja sitoutumista ikuisuusongelmien ratkaisemiseen ja tuotannon menetelmien kehittämiseen. Työntekijöiden odotuksena kuitenkin on, että jos yritys viestii haluavansa ottaa työntekijöitä entistä laaja-alaisemmin mukaan päätöksentekoon, johto on myös velvollinen viemään osallistavasti tehdyt päätökset täytäntöön. Muutoin syntyy pettymyksen ilmapiiri, ja mahdollisuus osallistumiseen ja vaikuttamiseen alkaa tuntua lähinnä kosmeettiselta.

### *Osaamisen ja tietämyksen käytön uudelleenjärjestelyn ongelmat*

Keskeistä teollisen tuotantoprosessin tehokkuudelle ja laadukkuudelle on taito yhdistää ja organisoida moninainen prosessissa tarvittava osaaminen tarkoituksenmukaisella tavalla. Eri toimintojen ja eri henkilöiden osaaminen ovat aidosti toisiaan täydentäviä – yksi henkilö ei voi hallita kaikkea. Luottamus ja tehokas yhteistyö mahdollistuvat jos tunnetaan toinen toisensa asiantuntijuus ja arvostetaan sitä puolin ja toisin, mutta:

*Hallintopäällikkö, nainen: Tässä on ainakin havaittavissa vaikka näitä projekteja perustetaan ja sitä projektityöskentelyä harrastetaan, niin aika usein työntekijöitten edustaja unohdetaan. Ja se on kyllä sääli. Et siellä on vaan tuotekehitys ja ehkä myynnistä joku, ja joku laskentaosastolta. Mutta ei sitten kuitenkaan siltä alueelta missä se homma varsinaisesti tehdään. Että siellä pitäisi olla, että nämä rajat vähänkään hämärtyisivät, niin tämmöisissä täytyy sitten olla se ihan se koko kenttä edustettuna.*

*Tuotantopäällikkö, mies: Niin ja nimenomaan sillä tavalla, että ne henkilöt siihen projektiin on valittu osaamisen perusteella.*

*Tuotantopäällikkö, nainen: Ja he edustaa sitä osaamistaan siellä eikä ole jonkun henkilöstöryhmän edustaja. Se on se yksi virhe mikä projekteissa tehdään, että siellä edustetaan jotain henkilöstöryhmää tai jotain organisaatiota. Katsotaan että okei, tällainen projekti, minkälaisia osaamisia me tähän tarvitaan ja ne kerätään. (työkonferenssi)*

Toinen osaamiseen liittyvä ja yhteistyöilmapiiriä heikentävä ilmiö on joidenkin henkilöstön jäsenten välillä esiintyvä nihkeä suhtautuminen osaamisensa jakamiseen ja toisten opastamiseen. Omaa erityisosaamista puolustetaan kahdellakin tavalla: toisaalta sitä ei haluta luovuttaa muille ja toisaalta ei haluta tehdä oman spesialiteetin ala- tai ulkopuolelle kuuluvia tehtäviä. Oman osaamisen käyttö, jakaminen ja siitä saatava korvaus, oli sen muoto aineellinen tai aineeton, lyhyellä tai pitkällä aikavälillä ansaittavissa, on keskeinen kiistanalainen elementti muutoksessa olevassa työn psykologisessa sopimuksessa.

## ***Muutoksen tulkinta***

Yritysten toiminnan haasteet ja muutospaineet aiheuttavat yrityksen toimintaan epäjärjestystä ja myös epävarmuus lisääntyy muutosherkässä tilanteessa. Yrityksen henkilöstö pyrkii eri tavoin yhteisöllisesti jäsentämään epävarmuutta ja muutosta, tekemään siitä ymmärrettävämpää ja vähemmän epävarmaa. Karl E. Weick on analysoinut epävarmuustilanteita organisaatiossa aktiivisen järjen tai järjestyksen tekemisen (sense-making) synnyttäjänä. Sensemaking voitaisiin suomentaa juuri epävarmuustekijöitä sisältävän tilanteen tulkitsemiseksi ja jäsentämiseksi. Siinä kirjaimellisesti tehdään ja rakennetaan järjestystä ja selkeyttä sellaiseen, mikä sisältää epävarmuutta ja ambivalenssia. Sensemaking on Weickin mukaan prosessi, joka muun muassa perustuu identiteetin rakentamiseen, se on taannehtivaa, sosiaalisesti jaettua ja jatkuvaa, siinä keskitytään vihjeiden keräilyyn ja se on uskottavuuden pikemmin kuin paikkansapitävyyden ohjaamaa (Weick 1995, 17).

Sensemaking organisaatiossa perustuu puhetapoihin, jotka kiteyttävät muutoksen kokemisen tapoja ja tätä kautta muovaavat organisaatiossa

käytävää dialogia ja siten vuorovaikutusta vaikuttamalla ihmisten asennoitumistapoihin ja tapaan ymmärtää tilanteita. Muutoksen tulkintaa kiteyttävät ilmaukset ja muotoilut ammennetaan

- yhteiskunnan ideologioiden sanastoista,
- organisaation eri ryhmittymien ja ammattikuntien sanastoista,
- uskomuksista ja oletuksista, jotka otetaan annettuna
- perinteestä ja edeltäjien sanastoista ja
- kokemusten ja niitä kiteyttävien tarinoiden sanastoista (Weick 1995, 107).

Jatkossa kuvaan, miten sensemaking kohdistuu erilaisiin yhteistyön tekemisen ehtoihin ja raameihin, työn psykologiseen sopimukseen – tavoitteisiin, panoksiin ja palkkioihin, suunnitelmiin ja sopimukseen. Toiminnan ja yhteistyön kehittäminen edellyttää tarkempaa analyysiä siitä, millaisissa suhteissa toisiinsa eri toimijaryhmät teollisuustyössä ovat ja millaisin puhetavoin he tulkitsevat yhteistyösuhteen piirteitä ja sen ongelmia yhteisöllisesti. Toimijat tulkitsevat omaa tilannettaan ja toimintaympäristöään ja valitsevat asennoitumis- ja toimintatapoja tulkintansa pohjalta. Omaa tilannetta ja muutosvaihtoehtoja pyritään jäsentämään tai ne jäsenyvät erilaisten tiedollisten ja emotionaalisten resurssien pohjalta.

## ***Psykologisen sopimuksen tulkintakehykset***

Yksittäisen toimipaikan ja yksittäisen työntekijän näkökulmasta globaalisti toimivan yrityksen toiminnan kehysten ja toimintaa suuntaavien tekijöiden hahmottaminen voi olla enemmän tai vähemmän vaikeaa ja epävarmaa. Yrityksen toimintaperiaatteita yleisesti kuvaava kommunikointiväline yrityksen sisällä on usein yrityksen strategia, jossa luonnehditaan yrityksen tavoitteita, tulevaisuuden visioita ja arvoja. Julkilausutussa strategiassa ei tietenkään luonnollisesti ilmaista yksityiskohtaisia valintoja ja painotuksia, jotka yritys aikoo tehdä tavoitteisiin pyrkiessään. Suurehkon yrityksen yksittäisen työntekijäryhmän tai työntekijän kannalta strategia- ja visiopaperit toiminnan suunnan lukemisen ja tulkitsemisen kehyksinä eivät kuitenkaan ole kovinkaan informatiivisia. Toiminnan muutospäätösten käytännön merkityksen tulkintaa voidaan tehdä vasta toimipaikka- ja toimintokohtaisten osatavoitteiden tarkastelun kautta.

Jännitteitä ja varautuneisuutta muutoksen edessä aiheuttaa se tosiasia, että muutokset aikaansaavat erilaisia vaikutuksia erilaisille työntekijäryhmille. Reagointitavoista voi tunnistaa tyyppejä. Reagointitavat perustuvat tapaan, jolla muutostilanteen elementit hahmotetaan, millaisia asioita tulkitaan seuraavan kustakin kehityspolusta omalta kannalta. Mutta mihin erilaiset epävarmuutta sisältävät tulkinnat tulevaisuuden suunnasta perustuvat ja miten tulkinnat muodostetaan organisaatiossa?

### *Perinne*

Eräs toiminnallisiin muutospaineisiin reagoinnin perustapa on nykyisiin asemiin, etuihin ja suhteisiin pitäytyminen. Työn psykologisen sopimuksen elementit halutaan pitää muuttumattomana. Tämän tulkintatavan taustalla on päättely, jonka mukaan lyhyellä tähtämellä nykyisyyden, status quon, lähes varmojen etujen vaihtaminen tulevaisuuden epävarmoihin etuihin ei ole järkevää. Perinteiset asemat tuottavat ennustettavuutta ja ennustettavat edut, kun taas useissa yrityksissä vielä muutostilassa olevat uudet tiimiytymis- ja palkkausrakenteet eivät näitä varmista:

*Sitten jos katsoo vanhempia työnjohtajia esimerkiksi, kyllä vaikealta näyttää tähän tiimiin sopeutua. Tämä pomon paikka muuttuisi joksikin muuksi. (...) Noh, sitä nyt pitäisi ajatella siltä pohjalta, että esimerkiksi itsesi kannalta, jos olet ollut pomona jossakin työpisteessä, siellä on ollut arvovalta, käskyvalta ja sinä olet määrännyt mitä tehdään, sanonut kavereille että tämä ja tämä ja tulet silloin ja lähdet silloin. Mutta sitten jos ei tämmöisiä arvovaltatehtäviä olekaan. Niin joutuu tavallaan joksikin muuksi eli järjestelemään niitä asioita, joka tarkoittaa paljon muuta kun sitä varsinaista pomon tehtävää. Niin ehkä siinä tulee se kysymys, että ei välttämättä halua siihen. Vastarintahan on aina ihan selvä kun uusia muutoksia tulee, jonkun aikaa.” (haastattelu, työntekijä, mies)*

-----

*Työntekijä, mies: Niin mä on kyllä sitä mieltä että se on korvien välissä tuo homma, että jos olettaa että oman asemansa turvaa sillä että panttaa tietoa, niin aina tulee jossain vaiheessa viisaampia*

*ja fiksumpia, jotka käy... tietysti täytyisi olla sillä ammattitaidolla varustettu, ettei tarvitse pelätä omaa asemaansa.*

*Työntekijä, nainen: Se on se ihmisten asennemuutos on yksi semmoinen tekijä, että tuota... ne jotka on siinä vanhassa ajassa kiinni.*

*Työntekijä, mies: Mutta justiin tässä heitettiin tämä organisaation madaltaminen, perinteisten roolien ja rajojen poisto, niin se on sillain korvien välissä, että jollain se on jopa osa palkkaa se pelkkä rooli tai se asema. (työkonferenssi)*

Aikaisempi toimintatapa muodostaa lähtökohdan ja taustan nykyisyyden vuorovaikutuksen luonteelle. Aiemmin selkeä, kenties moniportainen mutta hyvin tunnettu ja vallitseva organisaatorakenne on ollut kaavain, kompassi, johtosääntö ja menettelytapa, joka on ohjannut vastavuoroisia odotuksia, suhteissa olemista ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on ollut pitkälti säänneltyä ja ohjattua, ja tietystä mielessä ei-problemaattista. Se on tuonut tarvittavan jäsenyyksen ja mallin vuorovaikutukseen, se on ollut jaettu ja tunnettu, vaikka ei aina kovin käytännöllinen sopimus ja suunnitelma yhteistyöstä. Henkilökohtaista kohtaamista ei välttämättä ole juurikaan tarvittu. Se on poistanut tietyllä tavalla myös sosiaalista jännitystä:

*No minkälainen organisaatio, johtamismalli se sitten on joka meillä pitäisi olla jotta tämä tällöinen sosiaalinen kanssakäyminen pääsisi parhaimmillaan esiin ja kehittymään. Minusta se semmoinen moniportainen organisaatio ja keskitetty päätöksenteko ja... ja tällöinen on yksi, joka on ruokkinut sitä, ettei ole itse asiassa tarvittu vuorovaikutusta. Se on ollut jopa haitaksi jos on ollut kovin paljon sosiaalisia taitoja. (työkonferenssi, henkilöstöpäällikkö, nainen)*

-----

*Tutkija: No minkälaisilla alueilla tää puutteellinen yhteistyötaito ilmenee? Et mikä sen sisältö on?*

*Koneasentaja, mies: Sehän se siis... minun mielestä se on tämä vanha perinne. Eli tällöinen voidaan sanoa että järjestelmä jossa me on eletty, että on hyvin jyrkät rajat. On johtajat, on*

*seuraava johtotaso, sitten välijohto, sitten työntekijä. Sitten on työntekijöissäkkin luokitellaan eri taitotasoa ja eri ammattitasoa. Elikkä tämä vanha perinnehän on se joka pitää ensin murtaa. (työkonferenssi)*

Kun perinne muodosti kaavan, jolla työt ja vastualueet jaettiin, myös sosiaalinen vuorovaikutus oli riskitöntä, varsinkin kun sitä ei välttämättä tiettyjen tehtävien hoitajien välillä edes juuri esiintynyt. Uusi tilanne ja sen tuomat toimintatapapaineet aiheuttavat uusia jännitteitä, uuden tarpeen esittää omaa ammattia ja omaa osaamista laajemmassa ja useammanlaisia ammattilaisia sisältävässä yhteistyökuviossa. Ei välttämättä edes tiedetä, millainen vuorovaikutus on hyväksyttyä:

*Ei siitä kauhean pitkä aika ole, kun viisi–seitsemän vuotta mennään taaksepäin, niin oli tilanne se että suunnittelija suunnitteli laitetta ja vartosi kun 15.30 lähti jätkät kotiin, niin se meni kattoon sitä konetta, teki jatkosuunnittelua sen jälkeen. Ja tänä päivänä on se, että ne suunnittelee sitä aika pitkälle yhdessä. Että siinä on iso kynnys jo menty yli ja niin pieni askel kun se itse asiassa on. Mutta mitkä ne rakenteet on jotka pidättelee että se ei lähde käyntiin. Että onko se se johtamistapa ja onko se pelko ammattitaidosta, että kun en mä pysty sitä viimeisen päälle yksin tekemään, niin mä en voi sitä tehdä toisen kanssa. Että tällaisia ihan saattaa tulla näitä. Ja onhan siellä sitten pelkoja kanssa ja varmaan toisinpäinkin, ei varmaan työntekijätäkään olleet niin kovin halukkaista kehittämään sitä, mahdollisesti pelkoa, että urakkapalkan menettää tai jotain tällaisia, että saattaisi tulla kielteisiä seuraamuksia. (työkonferenssi, pääluottamusmies, mies)*

-----

*Tuotantoteknikko, mies: ...tapahtunut myönteistä kehitystä viime vuosina, ja siihen on molempien puolien asenteet pitänyt muuttua ennen kuin se on mahdollista. Ja tietysti miten tuommoinen, Yritys N on aika vanha organisaatio, niin onko siellä tällaiset vanhat paineet sitten olleet. Tällöinen ei ole tapana sitten ehkä ollut...*

*Työntekijä, mies: Ja varmaan se on ihan semmoinen tietty kulttuurillinen asia se... kun Suomessakin, että ei siinä. Mutta että*

*kun mieltii että millähän päästäisiin parempiin käytäntöihin, niin eihän sitä muuten tule kun helkkari puhumalla. (työkonferenssi)*

## *Aktiivisuus*

Vastapainona perinteisiin asetelmiin pitäytyvälle tulkintatavalle esiintyy tapa hahmottaa muutos ja siihen mukaan meneminen ainoana selviytymisen järkevänä mahdollisuutena – strategiana on tällöin aktiivisuus ja riskinsieto. Psykologiseen sopimukseen suostutaan ottamaan mukaan uusia elementtejä eli ollaan valmiita muuttamaan omien velvollisuuksien joukkoa. Tämän tulkintatapa perustuu päättelyyn, että omien pelimerkkien muutosherkkyydestä kannattaa huolehtia ja ylläpitää niiden muunneltavuutta:

*Itsestään selvä on että se työntekijä tekee. Ja sehän on muuttunut muutenkin niiltä osin alkuajoista. Se monitaitoisuus on yks tärkeä alue. Jos on yhden ammatin vahva osaaja niin se ei riitä tänä päivänä. Sun on osattava levytyötä, hitsaustyötä, pystyä toimimaan suhdetoiminnassa tiimin jäsenenä. Ei yksittäiset tuppisuut pärjää. Siivottava alueet. Joskus oli siivoajat erikseen. Kuljetusmiehet erikseen. Tavallaan ollaan sillain että ollaan metallialan monitoimihenkilöitä. Ja ne jotka ei ole suostuneet tämmöiseen yhteistoimintaan, niin ne on kyllä auttamattomasti sitten oven ulkopuolella. (...) Kyllä niin voi sanoa, että ne on näitä, kun ollaan tilanteessa että lomautetaan tai vähennetään väkeä, niin tietyillä kriteereillä työnantajana tietysti aina...ja aina hyvä monitaitoinen ammattimies on.... ja sitten jos vielä suhdetoimintaihminen niin pystyy esimerkiksi tiimissä työskentelemään. Kukapa ei semmoista valitsisi. (haastattelu, tuotannon työntekijä, mies)*

## *Ammattiryhmästatukset*

Erilaisiin ammattiryhmärooleihin on perinteisesti liittynyt voimakkaita psykologisia sopimuksia, selkeitä odotusrakenteita siitä, miten tietynlainen ammattilainen toimii ja on yhteyksissä muihin ammattilaisiin. Tällä on ollut luonnollisesti aikoinaan järkevä, kuitenkin aikakauteensa sidottu työnjaollinen perusta. Eräs tulkinta yhteistyön ongelmakohtiin ammenetaan perinteisestä ammattirakenteesta, etenkin eri ammattitehtävien ja

toimintojen välisestä työnjaosta ja vaikutusvallasta teollisuustuotannossa. Klassinen kriittisessä muutoksessa oleva vuorovaikutussuhde vallitsee tuotannon ja suunnittelun välillä. Perustava ja yhteisesti jaettu toiminnallinen tavoite on tuotteiden valmistettavuuden kehittäminen. Hyvä valmistettavuus saattaa joissain tilanteissa kärsiä, kun paine asiakasräätelöityihin tuotevariaatioihin kasvaa ja monia asiakaskohtaisia spesifikaatioita ja muutoksia joudutaan toteuttamaan melko myöhäisessäkin tuotannon vaiheessa. Tuotteen kokoonpanijan ja suunnittelijan yhteistyöstä muodostuu kriittinen tekijä, jonka tiimoilla saatatetaan ajautua jopa amatillisiin asiantuntijuusarvovaltakysymyksiin:

*(...) Raportointihan meillä on, virheraportti joka tehdään aina virheosista tarvittaessa ja sitten jos siellä on semmoisia muutostöitä joista tarvitsee suunnittelun kanssa neuvotella, niin kyllä ne tulee tänne katsomaan yhdessä. Mutta siinä olisi kehittämisen varaa. Muutokset monesti, esimerkiksi kuvamuutokset saattaa kestää vuosia. Voisi olla nopeampi. (...) Ei kaikkia kiemuroita aina tiedä mistä kautta pitäisi mennä mikäkin, joskus tuntuu että työntekijä kun esittää, niin ne ei kohtaa sitten ne tarpeet, sen suunnittelijan ja työntekijän esityksien kanssa yhteen. Olisiko siinä kanssakäymisen paikan puutetta tavallaan. Se on perinneorganisaatio, suunnittelu. Kaipaisi enemmän sitä mukanaoloa siinä työssä, että tietäisi suunnittelija todella mistä on kysymys. (haastattelu, työntekijä, mies)*

Suunnittelijat pitävät yllä tiettyjä työnsä vapausasteita, tekevät tietynlaisia ongelma-avaruuden rajauksia säilyttääkseen työnsä kohtuullisen hallinnan ja tehokkuuden. Suunnittelijan perinteiseen psykologiseen sopimukseen on sisältynyt siis eräänlainen kirjoittamaton odotus autonomiasta asiantuntijana, jota modernin tuotannon asiantuntijuuden rajapintoja murentavat vaatimukset horjuttavat. Myös sukupuolen mukaan jakaantuvat ammattitehtävät luovat raja-aitoja, esimerkiksi tekstiilitehtaassa miehet ovat haluttomia siirtymään kutojan tehtäviin, joka perinteisesti on ollut naisten hallussa, toisaalta taas naisille pääsy perinteisesti miesten miehittämiin tehtäviin (esimerkiksi laitosmiehet) on lähes mahdotonta.

Mielenkiintoinen havainto tutkimusprojektin kyselyssä tarkastellun kolmen suuren teollisuusyrityksen kohdalla oli, että puolet asiantuntija-tehtävissä toimivista, yli kolmannes johtotehtävissä ja yli neljännes toimihenkilötehtävissä toimivista pitää tärkeimpänä ongelmana työssään *työn*



*sidonnaisuutta muiden töihin.* Tämä tulos kertoo ehkä ainakin kahdesta asiasta. Ensinnäkin se kuvastanee toiminnan tahdin nopeutumisen yhteydessä erilaisten tiedonkäsittelyn ja päätöksenteon monimutkaistuneen ja tulleen monimuuttujaisemmaksi. Toisekseen se voi kertoa myös johtotehtävissä olevien hankalasta asemasta suhteessa omaan työssä onnistumiseensa – ei riitä, että he itse hoitavat työnsä huolella ja parhaan taitonsa mukaan, vaan he kantavat viime kädessä omistajille myös vastuun siitä, että kaikki muutkin ovat hoitaneet leiviskänsä asianmukaisesti. He ottavat vastaan ruusut ja risut, oli heidän alaistensa työpanoksen laatu millainen tahansa:

*Mutta jos aikaa on 2 vuotta ja 30 miljoonaa tavoite, niin silloinhan sä tiedät että... Se ihminen joka päättää niistä asioista, se vastaa myös työstään. Jos ei tulostakaan tule, niin se lähtee ulos. Sehän on aika yksiselitteistä silloin kun puhutaan yrityksestä. (tk., työntekijä, mies)*

### *Ammattiyhdistysperspektiivi*

Uusien yhteistyötapojen käyttöönottoon ja tehtäväalueiden uudelleenmuotoiluun voidaan myös suhtautua tulkitsemalla ne ensisijaisesti rahakysymyksinä, kysymyksinä siitä, mitä muutos maksaa työntekijälle, riippumatta siitä, mikä muutoksen varsinainen sisältö on, miten se muuttaa itse työn sisältöjä. Ammattiyhdistyksen edustajat ovat usein taipuvaisia muotoilemaan muutoskysymykset juuri tästä näkökulmasta:

*Minun mielestä kuitenkin, mehän myydään itseämme jonnekin. Siitähän se periaatteessa lopulta on kysymys, että me myydään tiettyyn hintaan omaa työtämme ja sitten tietyillä ehdoilla pyritään myymään sitä. Elikkä miten mukava meillä on olla. Se on yks. Minkä verran siitä saadaan rahaa. Miten näillä kahdella järjestetään tämä, että olisi mukava olla, mennä töihin ja lähteä töistä pois, ja saataisiin siitä kohtuullinen korvaus niin, että pystyy tuommoiset, noh, suomalaiset perustarpeet [tyydyttämään]. Siitähän se vaan on kysymys. (työkonferenssi, työntekijä, luottamushenkilö, mies)*

Muutosilmiöiden käsittely lähtökohtaisesti rahakysymyksinä on myös ammattiyhdistykselle perinteinen ja tietyllä tavalla turvallinen lähestymistapa epävarmuutta sisältäviin tulevaisuusvisioihin. Rahakysymysten

asettaminen muutoksen lähtöpisteeksi ja eräänlaiseksi ehdoksi saattaa kuitenkin kiristää vuorovaikutusilmapiiriä, vaikka enemmistö rivityöntekijöistä ei tulkitsisikaan uudistuspyrkimyksiä rahakysymyksinä. Eniten esillä ja siten ilmapiirin muokkaajina sekä mielipidejohtajina saattavat toimia äänekkäät muutoksen vastustajat muutoksiin neutraalisti, joustavasti tai myönteisesti suhtautuvien kustannuksella (vrt. Kevätsalon 1998 samansuuntaiset havainnot tutkimuksissaan). Mielipidejohtajat pyrkivät toimimaan siis myös kollektiivisen psykologisen sopimuksen formuloina ja uusintajina.

### *Pohdintaa muutosten tulkittavuudesta*

Teollisuusyritysten arkisen toiminnan ja yhteistyön muutosten seurausten ja vaikutusten tulkittavuuteen ja muutoksiin reagointiin näyttävät vaikuttavan siis erilaiset organisaatiokulttuuriksi puhetavoiksi ja järkeistämisen apuvälineiksi asettuvat tulkintatavat. Ne tuovat jäsenystä ja järjestystä, ja niiden rakentumiseen vaikuttaa tosiasiallinen ja koettu yrityksen yleinen päätöksenteko-, viestintä- ja kommunikaatiokäytäntö – reitit, tahti, nopeus, tietolähteet ja priorisointi.

Seuraavassa pyrin tuomaan esille, miten suurten teollisuusyritysten eri toimijat tuovat esiin yhteistyön ongelmia koskevia selityksiä ja pohdintoja, jotka ylittävät edellä kuvattujen, päällimmäisten ja vakiintuneiden puhetapojen tason. Pyrin suhteuttamaan toimijoiden selityksiä etsivää puhetta teoretisointiin työn psykologisesta sopimuksesta ja yhteistyön perusehdoista eli preferenssien koordinoinnin ja sovitun suunnitelman keskeisyydestä, miten toimien ja millaisia pelisääntöjä noudattaen yhteisiin tavoitteisiin pyritään.

### *Yhteistyöongelmien selityksiä ja perusteluja*

*Muuttuvaan toimintaan odotetaan käytännön pelisääntöjä  
– pelkät abstraktit tavoitteet eivät riitä*

Aiemmin kuvattiin tavoitteenasettelun ja osatavoitteiden keskinäisen koordinoinnin tuottavan kitkaa yhteistyösuhteisiin. Pohjimmiltaan kysymys on siis kokemuksellisesta tasapainoilusta yhteisten ja molemminpuolisesti jaettujen, toisaalta ositettujen ja keskenään kilpailevien tavoit-

teiden tavoittelun välillä. Johdolta odotetaan tavoitteiden järkevää koordina-  
tointia:

*Työntekijä, mies: Siinä on viidakon lait silloin, että kyllä se pitäisi sillain olla yrityksen turvattua toimintaa, että se esimiesvalmennuksessa, osastopäällikkötasolla on sillain että ei synnytetä tämmöisiä kilpailuasetelmia eri työryhmien, osastojen välillä. Kyllähän siinä pitemmän päälle lankeaa sillain, et se voimavara hukkuu siihen kilpailemiseen. Ei siitä tulekaan sitä tulosta.*

*Hallintopäällikkö, nainen: Jollakin tavalla se johdon tavoiteasetelma pitäisi olla semmoinen, että se ei anna mahdollisuutta tämmöisiin itsensä vastaan -asetelmiin. Vaikka ne tavoitteet on yhdet ja yhteiset siellä ylätasolla, niin se täytyisi purkaa niin johdonmukaisesti niihin alatavoitteisiin, että ei synny semmoisia tavoitteita jotka houkuttelee tähän itseensä vastaan kilpailemiseen. (työkonferenssi)*

Vastauksena paineisiin toiminnan joustavoittamisesta tutkimusyri-  
tyksissä on siirrytty tiimimäiseen työskentelytapaan. Käytännön menette-  
lyt etenkin tiimien itseohjautuvuuden asteen ja luonteen suhteen hakevat  
kuitenkin vielä toimivaa muotoaan. Tiimimäisyys on tuonut tarpeen jä-  
sentää sille tulleet tehtävät ja vastuut uusista lähtökohdista. Tiimimäiseen  
työskentelytapaan siirtyminen edellyttää muutoksia päivittäisissä yh-  
teistyökäytännöissä, rooleissa ja toimintavaltuuksissa. Tiimityöskentely  
edellyttää etenkin syvenevää sitoutumista ja vastuunkantoa kaikilla työn-  
tekijätasoilla. Tutkimusprojektin kyselyn mukaan kolme neljästä työn-  
tekijästä kokeekin työn vaatiman vastuun ja työnteon tuloksen saavut-  
tamiseen sitoutumisen vaatimusten kasvaneen. Joissakin tapauksissa si-  
toutuminen ja vastuunotto eivät ole vielä löytäneet muotoaan, yhteistyö-  
käytäntöjä ja rooli-odotuksia leimaa toisinaan vielä työnjohtovetoisuus.  
Perinteet hidastavat puolin ja toisin uusien, toimivampien yhteistyökäy-  
töntöjen muodostumista:

*(...) Kyllä musta se riippakivi mikä meillä edelleen on, on se että  
liian paljon on puolin ja toisin sitä mentaliteettia että vain pomot ja  
esimiehet on fiksuja. Ja että verstaan lattialla tiimeissä ei oikeastaan  
tarvitse muuta kun tehdä sen mukaan mitä sanotaan. Ja sitten voi  
tietysti arvostella sitä, että on ihan pöllöä hommaa. Mutta minusta*

*edelleen tulee aivan liian paljon tällaisia kommentteja että kyllä esimiehen olisi pitänyt nähdä tämä ja huomata, et eihän tätä tällä tavalla kannata tehdä ja se... Mulla nousee aina niskavillat pystyyn siinä vaiheessa. Että miksi hemmetissä, jos te kerran näitte että tämä on aivan väärä konsepti niin miksi ette avanneet suuta. Että etukäteen sille olisi voitu jotain, mutta historiaa ei voi todellakaan muuttaa. (haastattelu, tuotantopäällikkö, mies)*

Yhteistyöhön kuuluu tehtäväjaon suunnittelu. Aina suunnitelma ei tunnu pitävän tai olevan riittävän kattava:

*Varatoimetusjohtaja, mies: Eli tämä on siis, roolit on yksi asia eli 'ei kuulu mun ruutuun'. Onko meillä semmoista ajattelua?*

*Koneasentaja, mies: On paljon vielä. 'Tuo ei ole minun ongelma'. (työkonferenssi)*

Hajautettu ja madallettu päätöksenteko ei aina tuo autuutta eikä varsinkaan joustavuutta. Päätösten täytäntöönpano tulee aina organisoida jotenkin. Päätösten teon ja täytäntöönpanon kitkojen syynä joissain tapauksissa voivat olla epäjohdonmukaisuudet ja tulkinnanvaraisuudet päätöksentekovastuissa ja -valtuuksissa. Vastuunjako täytyisi kuitenkin suunnitella, vaikka ollaankin pyrkimässä pois jäykästä, epäkäytännöllisestä hierarkiasta:

*Kehityspäällikkö, mies: Minä en ymmärrä että miten organisaatio voidaan ilman jonkunlaista hierarkiaa hoitaa. Kyllä se joku hierarkia pitää olla. Siis tai organisaatio olla ja vastuuta ja kaikki nämä. Ei se semmoinen ilman toimi. Siitä tulee kaaos.*

*Koneasentaja, mies: Niin, tuleeko sitten se että jos ei ole tuota organisaatiota, että tulee vielä enemmän 'ei kuulu mulle' -kysymyksiä, kuin että jos on roolijako, vielä enemmän sitten.*

*Työterveyslääkäri, nainen: Jos on kovin monta käskijää, silloin ei tiedä ketä...*

*Varatoimetusjohtaja, mies: Ei, silloin tulee enemmän semmoisia tilanteita, että kaksi henkilöä yrittää tehdä samasta asiasta päätöksen ja jos ne on eri mieltä, niin sitten tulee ongelma.*

*Koneasentaja, mies: Et kumpi on vahvempi.*

*Työterveyslääkäri, nainen: Siinä on työntekijä aika avuton jos niinkun tulee komentoa kahdesta suunnasta, et miten tässä tilanteessa nyt menetellään.*

*Varatoimitusjohtaja, mies: Joo, meillä on nyt semmoisia tilanteita aika paljon. Ja se on ihan laillisen organisaation mukaan niitä tulee tavallaan, että se ei johdu mistään piilo-organisaatiosta vaan ihan siitä virallisesta. Ja sitten siinä täytyy hakea jostain erotuomaria, ja jos sitä erotuomaria ei löydy, niin sitten siinä asiassa ei synny päätöstä ollenkaan. (työkonferenssi)*

Luontevasta ja joustavasta tehtävähierarkiarajat ylittävästä muutostilanteiden käsittelystä on toisaalta myös jo hyviä kokemuksia. Edellytyksiä laadukkaalle, häiriöttömälle valmistusketjulle ylläpidetään yhteistyössä:

*Tuotannon työntekijä, mies: Parempaan suuntaan ollaan menossa huomattavasti siis sillain, että kun puhuttiin tuolla, niin kyllä tuotesuunnittelun täytyy olla sillain, että siellä on vastuuhenkilöt ja se on linjassa. Eli ne käy verstaalla ja ne ottaa kantaa asioihin ja on ... ne ei voi linnoittautua sillain. Ennen vanhaan oli paljon kovempi kynnys. Siis ajatellaan että soitat konttoriin, että suunnittelija tulee kattomaan sitä ongelmaa, niin saatto mennä viikkoja ja ongelma saattoi olla ohitse tai jatkua, nyt se tulee samalla tunnilla tai saman puolen tunnin sisään. Ja ruvetaan ratkomaan heti se homma miten se tehdään. Se on sitten oma asiansa, että koska se on puhtaana paperilla mutta kyllä se muuttunut on. (...) Eli kaikki mitä tuodaan semmoiset toiminnot lähemmäksi linjaa mitkä on olleet ennen kaukana jossain konttorissa eristettynä omaan maailmaansa, niin kyllä meillä siitä kokemuksia on, että huomattavasti toiminta on tehostunut ja ihmiset on ruvenneet ymmärtämään niitä ongelmia mitkä siinä lähitilanteessa on. (työkonferenssi)*

Näyttää siis siltä, että samanaikaisesti kun edellytetään laajempaa sitoutumista ja vastuunottoa kaikilta osapuolilta, tehtävät, vastuualueet ja -rakenteet täytyy suunnitella ja määritellä huolellisesti, ja tämän jälkeen ne täytyy vielä kommunikoida tehokkaasti yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Keskeisimpiä ongelmia tiimimäiseen työskentelytapaan siirtymisessä teollisuustyössä onkin ollut pelisääntöjen määrittelyn vaihtelevuus, valtuuksien ja vastuun uudelleenjako kun ei tapahdu pelkästään omalla painollaan.

Se, että uusien yhteistyön vuorovaikutukseen liittyvien pelisääntöjen määrittelyyn ei ole osattu kiinnittää ehkä riittävästi huomiota, liittyy myös pyrkimykseen päästä eroon kielteisestä byrokraattisuudesta ja ruutuajattelusta työnorganisoinnissa. On päätelty, että ongelmaksi koettuun byrokraattisuuteen ei pidä vastata uusilla byrokraatioilla. Kuitenkaan organisaattiorakenteiden selkeän määrittelyn ei tarvitse merkitä kielteisen byrokraattisuuden kasvua. Adler (1996) onkin analyysissään kuvannut tärkeää eroa mahdollistavan ja pakottavan byrokraatian välillä toiminnan käsikirjoituksena. Mahdollistava byrokraatia vähentää sosio-psykkistä jännittyneisyyttä ja sillä on jäsenystä luova vaikutus. Pakottava byrokraatia taas hidastaa ja jäykistää epäfunktionaalisella tavalla toiminnan ketjuja. Myös tuoreessa suomalaista metalliteollisuutta koskevassa tutkimuksessa (Jurvansuu ym. 2000, 80) havaittiin, että liiketoimintastrategian, tehtäväkuvien, vastuualueiden ja pitkän aikavälin henkilöstöstrategian muodollinen kirjaaminen oli yhteydessä toimipaikan hyvään menestymiseen.

### *Johtaminen yhteistyön suuntimena*

Johtamiseen ja johtajaan kohdistuu työntekijän kokemassa psykologisessa sopimuksessa paljon odotuksia. Johtajalla on valtaa ja siten myös kyky vaikuttaa työn organisoinnin ydinkysymyksiin. Johtajalle työntekijä on suostunut luovuttamaan paljon vaikutus- ja arvovaltaa solmiessaan työsopimuksen. Johtaja on tärkeä yhteistyön suunnitelman ja sopimuksen käsikirjoittaja ja toimeenpanija. Parhaimmillaan johtaja toimii tässä käsikirjoittajan ja toimeenpanijan roolissaan läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti. Avoimuus ja sosiaalinen rohkeus nähdään uskottavan esimiestyön ehtoina. Johtaminen on myös psykologista johtamista, ei vain sitä, että jollakin on johtajana viimeinen auktoriteetti ja valta asioiden päättämisessä ja täytäntöön saattamisessa. Rooliodotusten muutos tuottaa tässäkin jännitettä:

*Minusta siinä on tällainen perinne joka estää (...) tällainen puolin ja toisin jonkinnäköinen avoimuuden pelko ja rohkeuden puute. Et kyllähän se vaatii esimieheltä aika paljon, jos hän niinkun sillä tavalla avautuu, että menee sinne tiimiin ja sanoo että minä en nyt tiedä miten tämä tehdään tämä homma. Mä tiedän että tällaiset tavoitteet meille on annettu, mutta kertokaa nyt ihmeessä. Nyt*

*meidän pitää tälle yhdessä löytää ratkaisu. Silloin hän tavallaan tunnustaa sen osaamattomuutensa. Siinä on aina se vaara että se porukka sitten antaa palautetta, että hetkinen, mikäs esimies sinä olet kun et hallitsekaan tätä hommaa. (työkonferenssi, tuotantopäällikkö, mies)*

Toisaalta:

*Mun mielestä ongelma on siinä, että tuossa on johtopaikoilla henkilöitä, jotka ei mun mielestä ole ikinä osanneet ihmisten kanssa tehdä mitään yhdessä. Ei ole semmoista luontaista kykyä. Jos insinööri miettii, mullekin on sanonut, että miten hän saisi enemmän auktoriteettia, niin se miettii ihan vääriä asioita. Kun mäkin sanon että et jos sä tuommoisia mietit, niin et sä saa sitä ikinä. Että jos sä mietit jotakin että mitä sä rupeat kikkailemaan. Se tulee jos on tullakseen. Olet oma itsesi vaan (...) Et sinä niitä töitä tee, se on se sun porukkasi joka siellä tekee. Että jos sun olkapäällesi tullaan taputtelemaan, niin se johtuu siitä että porukka on tehnyt ne hommat hyvin. (haastattelu, asentaja, mies)*

Johdon tapa ottaa muut yrityksen toimijat sisäisinä yhteistyökumppaneina mukaan toiminnan ohjaukseen on tärkeä yhteistyöilmapiirin rakentumiseen vaikuttava tekijä:

*Mutta juuri nämä tämmöiset osallistumisjärjestelmät, niin kyllä ne myöskin aikaansaa sitä yhteistä kieltä. Ja sitten yksi asia vuorovaikutustaidoissa on se, että tässä on hirveen tärkeässä asemassa se yrityksen johto. Ja sen tapa toimia. Että jos ylin johto suhtautuu eri organisaatiossa toimiviin ihmisiin arvostaen ja ottaa ne yhteistyökumppaneina aidosti, niin se luo sitä semmoista ilmapiiriä yritykseen joka lisää avoimuutta, ja lisää sitä... se on semmoista itseänsä ruokkivaa asiaa, että jos tämmöinen avoimuuden ilmapiiri saadaan sieltä yrityksen johdon tasolta syötettyä, ja luottamuksen ilmapiiri, niin se ruokkii vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen lisääntymistä organisaatiossa joka puolella. (työkonferenssi, hallintopäällikkö, nainen)*

Erityisesti keskijohto on jännitteisessä asemassa uudessa osallistavuutta lisäävässä yhteistyömallissa. Keskijohto on toisaalta alaistensa odotusten kantajana ja toisaalta täyttämässä ylimmän johdon odotuksia. Alaisten

ja toisaalta taas ylimmän johdon odotukset saattavat joutua odottamatomasti ristiriitaan, ja dilemman ratkaisijana keskijohdon esimies saattaa joutua vaikeiden moraalisten ristiriitojen ratkojaksi – miten täyttää psykologinen sopimus yhteen suuntaan rikkomatta sitä toiseen suuntaan.

Jos ja kun yhteistyö on sopimukseen ja suunnitelmaan perustuvaa yhteiseen tavoitteeseen ponnistelua, oletuksena pitäisi olla myös se, että sopimuksen ja suunnitelman muutoksista sovitaan kuitenkin yhdessä ja avoimesti, myös tilanteessa, jossa valta-asetat ovat epäsymmetriset:

*Tai sitten myöskin tämmöinen tiedottaminen, että jos pahimmillaan jonkun työtehtävien muutoksesta tulee tieto talon ulkopuolelta, niin se ei varmasti ole kyllä oikein hyvin hoidettua vuorovaikutusta. Et silloin ei ainakaan kyseisen henkilön työpanos vähään aikaan ole lähelläkään sitä mitä se voisi olla. Että tämä tiedotushomma pitäisi hoitaa rehellisesti ja avoimesti. (työkonferenssi, hallintopäällikkö, nainen)*

Henkilöstön edustuksen tuominen yrityksen johtoon on lisännyt ja nopeuttanut tietämystä ja käsityksen luomista yrityksen tilanteesta ja toiminnan suunnasta sekä käytännön suunnitelmista. Kuitenkin tuntuu, että tietoa juuri tästä asiasta ei ole koskaan henkilöstön käsillä liikaa, ja tieto koetaan sitä luotettavammaksi, mitä useammasta lähteestä sitä saadaan:

*Tuotannon työntekijä, nainen: Niin, ja sitten siihen että, sanotaan että meillä jotka pyörii tuolla kuvioissa mukana ja on tekemässä kaikenlaisissa johtoryhmissä ja luottamuselimissä, niin meillä on sitä tietoa enemmän. Mutta ei tällä tavallisella porukalla, vaikka sä kuinka yrität niitten kaaliin laittaa ja puhua jotakin, niillä ei ole sitä tietoa kun ei ole mitään semmoisia isompia informaatiotilaisuuksia. Nimittäin semmoisia, et niitäkin täytyy kyllä olla koko porukalle.*

*Hallintopäällikkö, nainen: Mun mielestä se on niinkun sen jälkeen kun meillä on jokaisella tuoteryhmällä oma johtoryhmänsä, sitten on vielä tulosityksikön johtoryhmä, sitten on vielä konsernin johtoryhmä ja jokaisessa johtoryhmässä on vähintään kaksi joi-sakin kolmekin henkilöstön edustajaa, niin se on kyllä... mun mielestä madaltanut niitä aitoja ja vähän sitä ymmärrystä lisännyt, mutta niinkuin sä sanoit, niin sitä tarvitsisi tukea laajemmalla tiedottamisella, informaatiolla joka sitten otetaan varmaan sen jälkeen kun on oma edustaja ollut omin korvin kuulemassa ja on*



*ehkä saanut syvemmmälti sitä tietoa, niin siihen luotetaan siihen tietoon sen jälkeen enemmän kun se tulee kahdesta suunnasta samansisältöisenä. (työkonferenssi)*

## *Yhteistyö resurssien yhdistelynä*

Toiminnalliset muutos- ja kehityshaasteet ovat aina vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Vuorovaikutus organisaatiossa on kirjaimellisesti interaktiota, yhdessä toimimista erilaisia resursseja yhdistellen jollakin tavalla ja johonkin suuntaan. Yhdessä toimimisen tapaan ja tulokseen vaikuttavat lukuisat, loppujen lopuksi paljolti psykologiset ja kognitiiviset, ehdotekijät. Psykologiset ja kognitiiviset ehdotekijät ovat se energia, joka suuntaa, ylläpitää ja muuttaa organisaation jäsenten toimintaa.

Tutkimissamme yrityksissä tuote- ja tuotantoprosessi-innovaatioiden mahdollistajana ja käytännön ehtona nähdään kaksi päätekijää – osaamiseen panostaminen sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön laadun parantaminen. Nämä kaksi päätekijää ovat hyvin ihmiskasvoisia ja -keskeisiä luonteeltaan. Osaaminen on viime kädessä yksittäisten työntekijöiden hallussa ja yhteistyötä tehdään yksilöiden välillä.

Toiminnan kehittämishaasteet vaativat muutoksia yrityksen ja yksittäisten työntekijöiden resurssipanostuksissa. Samoin kehittämistoimet aiheuttavat muutoksia yksittäisten työntekijöiden kokemissa hyödyissä ja palkkioissa. Sekä resurssit ja panokset että hyödyt ja palkkiot voivat olla luonteeltaan aineellisia ja tai aineettomia, mutta niillä on kuitenkin aina haltijalleen jokin arvo, myös vaihtoarvo. Kysymys on myös pitkän ja lyhyen tähtäimen etujen punnitsemisesta.

Oman osaamisen käytön ja kehityksen kysymykset ovat eräs herkimpiä työn psykologisen sopimuksen osa-alueita. Erityisesti osaamisen jakamiseen ja työkiertoon liittyviin inhimillisten resurssien käytön muutossuuntiin suhtaudutaan joissakin työntekijäryhmissä varauksellisesti. Oman tietämyksen ja osaamisen jakamista esimerkiksi nuoremmille työntekijöille tai muille ryhmille ei välttämättä pidetä oman aseman jatkuvuuden, urakehityksen tai ammatti-identiteetin kannalta mielekkäänä. Erikoisosaaminen, jota yksilö yksipuolisesti pitää hallussaan, saattaa antaa ainakin tunteen merkittävydestä ja mahdollisesta korvaamattomuudesta, mikä tuo samalla vaikutusvaltaa. Esimerkiksi jonkin laitteen optimaalisten asetusten teon taito tai kehitelty suunnitteluratkaisu pidetään

omana tietona, jota kyllä sovelletaan itse, mutta jota jaetaan tai dokumentoidaan nihkeästi muille:

*Tuotannon työntekijä, mies: Joo, ja se on monelle joka tällä lailla vanhakantaisesti ajattelee... se on sitä oman minuuden myymistä eli joku pitää avaimia taskussaan tiedolla ja tieto on vallankäytön väline tietyllä tavalla. Joka on tässä vanhassa ammattimiesrakenteessa, mutta en mä usko että kun ihmiset on nuoria ja tämmöisiä toisella tavalla hiukka ajattelevia, että tämä ammattikuntalaitos on sillain kun ennen vanhaan että pikkusen piiloteltiin. Silloin kun minäkin alalle tulin. Huippumiehet vähän teki, silloin kun oltiin nuoremmat pois ja (...) Se on semmoinen terve itsetunto silloin, jos ajattelee et mä pärjään tällä vaikka mä tiedän ja mä pystyn tämän opettamaan kaverillekin, että siinä ei elämässä tapahdu mitään. Ihminen joka on avoin ja uskoo siihen että siinä organisaatiossa pärjätään muullakin kun tiedon panttaamisella tai sillä että juuri minä ratkaisen ongelman, tai että juuri minä tulin paikalle. Niin ehkä se on.*

*Projektipäällikkö, mies: Onko tämä semmoista tavallaan kilpailuhenkeä?*

*Tuotantopäällikkö, mies: On siinä sitäkin.*

*Tuotannon työntekijä, nainen: Niin ja sitten on myös sitä, että on mahdollisuus (...) ehkä tänä päivänä kun ajattelee, että on tämmöinen aika että on työpaikat kireällä, pidetään vähän omaa työpaikkaa takataskussa. (...) Että sitten kun se viimeinen tietotaito on annettu, niin...*

*Tuotantopäällikkö, mies: ...ei mua ainakaan voida irtisanoa. Mulla on niin paljon semmoista tietoa mitä ei ole muilla, jos mä sen luovutan niin mä olen vähän turvaton sitten. (työkonferenssi)*

Osaamisen panttaamisen motiivina voi olla oman työmarkkina-aseman puolustaminen, erityisesti näinä massatyöttömyyden aikoina. Toisaalta myös perinteisessä, tosin jo väistymässä olevassa teollisessa työkuultuurissa eli mestari-oppipoika -jännite, jossa nimenomaan huippuosajat varjelivat parhaiten kikkojensa paljastumista nuoremmille, ja näin ylläpidettiin eräänlaista ammatillista hierarkiaa. Urakkapalkkajärjestelmät

ovat ehkä myös kannustaneet oman yksilöllisen suorituksen maksimointiin osaamisen levittämisen sijasta.

Motivaatiota esimerkiksi nuorempien opastamiseen heikentää myös se, että henkilökohtaisesta ammattiosaamisesta kyllä palkitaan, mutta opastamisesta ei. Opastaminen kuitenkin vaatii aikaa ja huomiota, mikä taas saattaa olla opastajan näkökulmasta pois oman tehtävän hoidon laadusta. Ongelmana opastamisesta ja osaamisen levittämisestä palkitsemisen yhteydessä on myös se, kuinka mitata sitä hyötyä, mikä osaamisen levittämisestä esimerkiksi ryhmälle tai koko organisaatiolla koituu. Välttämättä hyötyä ei voi suoraan tunnistaa esimerkiksi tuottavuuden kohtoisena; se voi todentua esimerkiksi lopputuotteen parantuneena laaduna.

*Projektipäällikkö, mies: Jos me sieltä aloitetaan. Tiedon jakamisen haluttomuus. Millä semmoista ongelmaa ratkotaan?*

*Tuotantopäällikkö, mies: Jos se muutama mikä mulla ensimmäiseksi edelleen tulee mieleen, jos tämä meidän palkitsemisjärjestelmä olisi sellanen, että se selkeästi tukee ja palkitsee sitä tiedon jakamista ja vuorovaikutusta ja tällaista, niin kyllä se varmaan auttaisi asiaa.*

*Tuotannon työntekijä, nainen: Niin siihen mä on ihan samaa mieltä sun kanssasi, että sitä ei palkita riittävästi kun sä opastat muita.*

*Projektipäällikkö, mies: Tuonhan suunnitteluorganisaatiossa voi nähdä sillain, et sitä ei dokumentoida sillain niin kuin se pitäisi, vaan pidetään niin kuin omassa laatikossa se tieto ja ollaan se tärkeä mies.*

*Tuotannon työntekijä, mies: Joo kyllä se sitä vaatii, koska se on semmoinen mittari, että kun ihminen saa siitä palkkion niin se varmasti myönteisemmin suhtautuu ja tekee.*

*Tuotantopäällikkö, mies: Eihän se tarvitse välttämättä olla raha... rahapalkinto... että jos se muuten luodaan sitä arvostusta tällaiselle henkilölle jotka osaa ja uskaltaa näin toimia.*

*Tuotannon työntekijä, nainen: Kyllä se melkein raha on tuolla työkentällä kun puhutaan. (...) Tuossa mietin, että kun se tuli sieltä se yksilö esiin, niin ainakin varmaan meidän osalta se tuli täysin esiin, koska mehän tehdään niinkun yksilötyötä. Meillä on*

*nyt vasta tulossa tämä ryhmätyö, niin silloinhan siellä on se... ne kaikki ainekset vielä jäljellä, että mä osaan tuon jutun paljon paremmin ja mä en sitä kyllä kerro kenellekään. Ja mä saan sen nopeammin tehtyä. Ne muhii nämä kaikki vielä. Että meillähän on se yksilötyö.*

*Hallintopäällikkö, nainen: No sitähan tuki aikanaan tämä urakkapalkkajärjestelmä, että kun siitä ollaan irti niin se ehkä pääsee paremmin menemäänkin eteenpäin se tieto taikka tämä osaaminen.*

*Tuotannon työntekijä, nainen: Silloin kun niitä soluja yritettiin sinne tehdä, niin nehan ei ollut mitään muuta se solu kun että kolme henkilöä lyötiin yhteen ja palkka yhdistettiin. Ja sitten se jaettiin kolmella. Niin sekin oli väärä tapa tehdä mitään. Ei se ollut sittenkään ryhmätyötä kerran jokainen teki...*

*Hallintopäällikkö, nainen: ...omaa työtänsä. Eli pitäisikö sitä jollain tavalla mitata sitä ryhmän ammattitaidon paranemista ja sitä kautta sitten?*

*Tuotannon työntekijä, nainen: Niin, kyllähän se näkyy varmaan siinäkin että kun se osaaminen lisääntyy, niin jos ei se välttämättä näy tehokkuudessa ehkä, että tehokkuus nousee mutta se voi näkyä niin että laadut paranee. Että jossain se täytyy näkyä.*

*Tuotantopäällikkö, mies: Tosiaan että saadaan toiminta turvattua, että jos joku sairastuu, niin silti toiminta jatkuu ja näin, kaikissa näissä. (työkonferenssi)*

Työntekijän valintatilanne suhteessa koko ryhmän osaamiseen panostamiseen oman osaamisen levittämisen kautta muodostuu ristiriitaiseksi. Työryhmä- tai tulosyksikkökohtaisen tulospalkkauksen maailmassa ryhmän kokonaistuloksellisuus vaikuttaa suoraan myös siihen, paljonko ryhmän yksittäinen jäsen saa palkkiota. Yhtäältä ajatellen moniosaamisen lisääminen olisi edullista sekä koko ryhmälle että sen yksittäiselle jäsenelle siinä mielessä, että se toisi ryhmän toiminnalle kokonaisuutena toimintavarmuutta ja toiminnan laatu säilyisi korkeana häiriötilanteissa-kin, kuten jonkun jäsenen sairastuessa tai muuten ollessa poissa pelistä. Toimintavarmuus toisi näin ollen myös varmuutta tulospalkkioiden saavuttamisessa. Mutta toisaalta yksittäisen työntekijän kohdalla tilan-

netta mutkistaa se, että myös ryhmän sisällä voi vallita kilpailu. Toinen ryhmän jäsen omine osaamisprofiileineen on potentiaalinen kilpailija ja uhka mahdollisessa lomautus- tai saneeraustilanteessa. Tältä kannalta ajatellen oma erikoisosaaminen kannattaisi pitää itsellä. Ratkaisuna tähän dilemmaan voisi todellakin olla se, että osaamisen jakamisesta paljakkaisiin jotenkin.

Yhtenä perusteltuna syynä suhtautua varauksellisesti osaamisen jakamiseen ja työnkiertoon voivat olla niin sanotut historian opetukset. Jos henkilöstö on kokenut, että esimerkiksi yrityksen rekrytointi-, lomautus- ja irtisanomismenettelyt ovat olleet sattumanvaraisia, epäjohtonmuksaisia ja muuten epäselviä, se herättää epäluuloa myös myöhemmin. Jos pelisäännöt yrityksen matalasuhdanne- ja kriisitilanteessa toimimisen ja henkilöstöpolitiikan kohdalla vaikuttavat ennustamattomilta, epäselviltä ja arvaamattomilta, omasta erityisasemasta ja -kompetensseista pidetään varmuuden vuoksi kiinni. Kun oma asema inhimillisten resurssien käytön suunnitelmassa tuntuu epäselvältä, ei sitä myöskään aina omaehtoisesti olla valmiita nykytilanteesta muuttamaan ilman että selkeät pelisäännöt määritellään.

### *Uusi vastuullisuus ja toiminnallinen riippuvuus sosiaalisen paineen luojina*

Itseohjautuva työryhmätyöskentely tuo mukanaan ryhmän sisäisen paineen. Myös työntekijöiden keskinäinen psykologinen sopimus ja sen sisältämät vastavuoroiset odotukset saavat uutta painoarvoa. Koska tuloksellisuutta arvioidaan kokonaisuutena, se edellyttää jokaiselta ryhmän jäseneltä sitoutumista ja oman leiviskänsä hoitamista. Se miten onnistuu oman työvaiheen suorittamisessa, vaikuttaa muidenkin onnistumiseen ja siten kokonaistuloksellisuuteen. Esimerkiksi nuori, kokematon tai määrääkaikaisessa työsuhteessa oleva ei välttämättä ryhmän näkökulmasta täytätä ihannejäsenen piirteitä:

*Tutkija: Onko tässä nyt niin, että sitä joutuu kumminkin sen työn lisäksi mitä itse tekee, niin vähän seurailemaan että mitä naapurit tekee ja miten se isompi kuvio menee siinä?*

*Asentaja, mies: Kyllä ehdottomasti niin. Onhan tuota vanhempien vastuulla ilman muuta nämä nuoremmat. Sieltä kun otetaan*

*harjoittelijoita tai määräaikaisia, niin totta kai meidän vanhempien on sitten katsottava. Että homma ensinnäkin on sen laatuista, että jos ei kelpaa ja sitten että se joutuu siihen määräaikaan. (...) Meillä on kaikille rungoille tietty aika olemassa kortilla, jonka mukaan ne sitten tehdään. Ja tuota palkkausjärjestelmä on sen mukainen, jossa tulos tulee sitten sen tavallaan aikataulun alituksesta. (haastattelu)*

-----

*Työntekijä, mies: Tuota, tästä oli pelkästään tämä ikäkysymys, mutta yhtä lailla ongelma ovat henkilöt joilla on pitkä työsuhde ja henkilöt joilla on lyhyt työsuhde. Eli on se ryhmä tai osasto tai vastaava, niin omalla työpaikalla on aika paljon siitä että nuoret ei pääse siihen porukkaan sisään. Eli niitä ei tavallaan oteta. Työmaalla on olemassa määrätyt kuppikunnat ja sinne on hyvin vaikea ulkopuolisen päästä sisään.*

*Koneasentaja, mies: Voitais sanoa, että ongelma on määräaikainen työsuhde. Oma ongelmansa on myös olemassa jos siellä pyöritetään aina sitä määräaikaista porukkaa ja niiden sillä tavalla...*

*Kehityspäällikkö, mies: Eikö niitä oteta näihin urakkaryhmiin ja näihin mukaan sitten?*

*Koneasentaja, mies: Otetaan ne mutta kyllä se oma ongelmansa on olemassa ja sitten...*

*Työntekijä, mies: ...hyväksyminen siinä.*

*Koneasentaja, mies: ...ja sitten se sitoutuminen, näiden määräaikaisten, niin kyllähän se huonompaa on jos itse tiedät että minä olen tässä lähdessä jonkun viikon päästä pois. Eikä se aina ole sitä että hyväksytäänkö sitä tulijaa.*

*Työntekijä, mies: Mutta onhan se toinen puoli se, että onko se nokkimissyy vai ei se, että pelko omasta työstä on sillä, et kun joku tulee siihen porukkaan sisään. (työkonferenssi)*

Myös luottamusta punnitaan koko ajan, koska samassa veneessä ollaan. Tämä tuo oman henkisen paineensa työhön – ollaan ei vain yleisen työnantajan tarkkailun alla, vaan myös työtoverien tarkkailun alla. Viitteitä

tästä uudesta paineen muodosta voi lukea myös tutkimusprojektin kyselyn tuloksista: työntekijöiden ryhmässä koetaan olevan ristiriitoja eniten työntekijöiden kesken (44 %), vähemmän kuin esimiesten ja alaisten kesken (34 %) ja muiden henkilöstöryhmien kanssa (34 %). Paine ja ristiriidat siis tiivistyvät työryhmässä, samalla hierarkiatasolla. Riippuvuudesta ja luottamuksen ansaitsemisesta tulee hyvin henkilökohtaista:

*Projektipäällikkö, mies: Ja se ottaa aikaa, koska se luottamus, se ei rakennu muuten kun olemalla luotettava puolin ja toisin. Semmoisen onnistumisen kautta.*

*Tuotannon työntekijä, nainen: Ja se pätee muuten tuossa ryhmätyöissäkin. Meillä sitä nyt vielä on vähän, mutta sehän lisääntyy, niin tuota semmoinen on huomattu siellä ainakin että kun siellä kolme ihmistä tekee töitä kimpassa neljällä koneella, niin jos se yksikin semmoinen virhe tulee että ei ole ollut tarpeeksi tarkka ja muut sen huomaa, niin sen jälkeen siihen syntyy semmoinen asenne että se on pakko mennä tarkastaan sen jälkeen se homma kumminkin. Et siihen ei luoteta sitten että se tekisi sen kunnolla. (...) Ja se on tosi kinkkinen juttu sitten, sitten se poikii kaikennäköisiä muita asioita. (työkonferenssi)*

Stressaavaksi riippuvuus muodostuu etenkin siinä vaiheessa, kun esimerkiksi tuotannon aikatauluissa pysymiseen vaikuttavat häiriöt kantautuvat ja saavat alkunsa oman organisaation ulkopuolelta, mutta kertautuvat ja muuttavat ilmenemismuotonsa tullessaan omaan organisaatioon. Mahdollisuudet vaikuttaa ulkopuolisen organisaation toimintaan ovat niukemmat, etenkin työntekijätasolla. Silti toimitusaikatavoitteissa pysyminen on yhteinen päämäärä, jota kukaan ei haluaisi ainakaan omalla toiminnallaan vesittää.

Myös toimihenkilötasolla ja erityisesti projektimaisesti organisoidussa työssä kyky sosiaaliseen vaikuttamiseen nousee kriittiseksi työn tuloksellisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi, kun vertikaaliset hierarkkiset suhteet eivät enää määrää vaikutusvaltaa verkostomaisissa projektiryhmissä:

*Se on...kun organisaatio on tällainen prosessiorganisaatio monessa talossa niin kuin meilläkin, niin tavallaan projektissa on ihmisiä, jotka ei, sä et ole suoranaisesti niitten esimies kun ne tekee sulle töitä ja niillä on viisi muuta projektia, niin tavallaan se on hirveen*

*paljon siitä kiinni et miten se todella...lobbausorganisaatio. Sun täytyy saada ne ihmiset hoidettua. Kyllä tämä on tosiaan hirveen tärkeä juttu tämä yhteistyötaito. Toisaalta se on aika kova juttukin, koska tänään tavallaan sun pärjääminen siinä organisaatiossa, niin se ei välttämättä ole tosiaan kiinni siitä sun ammatillisesta pätevyydestä eikä sun tittelistäsi eikä siitä asemasta, vaan siitä kuinka hyvä sä olet voittamaan niitä ihmisiä puolellesi ja saamaan tekemään. Se on aika kova paikka. Kipeä paikka monelle ja aiheuttaa tällaisia jännitteitä. (työkonferenssi, projektipäällikkö, mies)*

Yhteistyön perustana on osapuolten luottamus siihen, että kumpikin osapuoli kunnioittaa tiettyjä yhteisiä arvoja. Joskus arvot täytyy määritellä eksplisiittisestikin. Mutta olennaisinta on olla luottamuksen arvoinen arvojen suhteen:

*Varatoimitusjohtaja, mies: Meillä on joskus tai ei niinkään kauan sitten, mutta sanotaan kolme–neljä vuotta sitten on ollut tällaisia tavallaan niin kuin... miksikä niitä sanottiin, meillä oli kuusi arvoa mitkä on Yrityksen N arvot. Ja niitä sitten, niistä tehtiin plakaatteja ja laitettiin joka paikkaan. Mutta mä sanoisin, että se ei toiminut. Ja suurin syy miksi ei toiminut, oli se että ylin johto ei toiminut niitten mukaisesti. Ei ollu uskottavuutta. (työkonferenssi)*

-----  
*Koneasentaja, mies: No ne arvot on meillä kirjattu moneen kertaan kyllä, jotta ne on oikeastaan jo itsestäänselvyyksiä tänä päivänä. Mutta se taas, jotta ei se murra siitä roolirajaa siitä huolimatta se. Mutta kyllä sanoisin, että se on... tuossa on tietysti ylimmän johdon vaan, mutta kyllä se pitää ylhäältä alaspäin mennä sen, jotta se on...*

*Varatoimitusjohtaja, mies: .. koko ketju.*

*Koneasentaja, mies: Koko ketju. Mutta silloin kun sieltä tulee sieltä ylhäältä se esimerkki, niin se uskottavuus on huomattavasti parempi. Jos se jää puhumisen asteelle että meidän pitää laittaa näin ja tuota teidän pitää tehdä noin, monta kertaa sanotaan, ei sillä ole mitään uskottavuutta. Tuohan kuuluu tuohon samaan*



*luokkaan, tuo hierarkkinen organisaatio myös, samaa tämäkin.  
(työkonferenssi)*

Tärkeäksi toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavan vallan muodoksi teollisuustyössä näyttää siis muodostuvan horisontaalinen vaikutusvalta työntekijöiden ja toimintojen välillä. Tätä vaikutusvaltaa eivät säätelekään selkeät esimies-alaisuushteet, vaan vaikutusvalta perustuukin paljon työn tekemisen ja sen tavoitteiden intressien yhtenevyyteen ja sosiaaliseen vaikuttamiseen. Hierarkkinen valtasuhde ei enää raamitakaan käytännön yhteistyötä niin voimakkaasti.

### ***Käytännön työkaluja yhteistyön kehittämiseen***

Yhteistyön ja inhimillisen pääoman yhdistelyn onnistuminen korostuvat joustavan toiminnan edellytyksinä teollisuustyössä. Edellä kuvatut yhteistyön ongelmien selitykset näyttävät kaikki liittyvän yhteistyön suunnitelman ja psykologisen sopimuksen heikkoihin ja määrittelemättömiin kohtiin. Nämä määrittelemättömät alueet liittyvät kuitenkin yksittäisten työntekijöiden ja henkilöstöryhmien panosten ja palkkioiden jakaantumiseen. Tutkimusprojektiin osallistuneiden teollisuusyritysten tietoisuus ja valmius panostaa yhteistyön ongelmakohtien ratkaisemiseen nousi voimakkaasti esiin työkonferenssityöskentelyssä. Tutkimusprojektin työkonferenssityöskentelyn tavoitteena oli yltää pelkästä yhteistyön ongelmien hahmotuksesta ja analysoinnista niiden käytännön ratkaisemisen suunnitteluun ja toteutukseen. Juuri henkilöstön inhimillisten panosten käytön suunnitelman kehittämiseen liittyivät kaksi seuraavassa esitettyä käytännön ratkaisua, jotka kehitettiin tutkimusyrityksissä työkonferenssissa tehdyn ideoinnin konkretisoimiseksi.

Toisessa suurista metalliyrityksistä ratkaisuna eri suunnittelualojen ammattilaisten osaamisen järkevään yhdistelyn haasteeseen sekä suunnittelun ammatillisten erikoisosaamisalueiden rajapintojen puhkomiseen lähdettiin rakentamaan yrityksen sisäistä koulutusohjelmaa, jossa tavoitteena oli lisätä poikkiprofessionaalista ymmärrystä eri alojen välillä. Perimmäisenä tavoitteena oli parantaa yrityksen tuotteiden suunnittelun sujuvuutta ja tuotteiden valmistettavuutta. Koulutus suunniteltiin toteutettavaksi kokonaan yrityksen sisäisin voimin niin, että kouluttajina toimisivat kunkin suunnitteluosaamisalueen asiantuntijat. Osaamista pyrit-

tiin siis jakamaan selkeästi uudenlaisen menettelytavan kautta, joka oli rääätälöity tukemaan nimenomaan muuten ehkä vähemmälle huomiolle jäävää mutta toiminnallisesti tärkeää osaamisalojen rajojen ylitystä.

Teollisuuden tekstiilejä valmistavassa yrityksessä havaittiin tarve kirkaistaa yrityksen arvojen ja henkilöstövoimavarojen käytön pelisääntöjä ja parantaa kommunikointia. Niinpä yrityksessä käynnistettiin ja saatiin täytäntöön yrityksen tavoitteiden ja arvojen sekä henkilöstöpolitiikan eri osa-alueiden pelisääntöjen selkokielisen esityksen tuottaminen. Prosessin lopputuotoksena syntyi painetun oppaan muotoinen julkaisu, jossa eksplikoitiin pelisäännöt tietyissä kriittisiksi koetuissa kysymyksissä henkilöstövoimavarojen käytössä. Henkilöstöpolitiikan pelisääntöjen kirjaaminen voidaan nähdä neuvotteluprosessina, jossa yrityksen eri osapuolet eksplisiittisesti ilmaisivat tulkintansa työn psykologisesta sopimuksesta, siitä millaista menettelytapoja osapuolilta voidaan olettaa ja odottaa keskeisissä henkilöstön voimavarojen käyttökysymyksistä.

## *Lopuksi*

Näyttää siltä, että muuttuvan teollisuustyön kontekstissa ihmiset edelleenkin haluavat kokea hallinnan tunnetta suhteessa työhönsä ja olla selviytyjiä omassa työssään. Työn psykologinen sopimus on se tulkintaväline, jonka avulla yhdessä tekemisen käytäntöihin haetaan mielekkyyttä, ennustettavuutta, hallittavuutta ja turvallisuutta. Työ on edelleen kunnian kenttää (Kortteinen 1992), jossa halutaan sekä luottaa toiseen osapuoleen leiviskänsä hoitajana että olla myös itse odotusten ja luottamuksen arvoisia. Sekä omasta ja että yrityksen kilpailukyvyistä kannetaan huolta, mutta lähinnä ne vastavuoroisuuden käytännön menettelyt, joilla arkipäiväisessä työssä pyritään tehokkuuteen ja joustavuuteen, tuottavat jännitteitä. Olosuhteet ja ehdot, joiden vallitessa hallintaan ja selviytymiseen pyritään, ovat muuttuneet keskinäisen sosiaalisen riippuvuuden leimaamiksi. Riippuvuuden ja luottamuksen rajoja haetaan muutostilanteessa, joiden rajojen hakemisesta myös tämä luku on kertonut.

Keskeiseksi keinoksi yhdessä tekemisen järjestyksen luomiseksi ja yhteistyön ongelmien lieventämiseksi muuttuvassa teollisessa toimintaympäristössä näyttää muodostuvan yritysten kyky rakentaa toimivia suunnitelmia ja pelisääntöjä yhteistyölle. Pelisääntöjen luominen on vaativaa, eri toimijoiden monimutkaisten ja eri aikaperspektiiveihin

---

ulottuvien preferenssien ja panosten ymmärtämistä ja järjestämistä, jota kuitenkin tarvitaan. Yhteiselle, jatkuvassa muutoksessakin olevalle tekemiselle tarvitaan käsikirjoitus, joka toimii yhteistyön tavoitteellisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisen mahdollistajana.

### *Viite*

- <sup>1</sup> Empiirisenä aineistona tässä luvussa on käytetty työkonferenssikeskusteluja, Riitta Lavikan yrityksissä tekemiä yksilöhaastatteluja sekä tutkimusprojektin kyselyaineiston tuloksia. Tekstissä työkonferenssikeskusteluihin viitataan merkinnällä ”työkonferenssi”, haastatteluihin merkinnällä ”haastattelu”.