

<https://helda.helsinki.fi>

---

## Työntekijöiden osallisuuden edistäminen Postin pö h e n k i l ö s t ö l e h d i s s ä 1 9 8 4 2 0 1 7

Kuokkanen, Anna

Gaudeamus  
2021

---

Kuokkanen , A 2021 , Työntekijöiden osallisuuden edistäminen Postin henkilöstölehdissä  
pö 1984 2017 . julkaisussa P Kettunen (Toimittaja) , Työntekijän osallisu  
sillä tavoitellaan . Gaudeamus , Helsinki , Sivut 122-148 . <  
<https://kauppa.gaudeamus.fi/sivu/tuote/tyontekijan-osallisuus/3829312> >

---

<http://hdl.handle.net/10138/340701>

---

unspecified  
publishedVersion

---

*Downloaded from Helda, University of Helsinki institutional repository.*

*This is an electronic reprint of the original article.*

*This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.*

*Please cite the original version.*

## TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISUUDEN EDISTÄMINEN POSTIN HENKILÖSTÖLEHDISSÄ 1984–2017

ANNA KUOKKANEN

**O**sallisuudesta on 2000-luvulla tullut yleisesti käytetty ja muodikas käsite, joka viittaa muun muassa työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin, hänen aloitteitaan huomioon ottavaan johtamistapaan ja hänen mahdollisuuksiinsa toteuttaa työssä kaikkia kykyjään<sup>1</sup>. Tarkastelen Postin henkilöstöhallinnon osallisuuspuhetta vuosina 1984–2017. Aineistona käytän yhtiön henkilöstölehtiä. Analysoin, miten osallistumisesta henkilöstölehdissä puhuttiin, miten sitä perusteltiin ja minkälaista osallistuvan työntekijän ihannetta niissä rakennettiin. Vertailen myös näiden puhetapojen, perustelujen ja merkityksien muuttumista reilun kolmen vuosikymmenen aikana.

Posti on kiinnostava tapaustutkimuksen kohde ensiksikin siksi, että se on kokenut viime vuosikymmeninä monia murroksia, jotka ovat vaatineet sopeutumista. Valtion keskusvirastona toiminut Posti- ja lennätinlaitos muutettiin liikelaitokseksi vuonna 1990, ja yhtiömuotoon siirryttiin 1994, jolloin eri toiminnat erotettiin toisistaan. Organisaatio koki tarkastelujakson aikana valtavien muutosten, joka heijasti suomalaisen yhteiskunnan ja talouspolitiikan yleistä murrosta. Postin lähihistoria on osa laajempaa yhteiskunnallista siirtymää valtiojohtoisesta suunnittelusta markkinaehtoihin rakenteisiin. Toiminta perustui pitkään monopoliasemaan, jota kuitenkin vähitellen purettiin.

Posti on kamppailut muutoksissa, joista suurimpia ovat olleet kirjepostin määrän vähentyminen, pakettiliikenteen kasvaminen ja alan avaaminen kilpailulle. Ne ovat luoneet tehostamispaineita ja johtaneet henkilöstömäärän vähennyksiin. Postimarkkinat avattiin kilpailulle vuonna 1994, mutta vasta vuonna 2016 kirjepostin jakelussa aloitti uusia toimijoita, kun Suomessa siirryttiin ilmoituksenvaraiseen postitoimintaan. Sen sijaan pakettiliikenteen kilpailu koveni jo 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä. Postilaissa säädetyt veloitteet sekä tiedonvälityksen rajut muutokset vuosituhat-

vaihteen molemmin puolin ovat luoneet tilanteen, jossa Postissa on haettu keinoja murroksessa selviytymiseen myös johtamistavoista ja henkilöstöhallinnosta. Johtamistapojen ja osallistamisen keinojen muutokset ovat samalla olleet myös osa laajempaa yhteiskunnallista kehitystä, joka on muuttanut käsitystä työntekijöiden merkityksestä tuottavuuden lisäämisessä ja heidän roolistaan työpaikoilla.

Toisaalta Postista tekee osallisuuden näkökulmasta kiinnostavan se, että siellä on ja on ollut monenlaisia työntekijäryhmiä ja työsuhdetyyppejä. Palveluksessa on sekä toimihenkilöitä ja työntekijöitä: johtajia, palvelutyötä tekeviä, jakelijoita ja lajittelijoita, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevia sekä kausityöntekijöitä. Vuosikymmenten ajan Posti oli Suomen suurin työnantaja. Huippuvuonna 1975 siellä työskenteli 31 400 henkilöä ja suunnilleen samana se pysyi 15 vuotta.<sup>2</sup> Tarkastelujakson 1984–2017 aikana henkilöstön määrä väheni lähes puolella 30 500:stä 16 500 työntekijään.

Postin lehtiä analysoimalla voi tavoittaa useita piirteitä suomalaisen työelämän niin sanotusta osallisuuden käännteestä. Tässä luvussa kuvaan, miten esimerkiksi yhteistoimintamenettelyyn ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen liittyvät osallistumiselle annetut kollektiiviset merkitykset korvautuivat 2000-luvulle tultaessa osittain yksilöllisemmiksi miellettyillä tavoitteilla itsensä ja oman työnsä kehittämiseksi.

## OSALLISUUS JA OSALLISTAMISPUHE SOSIOLOGISEN TYÖELÄMÄN TUTKIMUKSEN KOHTEENA

Ihmisiä on viime vuosikymmeninä pyritty osallistamaan päätöksentekoon useilla yhteiskunnan osa-alueilla<sup>3</sup>. Yhteiskunnallisen osallistumisen ihanne antaa monia myönteisiä lupauksia. Se on kuitenkin nähty myös uusliberalistisen hallinnan välineenä, jolloin huomio on kiinnittynyt osallistamiskäytäntöjen pirstaleisuuteen ja asemaan julkisuuden ulkopuolella. Nämä käytännöt kutsuvat ihmisiä osallistumaan, mutta aina ei ole selvää, miten osallistuminen lopulta vaikuttaa päätöksentekoprosesseihin ja päätöksiin.<sup>4</sup>

Työntekijöiden osallisuudesta ja osallistumisesta on puhuttu eri tutkimuserinteissä osin eri käsitteillä<sup>5</sup>. Tässä yhteydessä käyttämäni tapaan ymmärtää työntekijöiden osallisuus ja osallistuminen ovat vaikuttaneet organisaatioiden ja johtamisen tutkimus, työpsykologia, sosiologinen työelämäntutkimus sekä laajemmat yhteiskuntatieteelliset tarkastelut osallisuuden merkityksen kasvusta länsimaisissa yhteiskunnissa. Pohjan työntekijän osallistumista käsitteleville keskusteluille loivat jo 1900-luvun alkupuolella

etenkin Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa tehdyt tutkimukset, joissa huomattiin, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen paransi organisaatioiden tuottavuutta<sup>6</sup>.

1900-luvun alussa länsimaisten työyhteisöjen hierarkiat olivat selviä ja johtajan asema vahva. 1900-luvun kuluessa työorganisaatioiden autoritaarista järjestystä alettiin vähitellen kyseenalaistaa ja työntekijöitä ryhdyttiin ottamaan jonkin verran mukaan päätöksentekoon. Yksi tekijä kehityksessä oli se, että toisen maailmansodan jälkeen omaksuttiin johtamisoppeja, joissa otettiin paremmin huomioon työntekijöiden rooli<sup>7</sup>. Esimerkiksi ihmissuhdekoulukuntana tunnettu johtamisteorioiden ja johtamiskäytäntöjen kokonaisuus kiinnitti aikaisempaa enemmän huomiota työntekijöiden sosiaalisiin tarpeisiin ja motivaatiotekijöihin<sup>8</sup>. Samalla huomio kiinnittyi myös työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin<sup>9</sup>. Työntekijöiden aikaisempaa aktiivisempänä nähty rooli pohjusti uusia osallistumiskäytäntöjä ja työntekijäryhmien yhteistyön lisäämistä sekä toiveita työpaikkojen demokratisoitumisesta<sup>10</sup>.

Suomessa ihmissuhdekoulukunnan ajatukset vakiintuivat 1960-luvulta lähtien<sup>11</sup>. Työntekijöiden osallistumisen mahdollisuuksia lisäävät pyrkimykset näkyivät myös henkilöstöhallinnon kehityksessä sekä vasemmiston ja ay-liikkeen ajamassa yritysdemokratiassa<sup>12</sup>. Työntekijöiden vaikutusvallan lisäämistä tavoittelevia yritysdemokratiakeskusteluja on käyty kansainvälisesti molempien maailmansotien jälkeen sekä 1960-luvulta 1980-luvulle<sup>13</sup>.

2000-luvulla yleistyneissä, positiiviseen psykologiaan nojautuvissa työpsykologian suuntauksissa työntekijöiden osallistumisen ajatellaan johtavan vahvempaan sitoutumiseen, minkä puolestaan nähdään lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja työn tuloksellisuutta<sup>14</sup>. Työelämän sosiologia ja tuloksellisuutta painottavat taloustieteelliset ja psykologiset tutkimussuuntauksiset eroavat oleellisesti siinä, että sosiologiassa osallistumisen edistämisen perusteluna on usein työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen itsessään, kun taas tuloksellisuutta painottavat tutkimussuuntauksiset näkevät osallistumisen edistämisen keinona lisätä organisaatioiden tuottavuutta. Osallistumisen tuottavuutta ja tehokkuutta painottavat näkökulmat ovat lisääntyneet viime vuosikymmeninä<sup>15</sup>.

Työntekijöiden osallistumisesta on tullut yleisesti hyväksytty tavoite, jota ei kovin usein kyseenalaisteta<sup>16</sup>. Osallistumisen edistäminen työpaikoilla ei käytännössä välttämättä vastaa osallistumisen ihannekuvaa tai osallistumiselle asetettuja tavoitteita. Työntekijöiden osallistumista korostavilla työpaikoilla voi olla suuria puutteita siinä, miten osallistuminen toteutuu

käytännössä<sup>17</sup>. Työntekijöiden osallistaminen voi pahimmillaan olla keino oikeuttaa johdon jo ennakoon tekemiä päätöksiä, joita ei todellisuudessa edes haluta muuttaa työntekijöiden osallistamisesta huolimatta. Harvat tutkimukset tukevat käsitystä, että työntekijöiden osallistaminen ja osallistuminen olisivat todella vahvistaneet heidän vaikutusvaltaansa työpaikoilla<sup>18</sup>. Osallisuuden ja osallistumisen vaatimukset voi kriittisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta tulkita yhdeksi yritykseksi kontrolloida työntekijöitä. Niiden avulla työnantaja voi saada hallintansa alle yhden alueen lisää työntekijän toiminnasta<sup>19</sup>. Työntekijöiden osallistaminen voi myös lisätä työntekijän kokemaa vastuuta työstään siten, että itsekontrolli ja stressi lisääntyvät<sup>20</sup>. Osallistumisvaatimusten rinnalla viime vuosikymmeninä ovat lisääntyneet myös tavat jaotella ja kirjata työaikaa sekä mitata työsuorituksia. Uusi teknologia mahdollistaa myös työntekijän seuraamisen mobiililaitteilla.<sup>21</sup>

Lisäksi työntekijöiden valmiuksiin ja taitoihin kohdistuneet vaatimukset ovat muuttuneet ja kasvaneet erityisesti 1970-luvulta lähtien<sup>22</sup>. Myös työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia mitataan aikaisempaa useammin. Samalla heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa alettiin kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota.<sup>23</sup>

## TUTKIMUSASETELMA

Henkilöstölehti tarjoaa kiinnostavan näkökulman työpaikkojen sisäiseen viestintään. Se on paitsi tiedonjakamisen kanava myös yksi organisaation keskeinen väline organisaation kulttuurin ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden rakentamisessa. Lisäksi henkilöstölehti määrittelee organisaatioiden arvoja ja organisaation sisäisiä valtasuhteita.<sup>24</sup> Se on myös yksi niistä kanavista, jossa määritellään osallistumista ja sen tavoitteita sekä toisaalta viestintään niistä työntekijöille.

Käytän aineistona Postin henkilöstölehtiä vuosilta 1984–2017. Analysoidut lehdet ovat *Tietolinja* (ilmestyi 1984–1994), *Innovisio* (1994–1998), *Kotiposti* (1995–2004), *Viikkoposti* (analysoitavana 2005–2006 numerot), *Pointer* (2007–2014) ja *Me postilaiset* (2015–2017). Kun *Me postilaiset* lakkautettiin vuonna 2017, henkilöstölle on viestitty digitaalisissa kanavissa. Varsinaista henkilöstölehteä ei enää julkaistu, vaan viestintä siirtyi muun muassa intranettiin ja jakelijoille suunnattuun mobiilisovellukseen. Digitaalisuus mahdollistaa uudenlaisia osallistumisen keinoja kuten Pulssi-työvirekyselyn, jolla on voitu esimerkiksi kartoittaa työhyvinvointia paljon useammin kuin perinteisillä työhyvinvointikyselyillä. Digitaalisten kanavien lisäksi työpisteisiin

jaettiin vuonna 2020 kahden viikon välein ilmestyvää nelisivuista paperista tuotantotiedotetta, johon koottiin intranetin tärkeimpiä uutisia.<sup>25</sup>

Henkilöstölehteä julkaisee työnantaja, mikä vaikuttaa lehden artikkelien näkökulmaan ja sävyyn. Silti myös työntekijöiden panos henkilöstölehdessä voi olla suuri. Siihen toivotaan usein henkilöstön kirjoituksia, koska halutaan tarjota työntekijöille kanava saada äänensä kuuluviin. Työntekijöiden kirjoitukset ja haastattelut myös parantavat lehden uskottavuutta muiden työntekijöiden silmissä.<sup>26</sup> Kaikki henkilöstölehdessä julkaistavat kirjoitukset käyvät kuitenkin läpi toimitusprosessin, ja mielipidekirjoituksistakin työnantaja voi valita ne, jotka se haluaa julkaista. Henkilöstölehdessä päätoimittajana toimi suurimman osan tarkastelujaksosta Postin viestintäpäällikkö.

Koska henkilöstölehteä tuotetaan työnantajan aloitteesta ja tavoitteista, sen luoma käsitys yhtiöstä ja sen käytännöstä voi olla siloteltu, jolloin muutoksia voidaan kuvata positiivisesta näkökulmasta ja konflikteja häivytetään. Näkökulmastaan huolimatta Postin henkilöstölehti tarjoaa kuitenkin hedelmällisen aineiston tarkastella sitä, miten työntekijöiden osallistumisesta puhuttiin ja miten sitä haluttiin edistää.

Vaikka Postin henkilöstölehteen lähetetty materiaali toimitettiin perusteellisesti, julkaistiin myös kriittisiä mielipidekirjoituksia sekä työskentelystä Postissa että itse lehdestä. Esimerkiksi *Pointerissa* julkaistiin vuonna 2008 palautetta uudistuneesta lehdestä. Palautteissa oli monia kiittäviä kommentteja, mutta eräs työntekijä kirjoitti: ”On kuin lukisi 70-luvun *Pravdaa*, jossa kaikki – jopa kielteiset asiat – on hyssytelty asiaankuuluviksi ja mukana on tietysti vielä kuvat ja tekstit työn sankareista, jotka osaltaan vievät organisaatiota yhä auvoisempaan tulevaisuuteen.”<sup>27</sup>

Henkilöstölehti oli yksi kanava, jolla osallisuutta ja yhteishenkeä rakennettiin Postissa. Tämä näkyy heti ensimmäisessä analysoimassani lehdessä, *Tietolinjan* ensimmäisen numeron pääkirjoituksessa:

*Tietolinjalla* on hyvät mahdollisuudet muodostua laitoksemme todella hyväksi ja merkittäväksi yhdyssiteeksi ja todelliseksi tiedon linjaksi. Yksinään siihen ei parhaalla mahdollisella tavalla yllä tehokkainkaan toimitus. Keskeinen edellytys onnistumiselle on, että me kaikki otamme *Tietolinjan* omaksi tietolinjaksemme, omaksi lehdeksemme. Kerromme mitä me siltä odotamme, käymme keskustelua sen palstoilla, kommentoimme siinä olevia kirjoituksia ja ajatuksia ja osallistumme aktiivisesti sen tuottamiseen. Toimitus tarvitsee tietoa, vinkkejä ja kannustusta meiltä kaikilta. Yhdessä me tätä laitostamme viemme eteenpäin tiedonvälittäjän vaativassa tehtävässä.”<sup>28</sup>

Vuonna 1994 lehden uudistuessa todettiin, että ”lehden näkökulma on henkilöstöön kuuluvan työntekijän – ihmisen – näkökulma”, ja samalla pyydettiin juttuideoita ja mielipidekirjoituksia<sup>29</sup>. Vuoden 2008 lehti-uudistuksessa päätoimittaja haastoi työntekijät tekemään lehteä: ”Mitä useampi osallistuu juttuaiheiden ideointiin, sitä paremmat mahdollisuudet meillä on tehdä kiinnostavaa lehteä. Lehteä jota luetaan ja joka kykenee rakentamaan yhteistä Itella-henkeä.”<sup>30</sup> Henkilöstölehden roolin määrittelyt Postissa osoittavat, että se nähtiin yhtenä työntekijöiden osallistumisen ja osallistamisen kanavana.

Analysoin henkilöstölehtien kirjoituksia kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuskysymykset ovat: Minkälaista osallistuvan työntekijän ihannetta henkilöstölehdissä rakennettiin? Miten osallistumista perusteltiin? Miten osallistuvan työntekijän ihanne muuttui?

Analyysiini päättyi katkelmia noin 280 kirjoituksesta. Suuri osa oli julkaistu henkilöstölehden pääkirjoitussivulla, sillä siinä käsiteltiin osallistumista verrattain paljon. Toisaalta pääkirjoitussivun kirjoituksissa osallistumiseen otettiin jonkinlainen näkökulma, sitä määriteltiin ja perusteltiin, mikä mahdollistaa osallistumiselle annettujen merkitysten ja motiivien analysoimisen. Pääkirjoitussivulla myös puhuteltiin työntekijöitä suoraan ja motivoitiin heitä osallistumaan. Lehden muissa kirjoituksissa osallistumisen käsittely jäi usein varsin kuvailevaksi, mikä ei sellaisenaan mahdollista erityisen pitkälle menevää analyysia ja tulkintaa osallistumiselle annetuista merkityksistä. Henkilöstölehtien lisäksi kävin läpi vuosien 1984–2017 vuosikertomukset, joista keräsin tietoa muun muassa henkilöstön ja postilähetysten määrän muutoksista.

#### **SITOUTUMISTA JA TYÖMOTIVAATIOTA: OSALLISTAVAT JOHTAMISMENETELMÄT KEHITYSTYÖN OSANA 1980-LUVULLA**

Tarkastelujakson alussa henkilöstölehdessä oli varsin paljon kirjoituksia osallistumisjärjestelmistä, tulostuista ja yhteistoimintamenettelystä. Niitä kehysti usein keskustelu uudistumistarpeista, muutoksesta ja sopeutumisesta. Vuonna 1984 Postissa asetettiin suuria odotuksia yhteistoimintamenettelyn tuomiin uusiin käytäntöihin, joita oli suunniteltu pitkään (yhteistoimintalaki oli tullut voimaan jo vuonna 1979). Pääjohtaja Pekka Tarjanne valitteli yhteistoimintamenettelyyn liittyvien osallistumismahdollisuuksien hidasta kehitystä Postissa mutta näki ne lupaavina mahdollisuuksina työntekijöille vaikuttaa omaan työhönsä ja siten parantaa työntekijöiden työmotivaatiota ja Postin ”työpaikkahenkeä”.

Meistä 45 000:sta jokaisen työmotivaatio vaikuttaa siihen, miten hyvin laitos pystyy tehtävänsä hoitamaan. Työmotivaatio puolestaan on sidoksissa työympäristön viihtyisyyteen, mm. työpaikkahenkeen. Sitä tulisi voida kohentaa osallistumisjärjestelmillä.<sup>31</sup>

Yhteistoimintamenettelyn kehittäminen parantaa tiedonkulkua ja antaa toisaalta lisää vaikuttamismahdollisuuksia omaan työympäristöön. Aloitteita toiminnan sekä eri yksiköiden ja ryhmien välisen yhteistyön kehittämiseksi toivoisi enemmänkin.<sup>32</sup>

”Yhteistoiminta”-sanaa käytettiin 1980-luvulla myös väljemmässä merkityksessä kuvaamaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, ja se nähtiin johtamisen tavoitteena ja samalla ”demokraattisen johtamistyylin” tuloksena:

Todellisen yhteistoiminnan edellytyksenä onkin demokraattisempi johtamistyyli. Esimiehen ei tule kahmia itselleen kaikkea saatavissa olevaa valtaa, vaan pikemminkin luovuttaa osa vallastaan alaisilleen, jotta näiden tiedot ja taidot voitaisiin käyttää yhteiseksi hyödyksi. Yhteistoiminta voidaan myös määritellä kyvyksi esittää ja kuunnella kritiikkiä sekä taidoksi kehittää mahdollisimman toimivia ratkaisuja yhdessä asioita pohtien.<sup>33</sup>

Tulevaisuuden PTL:ssä on henkilöstöllä siis mahdollisuus osallistua yhä enemmän päätöksentekoon, eikä sen tarvitse passiivisena odottaa, mitä ylhäältä annetaan. Uudistus edellyttää yhä avoimempaa tiedonkulkua ja keskustelua PTL:ssä – yhä suurempaa aktiivisuutta meiltä kaikilta.<sup>34</sup>

Yhteistoimintamenettelyn kehittämisen lisäksi henkilöstölehdessä kirjoitettiin vuonna 1984 laatupiirikokeiluista, jotka esiteltiin uutena ja innostavana työntekijöille läheisenä osallistumiskanavana. Niistä keskusteltiin useissa artikkeleissa, muun muassa otsikolla ”Todellista demokratiaa”. Laatupiireistä innostunut työntekijä toteaa, että parempaa vaikutusmahdollisuutta omaan työhönsä ei henkilöstölle hänen mielestään voi tulla. Hänen mielestään laatupiiri on ”mahtava asia”, vaikka siitä voi tulla myös kielteisiä reaktioita, etenkin ammattiliitoilta.<sup>35</sup> Vaikka lehdessä korostettiin vaikutusmahdollisuuksia, laatupiirikokeilujen taustalla oli myös tavoite parantaa työn tuottavuutta.

Henkilöstölehdissä kirjoitettiin muistakin osallistumisjärjestelmistä. Näidenkin kirjoitusten yhteydessä korostettiin työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä sekä tavoitteita organisaation tuloksellisuuden parantamiseksi. 1980-luvun puolivälissä Postissa otettiin käyttöön



uusia tavoite- ja tulosjohtamisen muotoja, joiden myötä tulosvastuu ulotettiin yksittäisiin toimistoihin ja paikkakuntien yksiköihin<sup>36</sup>.

Menestyvän ja tavoitteellisesti toimivan työyhteisön edellytys on tarpeiden ja tavoitteiden tunnistaminen sekä aktiivinen yhteisvastuuta painottava avoin yhteistoiminta sekä hyvin hoidettu vuorovaikutus ympäristön kanssa, eli luottamuksellinen ulkopolitiikka. Tavoitejohtaminen on parhailaan vastuun jakamista, yhteisön tiedon ja taidon kokoamista sekä henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä.<sup>37</sup>

Tavoite- ja tulosjohtaminen nähtiin henkilöstölehdessä yhtenä tapana sitouttaa ja osallistaa työntekijöitä työpaikan toimintatapoihin sekä lisätä työntekijöiden ja työprosessien joustavuutta. Henkilöstölehdessä kirjoitettiin paljon myös teknologisista ja yhteiskunnallisista muutoksista. Niillä perusteltiin monia organisaation sisäisiä muutoksia kuten organisaatiouudistuksia, uusien johtamismenetelmien käyttöönottoa sekä työntekijöiden siirtämistä uusiin tehtäviin, toisinaan jopa vastoin heidän tahtoaan.<sup>38</sup> Työntekijöiden toivottiin omaksuvan muutoksiin myönteinen asenne.

Muutoksiin sopeutumi[seen], uuteen oppimi[seen] ja painopisteiden vaihtumiseen on meistä itse kunkin totuttava. Kannattaa tykönään miettiä, onko meistä itse kukin valmis auttamaan kehitystä vai tekemään kehityksen itselleen entistäkin vaikeammaksi. Terveen kehityksen hyväksyminen on puoli voittoa.<sup>39</sup>

Henkilöstölehdissä työntekijöitä taivuteltiin mukaan muutoksiin vakuuttamalla muutoksen tärkeydestä. Uudistuksia kuvattiin välttämättömyyksiksi: ”Ajan haasteisiin on vastattava. Nykyaikaiset liikkeenjohdolliset menetelmät on todella syytä omaksua. Tuoteryhmäjako, tulosjohtaminen sekä näitä muutoksia tukeva organisaatiouudistus on suorastaan välttämätöntä ottaa käyttöön nopeasti tässä tilanteessa.”<sup>40</sup>

Yksi muutoksen konkreettisimmista ilmentymistä 1980-luvulla oli liikelaitosuudistukseen valmistautuminen. Vuosikymmenen alussa aloitettu Postin toimintamuodon kehittäminen tähtäsi siihen, että Posti- ja telelaitos voisi määritellä sisäisiä prosessejaan aikaisempaa vapaammin ja toimia tehokkaammin hyödyntäen liiketaloudellisia mekanismeja. Samalla se kuitenkin pysyisi valtiovallan ohjauksessa. Tavoitteena oli kehittää ohjausjärjestelmä tavoiteorientoituneeksi. Liikelaitosmuotoinen Posti ja tele aloitti toimintansa vuoden 1990 alusta.<sup>41</sup> Posti- ja telelaitoksen toimintaan kohdistuvissa

odotuksissa hankalaa oli, että sen odotettiin noudatettavan toiminnassaan sekä ”terveitä liikeperiaatteita” että ”maan yleistä etua”<sup>42</sup>. Toiminnan piti olla kannattavaa mutta samaan aikaan toteuttaa peruspalvelutehtäviä kuten maaseudun palvelujen ylläpitämistä, mikä ei ollut taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa.<sup>43</sup> Etenkin televiestintäalan ennakoitiin muuttuvan oleellisesti tietoyhteiskuntakehityksen edetessä, ja liikelaitosuudistuksen uskottiin auttavan vastaamaan uudistustarpeisiin<sup>44</sup>. Työ Postissa puolestaan oli työvoimavaltaista. Virkasuhteet ja korkea ammatillinen järjestäytymisen aste johtivat pitkiin neuvotteluprosesseihin ja hidastivat rationalisointia. Kuitenkin paine rationalisoida kasvoi lisääntyvän kilpailun myötä.<sup>45</sup>

Liikelaitosuudistuksen ajateltiin lisäävän myös joustavuutta käytännön työssä muun muassa hajauttamalla tulosvastuuta: ”Uuden asetuksen ja työjärjestyksen keskeisenä tavoitteena on tuoda liikelaitosuudistuksen mahdollistama joustavuus myös käytännön työhön. Selkeä yksikkövastuu ja toimivalta auttavat ratkaisemaan nopeasti eteen tulevia ongelmia ilman säädösohjauksen kangistavia vaikutuksia. Samalla tulostavasti ulottaminen yksikkötasolle tehostaa toimintaa ja motivoi paremmin yksikön työntekijöitä antamaan oman panoksensa kokonaistuloksen saavuttamiseksi.”<sup>46</sup>

Liikelaitosuudistuksen nähtiin vastaavan ”markkinatalouden kilpailuyhteiskuntaan” siirtymisen vaatimuksia. Näissä oloissa ajateltiin tarvittavan joustavaa työntekijää, joka oli valmis osallistumaan oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen.

Kun samalla todetaan liikelaitosuudistuksen etenevän nopeaa vauhtia ja laitoksen siirtyvän markkinatalouden kilpailuyhteiskuntaan, vaaditaan henkilöstöltä joustavuutta, toimintaa ja nopeaa mukautumiskykyä uusiin tehtäviin. Suurimmalla ja kauneimmalla on suuri haaste edessään. (...) Toimivana keino muutos hallintaan on nähty osallistuminen oman työn suunnitteluun annettujen tavoitteiden pohjalta. (...) Tulosta on syntynyt, jos siihen on varattu riittävästi aikaa ja ihmisille on annettu mahdollisuus kehittää omaa työtään.<sup>47</sup>

Yksittäinen työntekijä nostaa tuottavuutta olemalla yhteistyökykyinen, asiakas-suuntautunut, luova ja aloitteellinen. (...) Itse kunkin kannattaa miettiä, miten oman työn voisi tehdä paremmin. Japanissa tämä on viety pitkälle: Työntekijät pohtivat hyvin aktiivisesti oman työnsä kehittämistä.<sup>48</sup>

1980-luvun lopulla henkilöstölehdessä puhuttiin paljon työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta työhönsä ja työntekijöiden aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioihin. Kirjoituksissa viitattiin ajan johtamiskirjallisuuteen,

jossa opastettiin lisäämään työmotivaatiota muun muassa työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia lisäämällä.

Ihmisten erilaisuudesta johtuen ei voida yksioikoisesti väittää milloin työnteon motiivina on palkkaus, milloin muut syyt. Osallistumishalu, arvostetuksi ja hyväksytyksi tuleminen tarve. (...) Erilaisissa kirjoituksissa ja ”gurujen” seloituksissa kerrotaan ja opastetaan, että työmotivaatiota voidaan lisätä ja parantaa antamalla esimiestehtäviä lisää, parempia työkokonaisuuksia, lisäämällä osallistumismahdollisuuksia jne.<sup>49</sup>

Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei kuitenkaan toteutunut käytännössä niin helposti kuin johtamisteorioissa. Yhtäältä työntekijöitä kannustettiin osallistumaan oman työn kehittämiseen<sup>50</sup>, mutta toisaalta kerrottiin Posti- ja telelaitoksen yrityskuvatutkimuksen henkilöstöosuudesta, jonka tulosten mukaan työntekijät eivät olleet erityisen tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiin eivätkä yhteistoimintamenettelyn toteuttamiseen<sup>51</sup>. Vaikuttaa siltä, että vaikka 1980-luvun henkilöstölehdessä oli paljon puhetta työntekijöiden osallistumisen ja aktiivisen panoksen tärkeydestä, osallistumismahdollisuudet eivät toteutuneet toivotulla tavalla tai työntekijät eivät olleet nähneet niiden vaikutusta työnsä arjessa.

Henkilöstölehdessä näkyy myös ammattiliittojen ja työnantajan välinen jännite. Kriittisiä reaktioita uusiin johtamisjärjestelmiin torjuttiin toisinaan jo ennakkoon. Esimerkiksi tulosvastuuta ja tulosjohtamista käsitelleessä kirjoituksessa todettiin, että ”oikea reaktio [muutoksiin] ei ole linnoittautua entisiin ympyröihin vaan rohkeasti lähteä mukaan”<sup>52</sup>. Lause vihjaa, että muutostarintaanakin oli esiintynyt, ja sitä koettiin ennalta liennyttää.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta rakennettiin henkilöstölehdessä retorisisilla käytännöillä, kuten pääkirjoituksien ”me”-puhuttelulla. Työnantaja halusi työntekijöiden kokevan itsensä osaksi Postia, ja ”me”-pronomini kutsui lukijaa yhteisen jäseneksi. Työntekijöiden toivottiin osallistuvan omalla panoksellaan ja esimerkillään muun muassa myönteisen yrityskuvan rakentamiseen.

Alussa olevassa luettelossa jokaisessa kohdassa mainitaan sana Me. Me itse rakennamme oman kuvamme. Me muodostamme tämän laitoksen. Meistä itsestämme riippuu, mikä on meistä ulospäin muodostuva kuva!<sup>53</sup>

Myöhemmin, etenkin 2000-luvulla ”me”-sanan käyttö oli niin yleistä, että sen täytyy olla johtamisstrateginen valinta.

Henkilöstölehdessä kirjoituksissa työntekijöiden puhuttelemisen ”meinä” oli myös keino siirtää vastuuta esimiesportaalta kaikille työntekijöille. Kirjoitusten mukaan passiivinen alaisuus ja ohjeiden seuraaminen ei muutostilanteessa riittänyt. Työntekijöiden toivottiin ottavan aktiivinen rooli toiminnan kehittämisessä.

Muutostarpeet on yleisesti tiedostettu. Tärkeää on huomata, ettei kysymyksessä ole tilanne, jossa jokaiselle annetaan tarkat ohjeet, miten hän toimii tulevaisuudessa. Nyt meiltä edellytetään mukanaoloa oman työmme, työryhmämme ja yksikkömme toiminnan kehittämisessä. (...) Me – ja vain me – voimme saada muutoksen aikaan. (...) Tärkeä on myös itsenäisemmän ja aktiivisemmän toimintatavan omaksuminen läpi organisaation. Olemme liian tottuneita odottamaan esimiesten ohjeita ja liian herkkiä lukemaan asioiden paikallapysymisen heidän syykseen. Aktiivisemmän ja itsenäisemmän toiminnan lähtökohta on toimiva tulosjohtamis- ja seurantajärjestelmä.<sup>54</sup>

On viitteitä, että osa työntekijöistä koki yhteenkuuluvuuden ja työn ilon korostamisen keinotekoiseksi. Vuonna 1985 mielipidesivulla julkaistiin työntekijän kirjoitus otsikolla ”En rakasta työtäni”, joka oli vastine toisen työntekijän kirjoitukseen työn ilon kokemisesta. Kirjoittaja ei kokenut työn iloa eikä mieltänyt itseään aktiiviseksi työnsä kehittäjäksi.

Itse suoriteportaan työntekijänä voin vilpittömästi sanoa, etten rakasta työtäni ja työn ilo jää esimiehelleni. Hyväksyn kyllä Postin systeemin ja hierarkian ja tiedän oman paikkani siinä ja uskon että olen aivan kohtalainen työntekijä. Jotta työstä voisi tuntea iloa, sen pitäisi olla haastavaa. Asettaa tehtäviä, jotka pitää selvittää. Pitäisi voida joskus hoksata. Mutta kun on viikon koulutuksella oppinut työn, jota sitten voi tehdä 40 vuotta, ei se voi olla kovin jännittävää.<sup>55</sup>

1980-luvun lopulla tuotiin esiin työntekijöiden osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien yhteys työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Tämä näkyi esimerkiksi vuonna 1987, jolloin raportoitiin tulevan liikelaitostumisprosessin vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Osallistuminen nähtiin ratkaisuna muutospöytäprosessin aiheuttamaan ahdistukseen.

Ahdistus näkyy jo tilastoissa. Kun työkyvyttömyyseläkkeelle aikaisemmin hakeutui tasaisesti 400–500 henkilöä vuosittain, nyt sille on puolen vuoden aikana hakeutumassa 350 henkilöä. (...) Osallistuminen on [PTL:n ylläkäri

Pertti] Heinsalmen mukaan ensimmäinen lääke ongelmiin. – Työpsykologian nykytutkimuksen mukaan osallistuminen on keskeisin tekijä organisaatiota kehitettäessä. Se rikastaa muuten ehkä kapenevaa työnkuvaa. Se lisää työhön sitoutumista ja työmotivaatiota. Se helpottaa työskentelyä sekä tekee sen tuottavammaksi ja mielekkäämmäksi, Heinsalmi perustelee.<sup>56</sup>

Myöhemmin, etenkin 2000-luvulla terveyden ja tuottavuuden yhteys sai lehdessä entistä enemmän huomiota ja uusia ilmenemismuotoja. Sitä ennen henkilöstölehdessä kuitenkin etsittiin keinoja osakeyhtiöittämisen aiheuttamiin muutoksiin sekä perehdytettiin työntekijöiltä aikaisempaa yrittäjämäisempiin toimintatapoihin.

### YHTEISTYÖ, YRITTÄJYYS JA OMA VASTUU: 1990-LUVULLA TYÖNTEKIJÄN VASTUU KASVAA

1990-luvulle tultaessa osallistumista käsittelevät kirjoitukset Postin henkilöstölehdessä muuttuivat, joskaan mitään selvää käännekohtaa ei vuosikymmenen taitteessa voi osoittaa. Puhe osallistumisjärjestelmistä väheni 1990-luvulla. Sen sijaan alettiin puhua aikaisempaa enemmän ”yhteistyöstä”, joka usein sidottiin mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön ja Postin menestykseen.

Postin johdon teemapäivän aiheena oli tammikuussa 1990 ”tuottava osallistuminen”<sup>57</sup>. Edellisenä vuonna oli julkaistu valtioneuvoston vuonna 1986 asettaman Osallistumisjärjestelmäkomitean osamietintö Tuottava osallistuminen uudistuvassa julkisessa työelämässä, joka luultavasti oli Postin teemapäivänkin aihevalinnan takana. Teemapäivään oli kutsuttu puhumaan muun muassa piispa Paavo Kortekangas. Tilaisuudesta kerrottiin henkilöstölehdessä:

Hyvä yhteistyö tuottaa tuloksia. Kun jokainen yrityksen työntekijä on itse saanut vaikuttaa asioihin ja ottaa vastuuta, hän myös sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. (...) Vastuu yhteistyön onnistumisesta on sekä johdolla ja esimiehillä että luottamushenkilöillä ja työntekijöillä. Johdon on [konsultti Aulis] Heinäsen mielestä oltava esimerkkinä, toimittava yhteistyöhenkisesti muutenkin kuin juhlapuheissa. Sen on luotava yhteistyötä tukevat palkitsemisjärjestelmät ja annettava resursseja yhteistyön kehittymiseen. Työntekijöiltä yhteistyö taas edellyttää itsetuntemusta ja itsetuntoa ja vastuuta itsestään. (...) Nyt tarvitaan luterilaista etiikkaa, Kortekangas julisti. – Tehdään rehellisesti työtä, kannetaan vastuuta ja välitetään toisista. Noudatetaan omantunnon ääntä.<sup>58</sup>

Osallistumiseen liittyvissä kirjoituksissa oli joskus moraalinen sävy – esimerkiksi piispa korosti luterilaista etiikkaa, vastuun kantamista ja toisista välittämistä. Osallistuminen liitettiin usein vastuuseen, jota haluttiin siirtää entistä enemmän työntekijöille. Vastuu tarkoitti vastuuta muun muassa yhtiön tuloksesta, asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä Postin arvojen toteutumisesta. Vastuun korostaminen näkyi myös suhtautumisessa 1990-luvun alussa alkaneeseen lamaan. Laman alkaessa työntekijöiltä kutsuttiin osallistumaan ”talkoisiin”, joihin kaikkien oli sitouduttava yhteisen edun nimissä:

Talkoohengessä sitoudutaan tekemään töitä yhdessä yhteiseksi eduksi. Kun koko valtakuntaan kuulutetaan talkoohenkeä, on siihen yksilötasolla ehkä vaikea samaistua. Myös isossa työpaikassa voi tuntua etäiseltä säästää omin toimin koko talon kuluja. Siitä tässä kuitenkin on kysymys. Kaikkialta pitää nyt kaapia pois se, mikä lisää kustannuspaineita ja pakottaa rankkoihin pakkotoimiin.<sup>59</sup>

Laman aikana Postin henkilöstölehdessä on kuitenkin yllättävän vähän henkilöstön suoraa puhuttelua. Lehdessä käytetty kieli ja tyyli muuttuivat jonkin verran virallisemmiksi kuin aikaisempina vuosina. Henkilöstölle kirjoitettiin passiivissa. Muutoksen osasyynä oli varmasti lehden päätoimittajan vaihtuminen 1980-luvun lopulla.

Kilpailukyvyyn parantamiseen tähdännyt uudistaminen ei pysähtynyt vuonna 1990 toteutettuun liikelaitostamiseen. Vuonna 1994 Suomen PT-konsernin alaisuuteen perustettiin Suomen Posti Oy, ja vuonna 1998 se alkoi toimia itsenäisenä, valtion omistamana yhtiönä. Yksi selvä muutoskohta Postin henkilöstölehden kirjoitusten aiheissa ja puhettavassa oli vuonna 1994 Postin muuttuminen osakeyhtiöksi. Samaan aikaan postimarkkinat avattiin kilpailulle, kun postitoimintalaki astui voimaan. Kilpailua korostava puhetapa tuli henkilöstölehden kirjoituksiin kuitenkin jo osakeyhtiöittämisestä edeltävinä vuosina, jolloin Postissa valmistauduttiin muutokseen. Työntekijöiltä alettiin toivoa ”yritysmäisempää” asennoitumista työhön.

Henkilöstön sitouttamisessa tärkeintä on, että kaikki tuntevat olevansa yksityisyrittäjiä. Olennaista on myös järjen käyttö: pahimpia virheitä on aliarvioida henkilöstön kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä.<sup>60</sup>

Uusi yritysmäisempi tapa toimia on keskusteleavampi kuin vanha byrokraattinen toimintamalli. Työyhteisön tulisi olla avoimempi ja joustavampi, jotta jokainen työntekijä voisi todella osallistua sen tuloksen tekemiseen, josta hän on vastuussa. Tällä hetkellä tiedetään, että työntekijät saavat vielä suhteellisen

vähän palautetta työstään. (...) Sopeutuminen uusiin toimintamalleihin tapahtuu kahdella tasolla. Tietoa pitää olla riittävästi, jotta jokainen voi asennetasolla tehdä johtopäätöksiä omasta sitoutumisestaan muutokseen. Mutta työyhteisön tulee uudistua myös käytännön tilanteissa siten, että työntekijä voi toteuttaa tavoitteena olevaa uutta yritysmäisempää asennoitumistaan työhön.<sup>61</sup>

Kuten lainaus osoittaa, Postin toimintamuodon muutos liikelaitoksesta yritykseksi haluttiin kuvata henkilöllehdessä kulttuurisena siirtymänä kohti avoimempaa organisaatiota, jossa työntekijät voisivat osallistua aikaisempaa enemmän muun muassa päätöksentekoon. Toisaalta osallistuminen nähtiin useissa kirjoituksissa ensisijaisesti osallistumisena tuloksen tekemiseen. Edellisen lainauksen yhteydessä olevassa jutussa yritysmäistä toimintatapaa kuvattiin aikaisempaa keskustelevammaksi, ja samalla kerrottiin myös henkilöstökyselyn tuloksista, joiden mukaan tiedonkulussa oli puutteita ja työntekijöiden arvot olivat ristiriidassa Postin arvojen kanssa.

Johdon tavoitteiden ja työntekijöiden kokemusten välinen ristiriita osoittaa, etteivät henkilöstölehdessä esitetyt ihanteet aina kohdanneet työntekijöiden todellisuutta. Vuoden 1994 henkilöstökyselyssä suhtautuminen oli kuitenkin jo myönteisempää:

Yhtiöittämis päätös näyttää aiheuttaneen Postissa kulttuurin murroksen, jonka tuloksena kannattavuuteen ja yritysmäiseen toimintaan liittyvät tavoitteet on hyväksytty selvästi aikaisempaa paremmin. Päätöksen jälkeen myös postilais-ten suhtautuminen osakeyhtiön vaikutuksiin on muuttunut selvästi myönteisemmäksi. Yritysmäisen ajattelun hyväksyminen parantaa edellytyksiä muuttaa myös käytännön toiminta entistä yritysmäisemmäksi.<sup>62</sup>

Yritysmäistä toimintaa korostavassa puhutavassa vedottiin usein kilpailuun sekä kotimaassa että ulkomailla. Tämä heijastaa paitsi Postin organisatorisia muutoksia myös laajempaa yhteiskunnallista siirtymää globaalin kilpailun talouteen, jonka aiheuttamat paineet näkyivät myös työpaikoilla. Työntekijöitä kannustettiin entistä enemmän suhtautumaan työhönsä yrittäjän tavoin.<sup>63</sup> 1990-luvun puolivälissä henkilöstölehdessä oli myös varsin paljon joustavuuden vaatimuksia. Niitäkin perusteltiin usein kilpailulla.

Yhtiöittämisen osalta arvosana viime vuodelle on ”erinomainen”. Yhtiöittämiselle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet: joustavuus on lisääntynyt, kilpailukyky on parantunut liikelaitosaikaan verrattuna ja laatutaso on kyetty pitämään korkealla. (...) Yhteisin ponnistuksin – jotka eivät ole olleet vähäisiä – olemme

luotsanneet konsernimme erinomaisiin asemiin tulevaisuutta ajatellen, sanoo pääjohtaja [Pekka] Vennamo.<sup>64</sup>

Toimintamuodon muutosten ohella henkilöstön määrän pieneneminen on ollut Postin suurimpia muutoksia. 1990-luvun laman aikana henkilöstömäärä väheni useilla tuhansilla. Se oli alimmillaan vuonna 1994, jolloin työntekijöitä oli alle 24 500<sup>65</sup>. 1990-luvun lopulla henkilöstö vielä hieman kasvoi vajaan 26 000:een, mutta sen jälkeen henkilöstö alkoi vähentyä pysyvästi ja myös sen rakenne alkoi muuttua. 1990-luvulla työntekijöiden määrä vähensi muun muassa lajittelua tehostavan automaation kehittyminen ja käyttöönotto, 2000-luvulla taas postin määrän väheneminen.

Yhtiöittäminen ja virastokulttuurista irtautuminen ei sujunut Postissa aivan ongelmitta<sup>66</sup>. Osalle työntekijöistä se aiheutti pelkoa työpaikan menettämisestä. Myös vaatimukset uuden opettelemisesta kasvoivat muun muassa siksi, että moni joutui vaihtamaan työtehtäviä.<sup>67</sup> Henkilöstölehdessä korostettiin itsenäistä vastuunottamista ja oma-aloitteista kehittämistä.

Linjaukset määrittelevät talossa yhteisesti noudatettavat henkilöstötoimen periaatteet. Niiden peruspilarina on ajatus pitkäjänteisestä ja tuottavasta liiketoiminnasta, vastuunsa tuntevasta esimiestyöstä sekä motivaatiota ja mahdollisuuksia tarjoavista työtehtävistä. Menestyminen edellyttää kaikilta uudistushenkistä yhteistyötä ja tarvittaessa valmiutta joustaa perinteisistä työehdoista. (...) Henkilöstölle tarjotaan jatkossa yhä enemmän omaan vastuuseen ja yrittämiseen perustuvia työnteon malleja, jotka sopivat Suomen PT- konsernin tehtäviin.<sup>68</sup>

Koko työyhteisön tulisi hengittää hyvää henkeä syvään. Vastuu muutoksesta on kullakin työntekijällä itsellään: jos ei itse lähde mukaan muutokseen, ei mikään, eikä kukaan muukaan muutu – ainakaan omilla silmissä. Malka jää omaan silmään.<sup>69</sup>

## ITSEN KEHITTÄMINEN JA MUUTOSVALMIUS: 2000-LUVULLA OSALLISTUMISELLA TAVOITELTIIN KILPAILUKYKYÄ

Muutoksiin sopeutuminen jatkui Postissa. Vaikka viestintäteknologian kehitys kiihtyi ja kirjeposti väheni entisestään, Posti pyrki säilyttämään asemansa ja kilpailukykyä muutoksissa. Se tarkoitti uusien toimintatapojen omaksumista. Toimitusjohtaja Jukka Alho toivoi työntekijöiden osallistuvan innovoimiseen.



Postissa hallitaan palveluprosessi varsin hyvin, mutta tarvitsemme samalla yhä enemmän innovaatiokulttuuria. Tällaista osaamista havaitsin palkitessani Postin Laaturatekijäkilpailuun osallistuneita töitä. Ammattilaisorganisaation sisällä piilee suuri kehityspotentiaali. Isossakin yrityksessä voi muuttaa ja kehittää asioita, jos saa hyvät ideansa käytännön tekojen asteelle. Muutoksen avaimet ovat usein lähempänä kuin arvaammekaan.<sup>70</sup>

Postissa oli jo vuosien ajan valmistauduttu paperisten kirjeiden korvautumiseen sähköisillä. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla muutos alkoi toteutua toden teolla, ja työntekijöiden huoli tulevaisuudesta kasvoi. Selviytymiskeinoksi muutokseen tarjottiin muun muassa yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta.

Varmalta vaikuttaa, että edessä on vaikea vuosi. (...) Jokaisella on rankassa muutoksessa omat selviytymiskeinonsa. Yksi tärkeimmistä on työyhteisön tuki. Tämä ehkä hieman kuulostava sanapari tarkoittaa parhaimmillaan inhimillisyyttä, empatiaa ja kuuntelua vaikeinkin aikoina. Kuuntelemalla työtoveria ja kertomalla omista ajatuksistamme voimme auttaa toisiamme.<sup>71</sup>

Toisinaan samastumista ja yhteenkuuluvuutta tavoiteltiin konkreettisin vertauskuvoin, kuten viestintäjohtaja Päivi Alakuijala teki:

Suomen Posti -konserni on kuin suuri suku. Suvussa on oma perhe läheinen, mutta kaukaiset sukulaiset saattavat tuntua melko etäisiltä, yhteisiä tekijöitä tuntuu olevan vähän. Yhtä kaikki, sukulaisuus yhdistää. Sama pätee meihin konsernin työntekijöihin. Omia päivittäisiä työtovereita voisi verrata sisarusiin, omaa yksikköä perheeseen. Toinen liiketoimintaryhmä, saatikka toisessa maassa työskentelevät tuntuvat hädin tuskin pikkuserkuilta. Mutta meillä kaikilla on jotakin yhteistä. Meitä yhdistävät vähintäänkin sama työnantaja, Suomen Posti -konserni, sekä yhteiset arvot, tehtävä ja tavoite. Ei mitään pieniä asioita.<sup>72</sup>

Posti vaihtoi nimensä Itellaksi vuonna 2007, vaikka sen toisena, kuluttaja-asiakkaille suunnattuna brändinä jatkoikin edelleen Posti. Nimi uudistuksella haluttiin vastata vuosituhannen alun it-teknologian nousuun, ja se herätti paljon arvostelua ja irvailua niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Vuonna 2014 Posti luopui Itella-brändistä ja palasi kokonaan takaisin Postinimen alle. Vuonna 2007 otettiin käyttöön myös uusi, suoritukseen perustuva

palkkausjärjestelmä, joka perustui tiimien ja postitoimistojen tulokseen<sup>73</sup>. Samaan aikaan muuttui myös henkilöstölehden puhetapa. Kirjoituksissa työntekijöille sälytettiin entistä enemmän vastuuta Postin suorituskyvystä ja tuloksesta. Heitä rohkaistiin myös tekemään aloitteita, vaikuttamaan omalla työllään tehokkuuden parantamiseen ja osallistumaan entistä enemmän tuloksen tekemiseen. Tulospalkkausmalli toimi yhtenä kannustimena.

Niin Itella kuin sen kilpailijatkin kehittävät toimintamallejaan, jotta tuottavuus paranisi: samoilla resursseilla on saatava enemmän aikaan, jotta hinnat pystytään pitämään kohtuullisina. Tämä yhtälö onnistuu vain siten, että työskentelemme tehokkaammin. Tehokkuuden parantamisessa Itella hyötyy isosta mittakaavasta: yksittäisen ihmisen panos kertaantuu parhaimmillaan tuhansien itellalaisten työssä. Keinoja on paljon ja jokainen voi vaikuttaa. Esimerkiksi Tupa[tulospalkkaus]-mallin kautta Itellan postityöntekijät ottavat vastuuta siitä, kuinka lähetykset saadaan käsiteltyä mahdollisimman tehokkaasti ja joustavasti.<sup>74</sup>

Työelämän muutoksessa on myös ristikkäisiä virtauksia, mikä heijastuu myös osallistumisen tavoitteluun. Vaikka osallistumista, aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta on viime vuosikymmeninä korostettu työelämässä entistä enemmän, elektronisen valvonnan ja raportoinnin välineet ovat samaan aikaan lisääntyneet<sup>75</sup>. Mobiililaitteet helpottavat entisestään työntekijöiden ja heidän suorituksiensa seuranta. Osallistumisen ja osallistamisen retoriikka sekä niihin liittyvät työmenetelmät ja prosessit voivat myös mahdollistaa uudenlaiset valvonnan keinot, joihin voidaan liittää esimerkiksi joko työtovereiden tai työntekijän itsensä harjoittamaa valvontaa<sup>76</sup>. Johtamisjärjestelmien muutosten ja organisaatioiden madaltamisen, kuten tiimityöhön siirtymisen, on havaittu lisäävän paitsi työntekijöiden keskinäistä valvontaa myös teknisten valvontajärjestelmien käyttöä työpaikoilla<sup>77</sup>. Myös Postissa työntekijöiden suorituksesta ja mielipiteistä tuotettiin monenlaista aineistoa, mutta aina ei ollut selvää, mitä tiedolla tehtiin. Yksi esimerkki tästä olivat henkilöstökyselyt, joihin motivoitiin kertomalla muun muassa, että niiden kautta pääsisi vaikuttamaan omaan ja yksikön työtyytyväisyyteen<sup>78</sup>. Myöhemmin kuitenkin huomattiin, että vastausaktiivisuus oli jäänyt pieneksi. Johdon konsultti arveli työntekijöiden jättäneen vastaamatta siksi, että tuloksia ei ollut aiemmin hyödynnetty riittävästi kaikissa yksiköissä.<sup>79</sup>

Samantapainen ristiriita osallistumista koskevan puhetavan ja työntekijöiden kokemuksen välillä näkyi myös vuonna 2009. Henkilöstölehdessä

kerrottiin uudesta tulospalkkausmallista, jossa ”kaikki kokevat osallistuvansa ja muutosvastarinta väistyy”<sup>80</sup>, kun taas henkilöstökyselyn tuloksia käsittelevässä jutussa esimiehet kertoivat työntekijöiden kokevan työtahdin kiristyneen ja vaikutusmahdollisuuksien omaan työhön olevan vähäisiä<sup>81</sup>.

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä Postissa lisääntyi. Kun vuonna 1989 heitä oli ollut koko Postissa 42, vuonna 2013 pelkästään pääkaupunkiseudun varhaisjakelussa työskenteli noin 300 maahanmuuttajataustaista työntekijää<sup>82</sup>. Henkilöstölehti ei kuitenkaan erityisesti puhutellut heitä tai käsitellyt paljoakaan sitä, mitä osallisuus monikulttuurisella työpaikalla on tai mitä se voisi olla. Silloin tällöin lehdessä julkaistiin kirjoituksia maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksista Postista. He kertoivat yleensä viihtyvänsä Postissa hyvin ja kehuivat työkavereitaan<sup>83</sup>. Itella Management Trainee -koulutusohjelmaan osallistunut venäjää, englantia, ruotsia ja tanskaa puhuva työntekijä tosin harmitteli sitä, ettei hänellä ollut yhteistä kieltä kaikkien työkavereiden kanssa. Hän uskoi kielimuurin vähentävän kommunikaatiota ja yhteenkuuluvuutta työtovereiden kanssa<sup>84</sup>.

Postin ensimmäisen maahanmuuttajataustaisen kehittämispäällikön Wilberforce Essandorin mukaan kaikilla työntekijöillä oli samanlaiset työehdot ja turvattu työsuhde, mutta maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä oli heikommat etenemismahdollisuudet. Hän arvioi tilanteen olevan kuitenkin muuttumassa kohti yhdenvertaisempaa urakehitystä.<sup>85</sup> Monikulttuurisuus nähtiin Postissa tuolloin yhtenä kilpailuvalttina. Moninaisuuden ja kulttuurisuusasioiden kehittämisestä vastannut Essandor kommentoi asiaa jutussa, jonka otsikkona oli ”Kulttuurien kirjo on etu kilpailtaessa työvoimasta”:

Edistyksellinen yritys voittaa tulevaisuudessa kilpailun, kun kaikki firmat haluavat lisää työntekijöitä työvoimapulan tullessa.<sup>86</sup>

Yritysten kilpailukyvyyn säilyttäminen näkyi yhä selvemmin myös työntekijöihin kohdistuvissa odotuksissa. Vuosisadan vaihteessa työelämässä alettiin korostaa itsensä kehittämistä, uusien taitojen opettelemista ja oman markkina-arvon ylläpitämistä<sup>87</sup>. Kehittämisestä ja elinikäisestä oppimisesta tuli tärkeitä taitoja, kun työmarkkinat ja työn sisältö muuttuivat yhä nopeammin<sup>88</sup>. Myös Postin henkilöstölehdessä kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen esitettiin yhtenä tapana osallistua yrityksen tuottavuuden parantamiseen.

Työssä on kivaa jos hallitsee hommansa. Taitava saa aikaan ja saavuttaa tavoitteensa. Osaaminen on tärkeää minulle, meille ja koko organisaatiolle. Osaava ja

motivoitunut henkilöstö on koko konsernin teema vuonna 2008. Kehittyminen on myös Itellan arvo. Jokaisen meistä kannattaa hyödyntää tarjoutuvat mahdollisuudet, kehittyä ja uusiutua määrätietoisesti. Ammattitaidon ylläpitäminen edellyttää sen jatkuvaa kehittämistä. Mahdollisuuksia on monia – varttipalaveireita, verkkokoulutusta ja koulutuspäiviä.<sup>89</sup>

Postin henkilöstölehdessä korostettiin, että paikalleen ei voinut jäädä. Työntekijöiden toivottiin poistuvan mukavuusalueeltaan.

Uudistuminen ja kuuntelu on välttämätöntä, mutta mukavuusalueelta on pakko poistua, jopa umpihankeen. Latua ei kuitenkaan voi yksin avata, vaan siihen tarvitaan meidän kaikkien tahtoa ja ponnisteluja. Meidän kannattaa tehdä kaikkemme, että asiakkaamme haluavat luottaa kykyymme uudistua ja ostavat palveluitamme myös tulevana vuosina. Tittelleillä ja tehtävillä ei ole väliä, sillä loppujen lopuksi kysymys on siitä, että voimme jatkossakin olla itellalaisia ja ylpeitä siitä.<sup>90</sup>

Edellä työntekijöiden toivotaan ponnistelevan, jotta Postin kilpailukyky säilyisi. Työntekijöiden odotettiin omaksuvan Postin arvot ja toteuttavan niitä sekä tekevän ”oma-aloitteisesti arvotyötä”.

Yhteisiä arvoja ja niiden mukaista käyttäytymistä tuodaan aktiivisesti esiin ensi vuoden aikana. Jokainen voi myös tehdä itse oma-aloitteisesti arvotyötä. Kun rehellisesti miettii omaa käyttäytymistään ja toimintaansa suhteessa asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja työtovereihin – myös oman yksikön ulkopuolisiin – huomaavasti, toimiiko itse yhteisten arvojen mukaisesti. Ja seuraavassa hankalassa tilanteessa kannattaa pohtia, millaista tukea arvoista saisi sen ratkaisemiseksi.<sup>91</sup>

Brandin rakentaminen vaatii meiltä pitkäjänteisyyttä ja nöyryyttä isojen tavoitteiden edessä, mutta myös kykyä iloita saavutetuista asioista yhdessä. Niin Itella- kuin Posti-brandinkin eteenpäin vieminen vaatii jatkossa meiltä kaikilta vahvempaa yhteishenkeä ja päivittäistä yhteistyötä, sillä me kaikki olemme brandin rakentajia.<sup>92</sup>

Henkilöstölehdessä oli 2000-luvulla useita kirjoituksia, joissa työntekijöille kerrottiin Postin arvoista ja organisaatiokulttuurista. Kirjoituksissa näkyvät johtamisen kulttuuriteorit, joiden mukaan organisaation yhteinen kulttuuri

ja yhteiset arvot takaavat työntekijöille jotain pysyvää jatkuvien muutosten keskellä<sup>93</sup>.

Organisaatiokulttuuria ja arvoja muotoilevien kirjoitusten lisäksi henkilöstölehdessä tuotettiin kuvaa merkityksellisestä, kiinnostavasta ja antoisasta työstä. Uusi henkilöstöjohtaja Tuike Karppinen esimerkiksi totesi, että ”jakaja tekee postaalista ammattityötä, jota pitää arvostaa. Jos ihminen ei tunne arvostusta omassa työssään, hän ei kyllä kovin herkästi innostu firman strategioista tai visioista”<sup>94</sup>. Lainaus osoittaa, että henkilöstöhallinnossa haluttiin vaalia ajatusta siitä, että kaikkien työ Postissa on tärkeää, jakejienkin, vaikka sen arvoa toisinaan väheksyttiin. Osa työntekijöistä koki, että he olivat ”vain” Postissa töissä<sup>95</sup>. Työn luonne luultavasti asetti omat rajoituksensa sille, kuinka paljon työntekijät halusivat työhön sitoutua, ja siten toimihenkilöiden ja työntekijäasemassa olevien näkemykset ja kokemukset saattoivat erota suurestikin. Jakelussa ja lajittelussa työskenteli 2000-luvun alussa yli 60 prosenttia Postin työntekijöistä. Henkilöstölehden täytyi puhutella erilaisia työntekijäryhmiä. Yhteisöllisyyttä ja myönteisiä ”työntekijäkokemuksia” kuitenkin korostettiin:

Tavoitteena on luoda vahva oranssi Posti-yhteisö toteuttamaan uutta palvelukulttuuria, joka antaa myönteisen asiakas- ja työntekijäkokemuksen. Tämä muutos onnistuu vain uudistamalla yhdessä. Siksi teemme työtä yhdessä henkilöstöjärjestöjen kanssa vahvistaaksemme sisäistä yhteisöllisyyttä ja mehenkeä, toivoo henkilöstöjohtaja Jaana Jokinen.<sup>96</sup>

Henkilöstölehdessä työntekijöitä puhuteltiin usein ”me”-pronominilla, mutta ketkä oikeastaan kuuluivat ”meihin”? 2000-luvulla yt-neuvottelut koettiin jatkuvana uhkana, ja työntekijöiden määrä väheni koko ajan. Lisäksi Postissa työskenteli sesonkiaikoina paljon kausityöntekijöitä, joiden asema työyhteisössä oli hyvin erilainen kuin vakituisten. Työsuhde rakentuu vuokratyössä ennen kaikkea oman itsen yksilölliseksi rakennushankkeeksi eikä niinkään osallisuudeksi jostain yhteisöstä. Vuokratyön katkoksellisuus ja määräaikaisuus eivät juuri rakenna sitä yhteisöllisyyttä, johon poliittisessa retoriikassa usein kannustetaan<sup>97</sup>. Samalla tavalla Postin kausityöntekijöiden oli luultavasti vaikea samastua ”me”-sanalla rakennettuun yhteisöllisyyteen tai innostua työn kehittämisestä ja muista työntekijän yrittäjähenkisyyttä korostavista osallistumisen muodoista.

Vähitellen vastuun ottamisen vaatimukset ulottuivat myös työntekijän ruumiillisen toimintakyvyn ylläpitämiseen. 2000-luvun ensimmäisellä vuosi-

kymmenellä terveellistä elämäntyyliä esittelevät artikkelit lisääntyivät. Niissä esiteltiin muun muassa eri urheilulajeja ja liikunnan merkitystä fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitäjänä<sup>98</sup>. Hyvän kunnon nähtiin auttavan sopeutumaan muutoksiin. Vuonna 2009 tulevaisuuden ihannetyöntekijä määriteltiin näin:

Myös tulevaisuudessa postinjakajan on kyettävä tekemään työtä jatkuvassa muutoksessa, mikä vaatii työntekijältä hyvän fyysisen kunnon lisäksi henkistä kestävyyttä. Hyvän jakajan tunnistaa yhteistyökykyisyydestä sekä halusta tehdä työtä tiimissä tuottavasti. Innovatiivinen ja aloitteellinen työntekijä haluaa oppia uutta ja toimii yhtiön arvojen mukaisesti.<sup>99</sup>

Terveellinen ruokavalio, riittävä uni ja stressiä lievittävät keinot olivat myös henkilöstölehdessä yleisiä sisältöjä, ja niitä esiteltiin usean vuoden ajan lähes jokaisessa lehden numerossa. Vuonna 2008 lehdessä oli haastattelusarja, jossa suomalaiset julkisuuden henkilöt kuten jalkapalloilija Sami Hyypiä, tanssija-koreografi Marco Bjurström ja ravitsemusterapeutti Hanna Partanen kertoivat terveellisistä elämäntavoistaan ja antoivat terveystippejä lukijoille. Fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin vaaliminen annettiin työntekijän vastuulle ja velvollisuudeksi. Sekin näytti kietoutuvan vastuuseen yrityksen tuloksellisuudesta ja tuottavuuden lisääntymisestä.

Jotta yritys voisi panostaa henkilöstön hyvinvointiin, tarvitaan terve pohja liiketoiminnalle. Toisaalta hyvää ja laadukasta palvelua voimme tarjota pitkäjänteisesti vain, kun henkilöstömme on motivoitunut ja hyvässä kunnossa. Meidän on ponnistettava yhdessä uusien ennakkoluulottomien ratkaisujen löytämiseksi työhyvinvoinnissa. Tässä yrityksessä tavoitteena on terve henkilöstö terveessä yrityksessä.<sup>100</sup>

Vastuun säilyttäminen työntekijälle henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ja yrityksen tuloksellisuudesta liittyy viime vuosikymmeninä suosituksi tulleet työhyvinvointinäkökulmaan. Työhyvinvoinnin hyödyistä puhutaan työntekijöiden, työnantajien ja yhteiskunnan etuna, ja se on jopa nähty uutena työntekijöiden osallistumisen kanavana<sup>101</sup>. Työhyvinvointipuheeseen liitetään työntekijän hyvinvointi, poissaolojen väheneminen ja siten yritysten tuottavuuden lisääminen kuten myös pyrkimys pidentää työuria ja pienentää julkisen talouden kestävyysvajetta. Yhteiskuntatieteilijät ovat toisaalta arvostelleet hyvinvointipuhetta<sup>102</sup>. Hyvinvointiin painottuvan

puhetavan myötä joitakin työelämän ongelmia on alettu tulkita yksilöiden henkilökohtaisina, terveyden ja hyvinvoinnin ongelmina<sup>103</sup> sen sijaan, että niihin etsittäisiin kollektiivisia ratkaisuja, joita työntekijät voisivat saavuttaa kollektiivisella toiminnalla.

Tämä näkyy myös omassa aineistossani. Vaikka ”me”-sanalla puhutte luun kiteytyvä yhteisöllisyyden rakentaminen oli henkilöstölehdessä yleistä, työntekijöiden odotettiin kantavan vastuuta työstään ja tuloksellisuudestaan nimenomaan yksilöinä. Terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämisen vaatimus korosti entisestään vastuun yksilöllistymistä.

Toinen osa-alue [jakelun laatutavoitteen lisäksi], johon jakaja pystyy konkreettisesti omassa työssään vaikuttamaan, on hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Työssä jaksamiseen pystyy vaikuttamaan itse. Jokainen on vastuussa omasta terveydestään huolehtimisesta.<sup>104</sup>

On tärkeää, että yhdessä luomme terveellisen ja turvallisen työympäristön. (...) Osa jaksamista on omasta kunnosta huolehtiminen. Kun olemme hyvässä kunnossa, jaksamme nauttia myös vapaa-ajasta. Kannustan kaikkia yksiköstä ja tehtävistä riippumatta tutustumaan siihen monipuoliseen liikuntatarjontaan, jonka työnantaja meille tarjoaa.<sup>105</sup>

Yksilöllistyvä vastuu ja yhteisöllisyyden korostaminen yleistyivät henkilöstölehdessä yhtä aikaa. Tämä kuvastaa yritysten pyrkimystä tuottaa yhteisöllisyyttä ja saada työntekijät sisäistämään vastuun työstä ja sitoutumaan työnantajan arvoihin, minkä puolestaan uskotaan lisäävän organisaation joustavuutta ja tuottavuutta<sup>106</sup>. Osallistumisen edistäminen Postissa oli yksi keino lisätä työntekijöiden vastuun ottamista ja yhteisöön kuulumisen kokemuksia<sup>107</sup>. Toisaalta henkilöstölehdessä korostettu joustavuuden ja uusiin tilanteen mukautumisen tarve sekä oman työn aktiivisen kehittämisen tavoite ovat keskenään ristiriitaisia. Miten työntekijän oma päätösvalta ja oman työn omistajuus toteutuvat, jos niiden tavoitteena on ennen kaikkea mukautua nopeasti vaihtuviin tilanteisiin?

Postiin voidaan soveltaa uuden kapitalismin käsitettä<sup>108</sup>, jonka henkeä kuvaa se, että 2010-luvulla Postin henkilöstökyselyn tuloksista kerrottiin ”omistautumisindeksi” ja ”suorituksen mahdollistamisindeksi” muodossa. Tällaisten sanojen käyttö ilmentää sitä, että uuden kapitalismin sanasto oli otettu osaksi Postin henkilöstöhallinnon puhetapaa. Omistautumisindeksi mittareihin henkilöstökyselyssä kuului muun muassa väite ”Olen

ylpeä saadessani työskennellä Postissa”. Suorituksen mahdollistamisindeksiin puolestaan liittyivät väitteet ”Minut otetaan asianmukaisesti mukaan työhöni vaikuttavien päätösten tekemiseen” ja ”Minua kannustetaan kehittämään uusia ja parempia tapoja palvella asiakkaita”<sup>109</sup>. Työntekijöiden osallistuminen oli siten vahvasti mukana myös henkilöstökyselyn mittareissa.

Vaikka osallistumisen muotoja on Postin henkilöstölehden sivuilla käsitelty 1980-luvulta lähtien ja luultavasti jo aikaisemminkin, konsernijohtaja Jukka Alho esitti vuonna 2009 osallistumisen edistämisen ”kulttuurimuutoksena” ja ”uutena näkökulmana”.

Tupan [tulospalkkausjärjestelmä] kautta tavoiteltu kulttuurimuutos henkilöstön osallistumisessa työn kehittämiseen on vasta päässyt alkuun. Kaikkien toimijoiden on ollut pakko opetella uusi näkökulma työn suunnitteluun ja tämä oppimisprosessi on vielä kesken. Esimiehet ovat opiskelleet lisää kannustamisesta ja asioiden viestimisestä sekä opetelleet ottamaan henkilöstön mukaan suunnitteluun.<sup>110</sup>

Edellinen lainaus havainnollistaa johtamispuheessa yleistä tapaa esittää vanhatkin johtamisen keinot uusina ja tuoreina. Johtamismuodit tyydyttävät niitä työnantajia ja johtajia, jotka haluavat uusia, rationaalisiksi miellettyjä ratkaisuja tuottavuuden kasvun vaatimuksiin<sup>111</sup>. Myös osallistumisen edistäminen hahmottuu samanlaisena uudistamisen puhetapana, jota käytettiin Postin henkilöstölle suunnatussa viestinnässä vuosikymmenestä toiseen.

## YHTEISTOIMINNASTA YKSILÖLLISEEN VASTUUSEEN

Olen edellä tarkastellut, miten Postin henkilöstölehdessä puhuttiin osallistumisesta, miten osallistumisen ihannetta rakennettiin ja miten osallistumista perusteltiin. Lehtien analyysi osoittaa, että työntekijöiden osallistumista pyrittiin edistämään koko tarkastelujakson ajan 1980-luvun alkupuolelta 2010-luvun lopulle ja henkilöstön osallistaminen työn kehittämiseen ja tuloksellisuuden parantamiseen oli usein aktiivista ja tietoista. Osallistumisen edistämisestä tuli Postin henkilöstölehtien kirjoituksissa selviö, joka otettiin 2000-luvulla huomioon jollakin tavalla lähes kaikissa toiminnan kehittämiseen tähtäävissä keskusteluissa.

Työntekijöiltä toivottiin vuosikymmenten edetessä entistä enemmän joustavuutta ja sitoutumista työnantajaan ja työhön sekä sen tuloksellisuuteen. Kollektiiviset, esimerkiksi yhteistoimintamenettelyyn ja



vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen liittyvät osallistumisen merkitykset korvautuivat osittain yksilöllisemmiksi kuvatuilla tavoitteilla itsensä ja oman työn kehittämiseksi. Kun osallistumista vielä 1980-luvulla oli tavoiteltu pääosin yhteisesti neuvotelluilla järjestelmillä ja palkkamalleilla, 2000-luvulla painotettiin entistä enemmän työntekijän yksilöllistä vastuuta omasta toimintakyvystään ja ammattitaitonsa säilyttämisestä. Postin henkilöstölehden osallisuuspuheessa heijastuu edellä kuvattu muutos osallisuus-sanan merkityksessä (ks. luku 1), joka painottaa nykyään muun muassa kokemusta oman toiminnan merkityksellisyydestä ilman selvää määreettä siitä, mihin tai mistä ollaan osallisia.

Käsitys osallistumisesta ja osallisuudesta alkaa Postin henkilöstölehdessä 2000-luvulle tultaessa muovautua kohti positiiviseen psykologiaan perustuvaa näkemystä, jonka mukaan osallistuminen johtaa vahvempaan sitoutumiseen sekä lisää työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja työn tuloksellisuutta<sup>112</sup>. Henkilöstölehdessä hahmottuu ihanne 2000-luvun työntekijästä, joka on sisäistänyt työorganisaation tavoitteet ja osallistuu aktiivisesti niiden toteuttamiseen ja oman työkykynsä ylläpitämiseen. Samankaltainen suuntaus on ollut nähtävissä suomalaisessa työelämässä laajemminkin. Etenkin 1990-luvulta lähtien työntekijöiltä vaadittiin työpaikka-ilmoituksissa entistä enemmän yrittäjämäistä asennetta<sup>113</sup>. Työntekijän ihanteeksi muotoutui kuva aktiivisesta, eteenpäin pyrkivästä työntekijästä<sup>114</sup>. Itsensä kehittämisestä ja omien taitojen ylläpitämisestä on tullut työntekijän velvollisuus<sup>115</sup>. Uusliberalistinen hallinta-ajattelu tarjoaa yrittäjämäistä toimintatapaa ja sen edellyttämää osaamista ja itsesääntelyä ihanteeksi kaikille ihmisille ammatista riippumatta.

Tutkijat ovat 1980-luvulta lähtien kiinnittäneet huomiota työelämän individualisoitumiseen, joka on tarkoittanut muun muassa tavoitteiden asettamista ja palkitsemista yksilöllisesti ja samalla kollektiivisiin sopimuksiin perustuvien toimintatapojen vähenemistä<sup>116</sup>. Johtamisessa yleistynyt tapa ymmärtää henkilöstö ensisijaisesti voimavarana edisti työyhteisöjen yksilöllistymistä<sup>117</sup>. Myös Postin henkilöstölle suunnatussa viestinnässä pyrittiin lisäämään työntekijöiden henkilökohtaista vastuuta työstä. Samalla se saattoi vähentää kollektiivista ja poliittista toimintaa työpaikalla. Osallistamisella voidaan saavuttaa organisatorisia järjestelyjä, jotka näyttävät demokraattisilta, mutta saattavat todellisuudessa vähentää kollektiivista toimintaa<sup>118</sup>.

Osallisuuden edistämistä on käsitelty suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa 1980-luvulta eteenpäin (ks. luku 5). Myös henkilöstölehden perusteella vaikuttaa siltä, että Postin johto mielsi osallistumisen edistämisen ainakin

osittain johtamisen välineeksi ja keinoksi lisätä työntekijöiden hallittavuutta ja ennustettavuutta. Osallistumisen edistämisen välineellisyyteen viittaa muun muassa se, että edellä lainattu Postin konsernijohtaja vertasi osallisuuden edistämistä kulttuurinmuutokseen – samaan tapaan kuin monien muidenkin johtamisen välineiden uutuutta korostetaan vanhaan verrattuna<sup>119</sup>. Uusien työn järjestämisen tapojen korostaminen ylläpitää uskomusta kehitymisestä ja uudistumisesta silloinkin, kun mikään ei oikeasti muutu<sup>120</sup>. Myös Postissa tukeuduttiin tähän uudistamisen puhetapaan, vaikka se ei välttämättä lisännyt työntekijöiden osallistumista. Edellä on myös osoitettu, että vaikka työntekijöiden roolia on yhä enemmän korostettu työpaikkojen kehittämistyössä, tämä ei ole suoraan vahvistanut työntekijöiden osallisuutta ja toimijuutta suomalaisessa työelämässä (ks. luku 2).

Vaikka osallistumisesta kirjoitettiin Postin henkilöstölehdessä paljon, siitä ei juuri keskusteltu mielipidepalstalla. Useimmiten osallistumisen, omaan työhön vaikuttamisen ja niidenkaltaiset aiheet nousivat keskusteluun mielipidepalstalla vasta sitten, kun niitä oli käsitelty lehden muissa kirjoituksissa. Tämä viittaa siihen, että osallistumisen edistäminen oli Postissa ennen kaikkea työnantajan kiinnostuksen kohde ja osallistuminen työnantajan lähtökohdista luotu käsite. Se ei tietenkään tarkoita sitä, etteivät työntekijät olisi halunneet osallistua, mutta he pyrkivät esimerkiksi mielipidekirjoituksillaan vaikuttamaan yksittäisiin konkreettisiin asioihin asia kerrallaan sen sijaan, että he olisivat keskustelleet osallistumisen edistämisestä sinänsä<sup>121</sup>.

Läpi vuosikymmenien toistunut perustelu osallistumiseen kannustamiselle oli Postin toimintaympäristön ja tehtäväkentän muutos ja siihen sopeutuminen. Työntekijöiden osallistaminen omaan työhön nähtiin tärkeänä tekijänä kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Suurimpia haasteita olivat digitalisaation aiheuttama kirjepostin määrän vähentyminen ja jakelualan avaaminen kilpailulle. Niihin sopeutumisen kuvattiin vaativan joustavampia toimintatapoja. Nopeaa yhteiskunnallista ja tietoteknistä murrosta sekä muutoksia Postin toimintaympäristössä käytettiin perusteluna työntekijöihin kohdistuville joustavuuden ja sitoutumisen vaatimuksille. Työntekijöiden osallistumisen edistäminen vaikuttaakin olleen yksi tapa sopeutua muutokseen. Se oli kenties myös tiedostettu tai tiedostamaton yritys saada työntekijät hyväksymään suuret muutokset. Niiden hyväksymisen ajateltiin kenties olevan helpompaa, jos itse oli päässyt vaikuttamaan niihin. Postin murros ilmentää laajempaa suomalaisen työelämän muutosta, johon vaikuttivat muun muassa siirtyminen hyvinvointivaltiosta kilpailuvaltioon, globalisaatio ja kansainvälisen kilpailun koveneminen, työn tehostaminen, ammattitaidon jatkuvan

kehittämisen vaatimukset ja yhteiskunnassa vaikuttava yksilöllistymiskehitys<sup>122</sup>. Postissa osa näistä kehityskuluista koettiin vielä vahvempina kuin monissa muissa työpaikoissa. Ratkaisua tehokkuuden vaatimuksiin ja työntekijöiden toiveiden väliseen ristiriitaan haettiin myös osallistumisesta.

Kiinnostavan vertailukohdan henkilöstölehden arvoja, kulttuuria ja osallistumista koskevalle puheelle tarjoaa tutkimus, joka tarkastelee Postissa pitkän työuran tehneiden työntekijöiden käsityksiä työpaikkansa yhteisöllisyydestä<sup>123</sup>. Posti oli vuosikymmenten ajan vakaana pidetty ja arvostettu työpaikka, jossa monet työntekijät olivat ylpeitä työpaikastaan. Postilaisuuden ihanteeseen kuului, että työt hoidettiin olosuhteista huolimatta ja posti toimitettiin perille<sup>124</sup>. Yhteisöllisyys kuitenkin alkoi pikkuhiljaa rapautua. Eri haastateltavat ajoittavat kulttuurin muutoskohdan eri ajankohtiin 1980-luvulta 2010-luvun taitteeseen, mutta yhteistä haastateltaville on kokemus yhteisöllisyyden ja ammattiylpeyden murenemisestä. Muutokseen limityvät työelämän kuormittavuuden lisääntyminen, johtamisen muutokset ja työurien muuttuminen aikaisempaa epävarmemmiksi. Samalla myös sitoutuminen työnantajaan heikkeni toistuvien yt-neuvottelujen tuoman epävarmuuden vuoksi ja toisaalta siksi, etteivät työntekijät enää pystyneet samastumaan työpaikkaansa muun muassa Postin toimenkuvien muuttuessa aiempaa epämääräisemmiksi.<sup>125</sup>

Pitkän työuran tehneiden 2000-luvulle ajoittama yhteisöllisyyden rapautuminen sijoittuu samaan aikaan, jolloin Postin henkilöstölehdessä julkaistiin paljon kirjoituksia Postin arvoista ja kulttuurista. Edellä mainitun tutkimuksen valossa<sup>126</sup> arvoja ja kulttuuria koskevien kirjoitusten voi ajatella yrittävän vastata Postin perinteisen kulttuurin murtumiseen ja pyrkivän rakentamaan sitä uudelleen vuosituhannen vaihteen liikkeenjohdon oppien mukaisesti. Esimerkiksi johtamisen kulttuuriteorioissa yrityskulttuuri nähdään muuttujana, jota voidaan muokata liikkeenjohdon tavoitteille tarkoituksenmukaiseksi<sup>127</sup>. Postin työntekijöiden kokema epävarmuus tulevaisuudesta kuitenkin tuotti heikosti sitoutuneita työntekijöitä, joista kaikki eivät kiinnostuneet tutustumaan työtovereihin tai omaksumaan työpaikan arvoja<sup>128</sup>.

Henkilöstölehden kirjoitukset osallistumisesta herättävät kysymyksiä siitä, kenen osallistumista niillä ylipäätään tavoitellaan. Minkälaisia ovat esimerkiksi määräaikaisissa työsuhteissa olevien, vuokratyöntekijöiden ja kausityöntekijöiden mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhönsä? Näiden työntekijäryhmien asemaa ei käsitellä Postin henkilöstölehdessä. On mahdollista, että henkilöstölehteä ei edes ole suunnattu määräaikaisille työntekijöille. Heitä ei esimerkiksi tarvitse taivutella

joustaviksi, koska joustavuus mielletään lähtökohtaisesti vuokratyöntekijän ominaisuudeksi<sup>129</sup>. Myöskään maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osallisuutta ei henkilöstölehdessä juuri käsitelty, vaikka työyhteisön moninaisuus avaa monia näkökulmia paitsi osallisuuteen myös valtasuhteisiin, työmarkkina-asemaan ja ammattiliittojäsenyyteen (ks. luku 4).

Syksyllä 2019 Posti joutui vakavaan ristiriitaan Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU:n kanssa, ja sen julkisuuskuva sai kovan kolauksen. Posti ilmoitti elokuussa siirtävänsä reilut 700 työntekijää uuden, työntekijöille huonomman työehtosopimuksen piiriin. Lisäksi suunnitelmalla oli, että myöhemmin saman työehtosopimuksen piiriin olisi päätyneet yhteensä noin 8 000 työntekijää. Tärkeimpänä syynä Posti esitti jakelualalla lisääntyneen kilpailun. Postin kilpailijoiden työntekijöiden palkat olivat huomattavasti pienemmät, ja Posti kertoi pyrkivänsä tasoittamaan tätä eroa. Pian suunnitelman julkistuksen jälkeen tiedotusvälineet kertoivat Postin toimitusjohtajan Heikki Malisen 46 000 euron kuukausipalkasta. Asiasta nousut julkinen kohu johti Malisen irtisanoutumiseen. Marraskuussa Posti ajautui työehtosopimusneuvotteluissa umpikujaan PAU:n kanssa. Postin työntekijät aloittivat lakon vuoden tärkeimmän jakelusesongin alla. Se kesti lopulta kaksi viikkoa, kunnes työehtosopimuksista päästiin yhteisymmärrykseen. Työehtosopimusten huonontamista edeltävien kommunikaatio-ongelmien selvittely puolestaan johti omistajaohjauksesta vastaavan ministeri Sirpa Paateron eroon. Myöhemmin myös pääministeri Antti Rinne erosi tehtävästään.

Hallituskriisiin huipentuneet tapahtumat ilmentävät edellä kuvatun kehityksen seurauksia. Posti oli jo vuosien ajan kamppailut logistiikka-alan ravistelevien muutosten ristipaineissa, jota ilmensivät koventuva kilpailu, postipalvelujen turvaamiseen liittyvän yleispalvelutehtävän toteuttaminen ja yritystoiminnan tuottovaatimukset. Samaan aikaan Posti oli tuottanut valtio-omistajalle kymmenien miljoonien osingot vuodessa. Kaikkein tavoitteiden yhteensovittaminen oli luonut Postissa paineita tehostaa toimintaa vielä lisää. Syksyllä 2019 julkistettu työehtosopimusten muutos oli kuitenkin ammattiliitolle liikaa. Vaikka sopuun lopulta päästiin, työtaistelu luultavasti vaikutti työntekijöiden luottamukseen työnantajaa kohtaan. Osallisuuden tunnetta ja osallistumisen kulttuuria voidaan rakentaa organisaation sisäisessä viestinnässä pitkäjänteisesti vuosikymmenien ajan, mutta lopulta teot ratkaisevat. Yhteisöllisyyden henki ja osallisuuden ilmapiiri voidaan murentaa yhdellä harkitsemattomalla teolla tai lausahduksella.

**LUKU 6: TYÖNTEKIJÖIDEN  
OSALLISUUDEN EDISTÄMINEN**

1. Heller 2003.
2. Pietiäinen 1998, 100.
3. Polletta 2016; Saurugger 2010.
4. Keränen 2019, 35–36.
5. Markey & Townsend, 2013.
6. Seeck & Kuokkanen 2007.

7. Barley & Kunda 1992.
8. Mt, 375.
9. Bruce & Nyland 2011, 386.
10. Wren 2005, 388–390.
11. Kuokkanen 2015, 113–114.
12. Kettunen 2008, 89–91.
13. Kärnylä 2019, 23.
14. Storey 2011, 228;  
Bakker & Schaufeli 2008, 151.
15. Busck, Knudsen & Lind 2010, 287.
16. Heller 2003;  
Musson & Duberley 2006, 143.
17. Hackman & Wageman 1995.
18. Heller 2003, 153–154.
19. Rose 1999, 103–104, 109.
20. Kalleberg,  
Nesheim & Olsen 2009, 111–112.
21. Kuokkanen & Alvesalo 2014.
22. Kuokkanen, Varje & Väänänen 2013.
23. Väänänen & Turtiainen 2014a, 269–271.
24. Heller 2008, 179.
25. Postin viestintäpäällikkö Anne Huhtalan  
haastattelu tammikuussa 2020.
26. Cox 2008, 212.
27. Pointer 2/2008, 3.
28. Tietolinja 1/1984, 2.
29. Innovisio 1/1994, 2.
30. Päivi Alakuijala, Pointer 1/2008, 2.
31. Tietolinja 1/1984, 3.
32. Tietolinja 6/1985, 2.
33. Tietolinja 3/1984, 2.
34. Tietolinja 16/1988, 2.
35. Tietolinja 8/1984, 5.
36. Ks. esim. Tietolinja 11/1984, 12.
37. Tietolinja 4/1986, 2.
38. Ks. esim. Tietolinja 19/1985, 2.
39. Tietolinja 12/1984, 2.
40. Tietolinja 19/1985, 2.
41. Nevalainen 2014.
42. Mt, 13.
43. Mt, 13.
44. Yliaska 2014, 205.
45. Nevalainen 2014, 151.
46. Tietolinja 12/1989, 2.
47. Tietolinja 7/1987, 8.
48. Tietolinja 19A/1988, 7.
49. Tietolinja 8/1986, 2.
50. Tietolinja 10B/1987, 6.
51. Sama.
52. Tietolinja 11/1984, 12.
53. Tietolinja 4/1984, 2.
54. Tietolinja 10B/1987, 2.
55. Tietolinja 17/1985, 12.
56. Tietolinja 17/1987, 5.
57. Tietolinja 2/1990, 5.
58. Tietolinja 2/1990, 5.
59. Tietolinja 13/1991, 2.
60. Tietolinja 21/1993, 2.
61. Tietolinja 2/1993, 2.
62. Tietolinja 1/1994, 12.
63. Siltala 2004, 184;  
Heiskala & Luhtakallio 2006, 7.
64. Innovisio 2/1994, 8.
65. Pietiäinen 1998, 100.
66. Mt.
67. Mt, 101; Jokela, 2005.
68. Innovisio 1/1995, 8.
69. Kotiposti 1/1998, 2.
70. Kotiposti, 6/2000, 2.
71. Pointer 2/2009, 2.
72. Pointer 1/2007, 2.
73. Pointer 20/2007, 3.
74. Pointer 1/2010, 11.
75. Kuokkanen & Alvesalo 2013.
76. Ezzamel & Wilmot 1998, 392.
77. Sewell 1998.
78. Pointer 14/2007, 4.
79. Pointer 18/2007, 1.
80. Pointer 6/2009, 17.
81. Mt, 5.
82. Pointer 1/2013, 5.
83. Ks. esim. Pointer 5/2008, 21;  
Pointer 2/2009, 8.
84. Pointer 4/2011, 18.
85. Pointer 7/2007.
86. Sama.
87. Miller & Rose 2008, 97.
88. Saari 2016, 4.
89. Pointer 18/2007, 2.
90. Pointer 2/2011, 2.
91. Pointer 20/2007, 1.
92. Pointer 2/2007, 2.
93. Schein 2004; Huhtala & Laakso 2007.
94. Pointer 4/2001, 5.

95. Kotiposti 1/1998, 9.
96. Me postilaiset 2/2017, 21.
97. Lähteenmäki 2013, 237.
98. Ks. esim. Pointer 3/2007, 4–5.
99. Pointer, palvelutuotanto-extra, 2009, 6.
100. Pointer 5/2007, 2.
101. Harter ym 2002; von Bonsdorff 2009.
102. Furedi 2003; Helén ym. 2011.
103. Newton 1995.
104. Pointer 1/2013, 25.
105. Tuotannonjohtaja Seppo Salomaa,  
Pointer 7/2007, 2.
106. Chiapello & Fairclough 2002.
107. Ezzy 2001.
108. Boltanski & Chiapello 2006.
109. Me postilaiset 2/2017, 8.
110. Pointer, palvelutuotanto-extra  
erikoisnumero, toukokuu 2009, 5.
111. Abrahamsson 1996; Abrahamson &  
Fairchild 1999.
112. Storey 2011; Bakker & Schaufeli 2008.
113. Kuokkanen ym. 2013, 219–220.
114. Väänänen & Turtiainen 2014a, 278–279.
115. Miller & Rose 2008.
116. Storey & Bacon 1993; Gunnigle, Morley  
& Turner 1997; Ezzy 2001.
117. Gunnigle, Morley & Turner 1997.
118. Lappalainen 2019, 123.
119. Hirsch & De Soucey 2006, 171.
120. Abrahamson 1991; Seeck 2008, 25.
121. Ks. Musson & Duberley 2007, 161.
122. Heiskala & Luhtakallio 2006;  
Julkunen 2008; Kettunen 2008;  
Kuokkanen, Varje & Väänänen 2013;  
Väänänen & Turtiainen 2014b.
123. Luomanen ym. 2018.
124. Mt, 159.
125. Mt, 161–163.
126. Mt.
127. Huhtala & Laakso 2007.
128. Luomanen ym. 2018, 165.
129. Lähteenmäki 2013, 235.