



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

YHTEISTOIMINNAN JA YHDESSÄ KEHITTÄMISEN ESTEET KESKISUURILLA TYÖPAIKOILLA JA RATKAISUEHDOTUKSIA EDISTÄÄ YHTEISTOIMINTAA

TUTKIMUSHANKKEEN LOPPURAPORTTI 1.4.2019

Tero Lahdes, KTM, tero@solarsolutions.fi

Yhteistoimintaluotsit, www.yhteistoimintaluotsit.fi

Ohjaajat: Tuomo Alasoini, tutkijaprofessori, TTL

Pauli Juuti, emeritus professori, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Helena Lamponen, OTT, VT, LL.M., Akavan Erityisalat

ESIPUHE

Hyvällä yhteistoiminnalla ja yhdessä kehittämisellä on yhä tärkeämpi rooli yritysten kyvyssä uusiutua ja säilyä kilpailukykyisenä. Yrityksen johto ja henkilöstön edustajat ovat avainhenkilöitä niiden toteuttamisessa. Halua yhteiseen hyvään yleensä löytyy, mutta yhteisen suunnan löytäminen on välillä vaikeaa. Hyvä tai huono yhteistoiminta on monen asian summa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yhteistoiminta ja yhdessä kehittäminen käytännössä toteutuvat suomalaisissa keskisuurissa yrityksissä. Ja mitä asioita yritysten johto ja henkilöstön edustajat pitivät hyvää yhteistoimintaa ja yhdessä kehittämistä estävinä. Tavoitteena on auttaa yrityksiä tunnistamaan yhteistoiminnan solmukohtia, jotta niihin voitaisiin löytää ratkaisuehdotuksia.

Kiitän kaikkia tutkimuksessa mukana olleiden yritysten johdon ja henkilöstön edustajia avoimuudesta, luottamuksesta ja yhteistyöstä. Kiitän ohjaajiani Tuomo Alasoinia, Pauli Juutia ja Helena Lamposta avartavista keskusteluista, tuesta ja kannustuksesta. Kiitän myös ex-kollegaani PsL Aarno Ryytästä ja nykyistä kollegaani Kari Lainetta arvokkaista neuvoista. Kiitän myös Työelämä 2020 hanketta ja ELY-keskusten Uudenmaan aluejärjestöä tutkimuksen julkistamisen avustamisesta. Ja lopuksi kiitän erityisesti Työsuojelurahastoa tutkimukseni rahoittamiseen osallistumisesta. Ilman sitä ei tämä tutkimus olisi syntynyt.

Helsingissä, 1.4.2019 Tero Lahdes

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE.....	2
1. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA JA TAUSTA.....	4
2. TUTKIMUKSEN TAVOITE, KOHDE JA MENETELMÄT.....	6
3. TULOKSET.....	7
3.1 Yhteistoiminnan rakentuminen tutkituilla työpaikoilla – yhteistoiminnan rakenteelliset esteet.....	7
3.1.1 Kustannusyhtiö.....	8
3.1.2 Laittevalmistaja.....	9
3.1.3 Ammattiliitto.....	10
3.1.4 Lääkinnällisten tuotteiden valmistaja.....	11
3.1.5 Metallitehdas.....	12
3.1.6 Kartonkitehdas.....	13
3.1.7 Urakointiyritys.....	14
3.1.8 Konepaja.....	15
3.2 Henkilöstön näkemykset eivät tule kuulluiksi.....	19
3.3 Johdon ja henkilöstön edustajien välisen suhteen ongelmat.....	22
3.4 Johdon ja esimiesten osaamattomuus.....	25
3.5 Yhteishenki kateissa.....	29
4. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	33

1. Tutkimuksen lähtökohta ja tausta

Yhteistoimintalain mukaan yhteistoiminnan tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksissä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä.¹ Yhteistoiminta voi olla välitöntä tai välillistä.

Välittömässä yhteistoiminnassa työntekijä itse vaikuttaa omaa työtään, tiimiään ja työyksikköään koskeviin ratkaisuihin. Se tapahtuu mm. esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa, tiimipalavereissa, yksikköpalavereissa, työpaikkakokouksissa, sekä vapaamuotoisen ideoinnin ja vuorovaikutuksen, sekä yhdessä suunnittelun ja kehittämisen yhteydessä. Välillinen yhteistoiminta on henkilöstön edustajien ja johdon välistä vuorovaikutusta. Se pitää sisällään kokoukset, yhteistyöelimet, henkilöstön edustuksen toimielimissä ja tiedonkulun.

Yhteinen kehittäminen on johdon, esimiesten, henkilöstön ja henkilöstön edustajien yhteistyötä tuotantoprosessien, työn ja työympäristön parantamiseksi.

Yhteistoiminnan ja yhdessä kehittämisen esteillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asenteisiin, toimintakäytäntöihin ja -rakenteisiin liittyviä asioita, jotka estävät välittömän tai välillisen yhteistoiminnan ja yhdessä kehittämisen toteutumista.

Yhteistyön ja luottamuksen parantaminen suomalaisissa yrityksissä on yksi Suomen kansallisen työelämän kehittämisstrategian päätavoitteista. Strategian visiona oli vuonna 2012 tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Strategian mukaan työelämän laadun myönteinen kehittyminen pohjaa viime kädessä korkeaan työllisyyteen ja riittävään työvoimaan. Hyvän työelämän ja Suomen kilpailukykyyn edellytyksenä ovat jatkossa hyvin toimivat tulokselliset työpaikat, jotka luovat uutta työtä. Työelämäämme pitää kehittää joustavin uudistuksin siihen suuntaan, että vahvistetaan mahdollisimman monen ihmisen halua ja kykyä jatkaa työelämässä riittävän kauan motivoituneina. Se tarkoittaa luottamuksen ja yhteistyön syventämistä, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistamista, osaavan työvoiman sekä ihmisten ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistamista.

Luottamus ja yhteistyö ovat suomalainen tapa toimia. Tulevina vuosina tarvitaan luottamuksellisen yhteistyön ulottamista yhä useammalle työpaikalle ja entistä syvempää yhteistyötä ja vastavuoroisuutta oman henkilöstön, kumppanien ja asiakkaiden kanssa. Luottamuksen ja yhteistyön merkitys korostuvat muutoksissa ja epävarmoina aikoina.

Innovointi ja tuottavuus ovat talouskasvun moottoreita. Tuottavuuden kehittäminen ja työelämän laadun kehittäminen tukevat toisiaan. Nykyisin erot tuottavuudessa syntyvät työyhteisöjen sisällä, siitä miten työtä tehdään ja miten se muuttuu. Tämä muutos on tunnistettava ja tiedettävä, miten siinä hyödynnetään uudenlaisia toimintatapoja, työyhteisötaitoja ja teknisen kehityksen tarjoamia mahdollisuuksia. Se edellyttää uudistumista ja uudenlaisia toimintatapoja. Yhteistoiminnassa ja yhdessä kehittämisen käytännöissä on huomattavia tasoeroja yritysten välillä, ne vaihtelevat edelläkävijäyrityksistä yrityksiin, joissa yhteistoiminnan merkitystä ei ole ymmärretty lainkaan.²

Tuottavuuteen ja innovaatioihin liittyvät uudet työntekijöiden oppimiseen ja autonomiaan perustuvat työn organisoimisen muodot ovat muissa Pohjoismaissa yleisempiä kuin meillä. Suomessa ovat tayloristiset mallit edelleen käytössä yleisemmin kuin muissa pohjoismaissa.³ Organisaatio ei voi säilyä pitkään innovatiivisena yksin sen omistajan, toimivan johdon tai joidenkin yksittäisten asiantuntijoiden voimin. Organisaation innovatiivisuus, eli kyky tuottaa innovaatioita pitkällä aikavälillä, on perimmältään organisaatiota kuvaava yhteisöllinen ominaisuus. Radikaaleimpien innovaatioiden lähde on usein oma henkilöstö, eivät asiakkaat, konsultit tai tutkimuslaitokset. Menestyksellinen innovaatiotoiminta edellyttää yhteistoimintaa, jonka voiteluaineena on luottamus.⁴

Suomi pärjää hyvin eurooppalaisessa vertailussa luottamuksen osalta. Luottamus toisiin ihmisiin oli Euroopan parasta, luottamus julkisiin instituutioihin toiseksi parasta, ja johdon ja työntekijöiden välisten jännitteiden vähäisyydessä olimme kolmansia.⁵ Olemme sitoutuneita organisaatioomme (toinen sija), ja osallistumme hyvin (neljäs sija),⁶ mutta johdon ja työntekijöiden suhteiden yhteistoiminnallisuudessa putoamme sijalle yhdeksän.⁷ Hyvää perusluottamusta ja sitoutumista organisaatioon ei jostain syystä osata kanavoidsa johdon ja henkilöstön välisiin suhteisiin, eikä yhteistoiminta näin tue innovaatiotoimintaamme ja yhdessä kehittämistä lähelläkään siinä määrin mitä se voisi tehdä.

Yhteistoiminnan, työn tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä on positiivinen yhteys. Kulttuuriltaan yhteistoiminnalliset, proaktiivisesti toimivat yritykset, joissa työntekijöillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, ovat taloudellisesti muita menestyvämpiä.⁸ Luottamusta ja yhteistyötä määrätietoisesti rakentavat ja henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin panostavat kulttuurimallit tukevat sitoutuneita henkilöstö-, asiakas- ja alihankkijasuhteita, ja tätä kautta taloudellista menestystä ja kykyä selviytyä myös vaikeina aikoina.⁹

Työntekijöillä on paljon kehittämisajatuksia, joiden avulla tuottavuutta ja työelämän laatua voidaan parantaa merkittävästi. Henkilöstön kokemusperäistä tietotaitoa pitää hyödyntää paremmin tuottavuuden ja toimintakapasiteetin kehittämisessä.¹⁰

Yksityisellä sektorilla varsinkin teollisuudessa oli huomattavasti (32%) yrityksiä, joissa henkilöstö ei lainkaan osallistu säännöllisesti toiminnan kehittämiseen.¹¹

Suomalaisissa yrityksissä yhdessä kehittämisen potentiaali on vain puolittain käytössä. Reilusti yli puolet kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki, että heillä on vähän tai ei lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikkansa kehittämiseen. Vähiten vaikutusmahdollisuuksia koettiin olevan keskisuurissa yrityksissä, joissa jopa 67% vastaajista koki vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi tai olemattomiksi. Sama ryhmä sai heikoimmat arvosanat myös ylimmän johdon ja henkilöstön välisen keskustelun laadusta.¹²

Enemmistö ylempien toimihenkilöiden luottamusmiehistä ja työnantajan edustajista kokee, että yhteistoiminta hyödyttää merkittävästi sekä henkilöstöä, että työnantajaa. Hyvä yhteistoiminnan kulttuurin todetaan parantavan työyhteisön muutoskykyisyyttä ja edellytyksiä ennakoida muutoksia.¹³

Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa menestyneimmät yritykset ovat luoneet yrityskulttuurin, jossa kaikki mitä yrityksessä tehdään, tukee työnantajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen ja arvostuksen rakentumista. Tutkimuksen perusteella olennaisinta onnistuneen yhteistoiminnan luomisessa ei ole työntekijäedut, prosessit tai käytännöt, vaan luottamusta, ylpeyttä ja yhteishenkeä kasvattavien vuorovaikutussuhteiden muodostaminen työpaikalla.¹⁴

Menestyvien työpaikan tiimien taustalla on todettu olevan viisi päätekijää: 1. *Psykologinen turvallisuus*: ryhmän jäsenet uskaltavat ottaa riskejä ja kysyä, kyseenalaistaa ja tuoda omat ideansa ja myös virheensä esille pelkäämättä nolatuksi tai arvostelluksi tulemista. 2. *Luotettavuus*: luottamus siihen, että kaikki tiimin jäsenet hoitavat sovitusti tehtävänsä. 3. *Rakenteen selkeys*: kaikkien roolit, työtehtävät ja tavoitteet ovat selkeät. 4. *Merkitys*: työ on henkilökohtaisesti tärkeä ryhmän jäsenille. 5. *Vaikutus*: jokainen uskoo, että heidän työllään on todellista vaikutusta ja merkitystä.¹⁵

Hyvällä yhteistoiminnalla ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksilla on myönteisiä terveysvaikutuksia. Riskitekijöistä eniten sairausloman todennäköisyyttä, erityisesti miehillä, lisäsivät huonot vaikutusmahdollisuudet ja huonot osallistumismahdollisuudet työssä, jopa enemmän kuin tupakointi ja ylipaino.¹⁶

2. Tutkimuksen tavoite, kohde ja menetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä yhteistoiminnan ja yhdessä kehittämisen esteitä on työpaikkojen keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa. Tutkimustulosten pohjalta esitetään ratkaisuehdotuksia, joilla voidaan edistää yhteistoimintaa. Erityisesti keskisuurissa yrityksissä tarvitaan parannusta yhteistoimintaan ja yhdessä kehittämiseen.¹² Yrityksen kasvaessa keskiuureksi tulee organisaatioportaita lisää ja tiedonkulku ja vuorovaikutus sen myötä haasteellisemmaksi. Yhteistoiminnan ylläpitäminen ei enää ole niin yksinkertaista, kuin pienemmissä yrityksissä. Suurissa organisaatioissa on yleensä jo standardoidut toimintatavat ja hyvän yhteistoiminnan merkitys yrityksen tuloksellisuuteen tiedostetaan paremmin. Näistä syistä tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui keskisuuria yrityksiä.

Kun tutkimuskohteena on vuorovaikutussuhteet ja niissä ilmenevät yhteistoiminnan esteet, on perusteltua käyttää yhteistoimintaan osallistuvia tiedonlähteinä. Tiedon keruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska tutkimuksen kohde on moniulotteinen.

Tutkimuksen kohteiksi valittiin kahdeksan yrityksen/työpaikan yhteistoiminnan osapuolten edustajat. Kaikki yritykset/työpaikat toimivat eri toimialoilla ja niiden henkilöstön koko oli noin 100-500. Haastateltavista 24 oli työnantajan edustajia ja 23 henkilöstön edustajia. (taulukko 1: toimiala, osallistujat per yritys ja henkilöstömäärä).

Taulukko 1. Toimiala, haastatellut henkilöt ja yrityksen henkilöstömäärä

Toimiala	Haastatellut henkilöt	Henkilöstöä
Kustannustoiminta	Toimitusjohtaja, 2 kustannusjohtajaa, henkilöstöpäällikkö Ylempien toimihenkilöiden edustaja, kustannustoim. plm, työsuojeluv.	150
Elektroniikkateollisuus	Tuotantojohtaja, henkilöstöpäällikkö Ylempien toimihenkilöiden lm, työntekijöiden päaluottamusmies	500
Ammattiliitto	Toiminnanjohtaja, henkilöstöpäällikkö Päaluottamusmies, toimiston luottamusmies	150
Lääketeollisuus	Hallituksen pj, toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö, tuotantopäällikkö Toimihenkilöiden edustaja, työntekijöiden luottamusmies, työsuojeluv.	100
Metalliteollisuus	Toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö Ylempien toimihenkilöiden lm, toimihenkilöiden plm, työntekijöiden plm	500
Kartonkiteollisuus	Tehtaanjohtaja, liiketoimintayksikön johtaja, henkilöstöpäällikkö Ylempien thlm, toimihenkilöiden lm, työntekijöiden plm, työsuojeluv.	150
Urakointi	Toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja, talous- ja henkilöstöpäällikkö Toimihenkilöiden lm, työntekijöiden lm, työsuojeluv. valtuutettu	100
Konepajateollisuus	Tehtaanjohtaja, osastopäällikkö, henkilöstöpäällikkö Ylempien toimihenkilöiden lm, toimihenkilöiden plm, työntekijöiden plm	400

Kukin työnantajan ja henkilöstön edustaja haastateltiin erikseen työpaikoillaan ja haastattelut kestivät runsaan tunnin. Haastattelut tallennettiin sanelimeen ja litteroitiin. Kaikissa haastatteluissa käytettiin teemoja, jotka kattavat mahdollisimman laajasti yhteistoiminnan ydinasiat.¹⁷ Kaikilta haastatelluilta

kysyttiin näkemyksiä yhteistoiminnan ydinasioiden toteutumisesta omalla työpaikalla, sekä niiden toteutumisen esteistä. Heiltä pyydettiin myös numeerinen arvio asteikolla 4-10 yhteistoiminnan laadusta teema-alueittain. Täydentäviä kysymyksiä esitettiin tarpeen mukaan. Teemat ja niiden sisällöt käyvät selville taulukosta 2.

Haastateltavien henkilöiden antama tieto jää yksin tutkijan käyttöön ja yritysten/työpaikkojen tiedot ovat tunnistamattomassa muodossa.

Tutkimuksen tulosten esittelyä ei tehdä teemoittain vaan sen mukaan miten merkittävänä ja laajasti vaikuttavina yhteistoiminnan esteet koettiin.

Taulukko 2. Teemat ja kysymykset

Yhteinen ymmärrys ja tahto –*Pidetäänpö yhteistoimintaa tärkeänä, yrityksen menestystä ja hyvinvointia edistävänä asiana? Pyritäänkö yhteistoimintaa kehittämään? Halutaanpö asioita kehittää ja suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa? Pidetäänkö henkilöstön ideoita tärkeinä ja tarpeellisina? Kysytäänkö niitä ja toteutetaanpö niitä? Minkälaiset asiat estävät yhteisen ymmärryksen ja tahdon rakentumista?*

Luottamus –*Miten arvioisit keskinäisen luottamuksen toteutumista erilaisissa työpaikan vuorovaikutussuhteissa? Minkälaiset asiat estävät luottamuksen rakentumista työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien välillä? Johdon ja henkilöstön välillä?*

Tiedonkulku –*Miten tieto kulkee työpaikallasi? Minkälaiset asiat vaikeuttavat tiedonkulkua?*

Yhteistoimintaa tukevat arvot ja asenteet –*Miten hyvin yhdenvertaisuus, rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, arvostus ja ammatillisuus toteutuvat työpaikallasi? Mitkä tekijät estävät tämän arvopohjan rakentumista työpaikalle?*

Vuorovaikutteinen johtaminen –*Miten hyvin vuorovaikutteisuus toteutuu työpaikkasi johtamiskulttuurissa? Minkälaiset asiat estävät tai vaikeuttavat vuorovaikutteisuutta johtamisessa?*

Kaikki voittavat –*Miten palkitseminen koetaan työpaikallasi? Mikä estää ”kaikki voittavat” -kokemuksen syntymistä työpaikalla?*

TULOKSET

Yhteistoiminnan rakentuminen tutkituilla työpaikoilla – yhteistoiminnan rakenteelliset esteet

Ennen kun mennään haastatteluiden tuottamaan tietoon yhteistoiminnan ja yhdessä kehittämisen esteistä, katsotaan, miten yhteistoiminta ja yhdessä kehittäminen on toteutunut, minkälainen yt-rakenne tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on ja minkälainen rooli henkilöstöasioista vastaavalla henkilöllä oli yhteistoiminnan rakentumisessa. Yhteistoiminnan rakenteilla on keskeinen merkitys yhteistoiminnan onnistumiselle, sillä vain kasvokkain tapahtuvalla rakentavalla vuoropuhelulla löydetään yhteisymmärrys

yhteisistä tavoitteista ja tavoista kehittää yrityksen toimintaa ja työympäristöä. Avoin vuorovaikutus luo edellytykset luottamuksen kehittymiselle. Tapaamisten vähyytys ja huono laatu on merkittävä yhteistoiminnan este.

Kustannusyhtiön edustajat arvioivat yhteistoiminnan ydinasioita kaikista haastatelluista yrityksistä parhaimmalla keskiarvolla 8,2 (J 8,6/H 7,7). Kustannusyhtiö on asiantuntijaorganisaatio, jossa yhteistoiminnalla ja yhdessä kehittämisellä on yrityksen johdon mielestä tärkeä merkitys. He ovat jo pitkään pyrkineet rakentamaan yhteistoimintaa ja luottamusta aktiivisella virallisella ja epävirallisella vuorovaikutuksella. Yhtiön henkilöstöpäälliköllä oli hyvin aktiivinen rooli hyvän yhteistoiminnan rakentamisessa.

Heillä oli hyvin toimiva palaverikäytäntö, jossa johto ja henkilöstön edustajat pystyivät rakentavasti käsittelemään kaikkia esiin tulleita ongelmia. Palavereissa vallitsi psykologinen turvallisuus, jolloin jokainen uskalsi tuoda ajatuksensa vapaasti esille. Varsinaisia yhteistoimintaryhmän kokouksia edelsi usein valmisteleva kokous, jossa henkilöstöpäällikkö yhdessä henkilöstöryhmien luottamusmiesten kanssa kävi läpi tulevan kokouksen asioita. Yrityksessä oli myös runsaasti epävirallista kanssakäymistä johdon ja henkilöstön edustajien kesken, jolloin päivän polttavia asioita ja mahdollisia epäselvyyksiä saatiin hoidettua heti kuntoon. Myös muut palaverirakenteet organisaation eri tasoilla oli monipuoliset ja toimivat.

Alan yritykset ovat viime vuosikymmenen aikana joutuneet käymään läpi suuren muutosprosessin. Haastateltu yhtiö oli proaktiivisesti hyvässä yhteistyössä valmistautunut muutokseen. Muutosprosessi toteutettiin ilman irtisanomisia ja taloudellinen toimintakyky oli säilynyt hyvänä. Yrityksen kannattavuus ja markkinaosuus oli kasvanut muutoksen myötä.

”Epävirallista kanssakäymistä on, ja käyn kysymässä heidän mielipidettään tai kertomassa mitä on tulossa, vaikka minkään lain mukaan ei olisi pakko. Se on avoimuutta ja sitä että pidetään suhteet kunnossa. Jos tulee joku vaikeampi asia, niin se on helpompi käsitellä, jos perusta on kunnossa. Yleensä meillä on vielä työvaliokunta ennen yt-neuvottelukuntaa ja siinä minä ja luottamusmiehet käsitellään ja valmistellaan neuvottelukunnan asioita.” – henkilöstöpäällikkö

”Yt-neuvottelukunnassa on paljon henkilöstöedustajia eli tieto jakautuu laajalle ja monia teitä, ja siellä kerrotaan tosi avoimesti. Henkilöstön edustajia on varmaan viis kuus tällä hetkellä. Kokoukset ovat muuttuneet epävirallisemmiksi ja avoimmiksi. Se on ihan positiivista. Se on hyvin keskustelemaa, aina käydään tietysti ne samat asiat, mutta saa tuoda myös ajankohtaisia juttuja, jos jollain on mielen päällä. Meillä on henkilöstöpäällikön kaa tosi hyvä ja luottamuksellinen suhde, et me voidaan käydä asioita etukäteen läpi ja musta tuntuu, että mua aina kuunnellaan, jos mä tuun jonkun ehdotuksen kaa, ei mulle ikinä sanota, että ei tälläst, et älä nyt jaksa.” – kustannustoimittajien pääläluottamusmiehes

Yhdessä kehittämistä pyritään tekemään, mutta aikaa ei siihen aina ole resurssoitu. Esimiehiä ja tiimejä oli aktiivisesti valmennettu. Ulkopuolisia asiantuntijoita oli käytetty apuna. Osaamisen kehittämistä tuettiin, mutta se vaati omaa aktiivisuutta. Tiimien sisäinen kokemusten vaihto on tärkeä oppimisen muoto. Johtamiseen ja esimiestyöhön kaivattiin lisää yhdenmukaisuutta.

”Siinä vois olla ehkä parantamisen varaa myös, että ihmisiä osallistettais enemmän. Välillä osallistetaan ja välillä se vähän unohtuu.” – henkilöstöpäällikkö

”Ehkä kehittäminen on yleensä ainakin työntekijöille asia, mikä haittaa työntekemistä tavallaan. Varsinkin kun sille ei yleensä saa extra-aikaa et sais jonkun projektin pois vaan et se tehään omalla ajalla tai jotain” - työsuojeluvalltuutettu

”Me tehtiin viime vuonna prosessien sujuvoittamismalli. Kartoitettiin, miten tehdään nyt ja sitten katottiin miten puretaan päällekkäisyydet. Se ei ollut johdon manageroima, vaan ryhmän piti itse etsiä asioita. Hyvää

siinä oli se, että eri työvaiheiden tekijät tapas todella paljon keskenään ja löysi kipukohtia rajapinnoista, mutta huonoa oli se, että tottumattomuus päätöksentekoon venytti tekoaikaa kohtuuttomasti.” – kustannusjohtaja

”Meillä puuttuu systemaattinen esimiestyön johtaminen, et jos sitä tehtäisiin, niin todennäköisesti me pystyttäis tekemään yhteistyötäkin näiden kahden yksikön välillä huomattavasti enemmän.”- ylempien yhteyshenkilö

Laitevalmistaja yrityksessä arvioitiin yhteistoimintaa arvosanalla 8,1. (J 8,1/H 8,1) Henkilöstön edustajat olivat tyytyväisiä yhteistoiminnan tilaan. Yrityksen henkilöstöpäällikkö on aktiivisella vuorovaikutuksella pitänyt henkilöstön edustajat hyvin ajan tasalla yrityksen tilanteesta, vaikka yrityksen tiedotuspolitiikka henkilöstölle on muuten ollut varsin niukkaa. Yrityksen henkilöstöjohtaja ei osallistunut aktiivisesti yhteistoiminnan rakentamiseen.

Yritys ei ole perinteisesti pyrkinyt osallistamaan työntekijöitä mukaan ideoimaan ja toiminnan suunnitteluun, mutta johdon mukaan tähän suuntaan ollaan nyt toimintaa kehittämässä vähitellen. Yt-palaverit sujuivat hyvässä hengessä. Henkilöstön edustajat eivät kokeneet tarpeelliseksi tuoda asioita yhteisen palaverin agendalle, vaan asiat tulivat perinteisesti aina ylhäältä alaspäin. Työntekijöiden pääluottamusmies koki, että työntekijät eivät olleet kovin kiinnostuneita yrityksen asioista. Yhteistyö ja yhdessä kehittämisen kulttuuri työntekijöiden kanssa oli vielä varsin kehittymätöntä. Edistystä oli hieman tapahtunut eräässä verstaassa lean-mallin tultua käyttöön.

”Pääluottamusmies tulee mun luo ja sanoo, että sillä on tällainen keissi. Ja sitten hän selvittää sen ja me voidaan olla heti samaa mieltä, tai sitten mä sanon, että hold on, että mun täytyy kattoo tätä. Mutta mäkin kun teen ohjeistuksen niin kysyn, että oleks sä samaa mieltä ja sitten mä kerron, että me ollaan suunnittelemassa tällaisia asioita, että tavallaan haluan, että hän kokee, että ne on ymmärrettäviä, miksi jotain asioita tehdään, tai ainakaan niitä ei tulla riitauttamaan, tai että me voitais mennä jopa yhteisestä suusta puhumaan niistä asioista. Sillain se on hyvä sparrailija meikäläiselle kanssa, kun mitä tahansa ohjeistusta tai suunnitelmia tehdään. Siinä mielessä otan kyllä mukaan päätöksen tekoon enemmän kuin on pakko, määhän kerron paljon enemmän epävirallistakin tietoa, vaikka mun ei tartis sitä jakaa, mutta jos me ollaan samaa mieltä, niin homma tulee toimiin paremmin.” – henkilöstöpäällikkö

”Kyllä nykyinen henkilöstöpäällikkö osaa vetää tätä hommaa paremmin mitä edeltäjät. Osaa kehittää henkilöstön hyvinvointia ja toimintaa ja on kiinnostunut asiasta. Ihan tosissaan ottaa.” – ylempien luottamusmies

”Tuolla toisessa verstaassahan ei kehity mikään ja täällä kun me ollaan menty lean-tyyppiseen, niin on saatu ainakin muodollisesti yhdessä kehitettyä. On annettu palikat ja pientä viilausta. Ehdottomasti enemmän pitäisi kuunnella.” – työntekijöiden pääluottamusmies

”Se on enemmän niin, että me kerrotaan, että tällaista suunnitellaan ja aletaan siinä vaiheessa miettiä et saakohan noin tehdä. Sit he ehkä tykkää tai ei, mutta kehitysasioita tai uusia asioita ei tuu työntekijöitten puolelta. He ei ehkä ymmärrä, että se on yhteinen foorumi. Mä voisin yhtä hyvin sanoa, että hei pääluottamusmies, ole sää puheenjohtaja, tee sää tää agenda, me tullaan vaan sinne mukaan.” – henkilöstöpäällikkö

Henkilöstöpäälliköllä ja luottamusmiehillä oli hieman erilainen käsitys yhdessä kehittämisen toteutumisesta käytännössä. Työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen oli ollut perinteisesti vähäistä. Niin oli myös yhteistyö tiimien välillä ja yhteistyö prosessin sunnassa. Yhteiselle ideoinnille kaivattiin toimintamallia ja

foorumia. Sisäistä valmennusta oli annettu esimiehille. Työntekijöillä oli ollut vain työturvallisuuskoulutusta. Ulkopuolisia asiantuntijoita ei kehittämistyössä juuri käytetty.

”Meillä on täällä valmentavaa johtamista, leania ja päivittäisjohtaminen, kyllä must tuntuu niin, että kaikki osallistuu kehittämiseen.”- henkilöstöpäällikkö

”Meitä kuunnellaan, mutta toisaalta voisi kehittää menetelmiä tai tilaisuuksia, että tulisi uusia ajatuksia ilmi. Päivittäinen tapaaminen voisi olla semmoista, siinä tulee eri näkökulmat esille, mutta ei välttämättä mitään uutta synny. Voisi olla välillä kehittämispainotteistakin.” – ylempien toimihenkilöiden lm

”Tiimien yhteistyöhön ja kehittämiseen ei ole paljoa satsattu. Ongelmat ovat prosesseissa mitkä menee funktioitten läpi. Meillä on tekemistä nähdä kehittäminen yhteisenä asiana prosessin vinkkelistä, eikä funktioiden vinkkelistä. Tuotannossa näkyy aika monessa asiassa esimiehen käden jälki, et me ei olla kauhean homogeeninen tässä asiassa.” – tuotantojohtaja

Ammattiliitossa työskentelevät arvioivat yhteistoiminnan nykytilaa arvosanalla 7,9 (J 8,1/H 7,8). He olivat viime vuosina läpikäyneet suurta organisaatiomuutosta, joka oli kiristänyt johdon ja henkilöstön välejä. Luottamuksen palauttamiseksi he kutsuivat apuun ulkopuoliset asiantuntijat, jotka osaltaan autoivat rakentavaa asioiden käsittelyä ja pääsyä eteenpäin. Uusi henkilöstöpäällikkö koki yhteistoiminnan edistämisen tärkeänä tehtävänä. Hän toivoi, että esimiehet ottaisivat aktiivisempaa roolia ristiriitojen ratkaisemisessa, ja asiat käsiteltäisiin ensisijaisesti siellä missä ne syntyvätkin.

Yhteistoimintaa ja luottamusta oli pyritty rakentamaan lisäämällä avoimuutta. Toiminnanjohtaja oli alkanut pitää lyhyen infotilaisuuden jokaisen johtoryhmän kokouksen jälkeen. Johto koki toimintaansa hankaloittavana sen, että henkilöstö haluaisi olla mukana päättämässä myös muista kuin omaan työhön liittyvistä asioista. Yt-kokouksia pidettiin aktiivisesti ja ne oli saatu vapaaehtoisten henkilövaihdosten ja yhteisen pohdinnan tuloksena rakentavammiksi. Aiemmin aina tietyt henkilöt päätyivät väittelemään asioista, eikä niissä päästy eteenpäin. Erilaisia henkilöstölle suunnattuja palaverreja pidettiin paljon, ja niitä oli henkilöstön edustajienkin mielestä riittävästi.

”Yt-toimikunnassa on ihan hyvä henki tällä hetkellä. Välillä se oli tosi huono ja oli hankalaa puhua asioista. Oltiin lähtökohtaisesti vastakarvaan. Luulen että yks iso tekijä oli organisaatiouudistus, joka osittain epäonnistui vuoropuhelussa ja tiedottamisessa. Siinä jouduttiin vähän runnomaan lopussa ja tietenkin minä olen siitä isossa vastuussa. En osannut ja kyennyt tekemään sitä niin hyvin kuin olis pitänyt. Toinen tekijä oli, että se kosketti nyt aluetoimistoja, joita viimeiset kolme tai neljä organisaatiomuutosta ei ole koskettanut lainkaan, ja heillä ei ehkä ollut valmiutta ottaa muutosta vastaan, koska edellisestä kerrasta oli niin pitkä aika. Jälkikäteen olen huomannut, että mun olis pitänyt kiinnittää asiaan erityistä huomiota, valmistella paremmin. Sitten asiasta puhuttiin ja mä oon tsempannut, ja niin on myös muutkin. Me todella yritetään puhua rakentavasti, ei henkilöidä, ei pitkitetä kiistakysymyksiä, yritetään puhua loukkaamatta ketään, vaikka olis vaikeekin asia, ja yritetään pitää tunteet kurissa, vaikka mielessä vähän myllertäis. Ja se on onnistunut hyvin, meillä on nyt aika kiva henki. Me hoksattiin, että nyt tää lähtee väärälle jalalle ja molemmat tsemppas tahollaan.” - toiminnanjohtaja

”Mulle on jäänyt hyvä fiilis niistä ekoista yt-kokouksista, koska ne oli keskusteleuvia, osuiko sitten hyvät aiheet, mutta aikaisemminkin mukana olleet totes että olipa hyvä kokous. Se oli rento, jännitin uutena ja vähän asioita tuntevana.” – toimistohenkilöstön edustaja

Johto pyrkii aktiivisesti osallistamaan henkilöstön mukaan yhteiseen kehittämiseen. Henkilöstön edustajat olivat huolissaan henkilöstön ideoiden vaikuttavuudesta. Kehittämisen pitkäjänteisyydessä oli myös parannettavaa – projekteja aloitettiin paljon, mutta niitä ei usein viety loppuun saakka.

Koulutusmahdollisuuksia oli kaikille tarjolla, mutta osaamisen päivittämiseen tarvittiin omaa aktiivisuutta. Tiimejä kehitettiin vaihtelevasti. Esimieskoulutus tapahtui pääasiassa talon ulkopuolella. Tavoitteiden asettamisessa ja onnistumisen arvioinnissa oli parantamisen varaa.

”Nyt kun ei oo automaattisesti selvää, että asiakkaat tulee meille, niin meidän toimintatapamme ei ehkä olekaan niin kilpailukykyinen, kun ollaan ajateltu tai miten se oli monopoliolosuhteissa. Meidän porukan on tosi vaikeeta hyväksyä sitä, että tapa, jolla meidän talossa on toimittu vuosikymmeniä ei riitä ja se on tosi iso haaste. Meillä on yhteinen tahto kaikkien parhaaksi tehdä työtä, mutta puuttuu yhteinen ymmärrys, kuinka paljon tahtotilaa pitäis käyttää.” – toiminnanjohtaja

”Yhteiseen kehittämiseen ainakin pyritään, mutta kun on ollut joku kehittämisjuttu, kuten viimeinen organisaatiouudistus, missä pidettiin työpajoja, tehtiin ryhmätöitä ja kaikkea mahdollista. Jos kuitenkin kokemus on ollut se, että niillä ei ole ollut mitään vaikutusta ylhäältä saneltuun malliin mihin päädyttiin, niin voi olla, että aktiivisuus on vähän laskenut näissä sen myötä.” - pääluottamusmies

”Meillähän tehdään kaikkea, mutta sitten jätetään se, ei seurata, eikä saateta loppuun. Monihan pitää ihan fläppipaperia seinällä, missä on aina piirrettyä mikä vaihe on menossa, mitä tehty ja minkälaisin tuloksin. Me visuaalisesti nähtäis, että miten me mennään eteenpäin, saada rakennettua, että ihmiset olisi samalla kartalla, vaikka ne ei osallistukaan joka vaiheeseen, ettei se unohdu.” - henkilöstöpäällikkö

”Tiimien taitoja on kehitetty liian vähän. Me oletetaan, että kaikki osaa kaiken, eikä varmisteta, että osaathan varmasti, että haluaistko mennä tämmöiselle kurssille tai pitäiskö meidän koko porukan mennä päivittää tietoja. Esimiesten kanssa on sillä tavalla hyvä tilanne, että meillä on tosi suuri prosentti esimiehiä, jotka on käynyt JETin.” – toiminnanjohtaja

Lääkinnällisiä tuotteita valmistavan yrityksen edustajat saivat tämän hetken kokonaisarvosanaksi 7,8 (J 8,2/H 7,4). Yrityksessä yhteistoiminta oli tutkimuksen tekohetkellä murrosvaiheessa, sillä ensimmäinen luottamusmies oli juuri valittu yritykseen ja ensimmäinen yhteistyöryhmä muodostettu kilpailukykyneuvottelujen jälkimainingissa. Yritystä pitkään menestyksekkäästi luotsannut omistajajohtaja siirtyi pois operatiivisesta toiminnasta. Uuden yt-ryhmä kokoontumiset olivat lähteneet rakentavasti käyntiin, ja vuoropuhelu johdon ja henkilöstöedustajien välillä toimi melko hyvin. Henkilöstöpäälliköllä oli aktiivinen rooli tiedon välittäjänä ja uudenlaisen yhteistoiminnan rakentajana.

”Oli taloon tulessani heti onni ja ilo aloittaa uuden luottamusmiehen kanssa kiky-neuvottelut tälle vuodelle. Mä totesin et täst pitää päästä eteenpäin, niin tehtiin malli millä me voidaan mitä tahansa yhteistoimintaa viedä eteenpäin, eli siin oli minä, henkilöstöpäällikkö, luottamusmies, hänen varahenkilönsä, toimiston edustaja, jonka toimiston väki valitsi, sekä työsuojeluvaltuutettu. Tämmöisellä kuuden hengen porukalla keskustellaan asioista ja koetetaan saada yhteinen konsensus aikaiseksi ja vietyä asioita eteenpäin.” – toimitusjohtaja

”Henkilöstöpäällikön kanssa me paljon keskustellaankin, mut monessa asiassa tuntuu, että hän kokee sen, että me astutaan hänen varpailleen jossain asioissa. Kaikki mikä liittyy henkilökuntaan, mikä on luottamusmiehen tehtäviä. Mutta koko ajan kohenee, ja heilläkin tietoisuus lisääntyy siitä, että mitä tietoja mullekin täytyy antaa, ja missä mun täytyy olla mukana ja muuta.” – luottamusmies

Uusi toimitusjohtaja näki voimakkaasti kasvavassa yrityksessä yhteistyön ja yhdessä kehittämisen strategisesti tärkeänä asiana, halusi rakentaa yritykseen yhdessä tekemisen kulttuuria. Työntekijöille haluttiin aktiivisempi rooli toiminnan kehittämisessä. Tiimien tavoitteellisuudessa ja onnistumisen mittaamisessa oli parannettavaa. Osaamista oli pyritty kehittämään. Yhteisiä kehittämispäiviä oli järjestetty koko organisaatiolle, mutta kerättyjen ideoiden käytäntöön viemisessä oli parannettavaa.

”Se missä olis parannettavaa, on et ihmiset avaa suunsa ja alkaa puhumaan. Aktiivinen kysely ja puhuminen ja tavoiteasetanta. Yleiskäsityksen parantaminen, kun meil on joku tavoite, niin miten me siihen päästään, miten tiimin tulis toimia, ja oma-aloitteisuus ja aktiivisuus, sen nostaminen. Aktiivinen kehittäminen vaatii pientä työntöä täältä johdon puolelt. Osaamisen kehittäminen on ihan hyvällä tolalla, et täällä on tuotanto-organisaatioksi ihan koulutusmyönteinen ja kehittämismyönteinen ilmapiiri.” - toimitusjohtaja

”Viimeks keskusteltiin toimihenkilöiden kesken, miten voidaan parantaa yhteistoimintaa. Siellä oli ulkopuolinen vetäjä ja työryhmää ja listattiin mitä voitais tehdä, jotta asiat menis sujuvammin, mut siihen se sitten jäi. Ei tarttis kaikkee viedä kerralla, mut et niihin palattais ja päätettäis mihin nyt keskitytään tällä kertaa, mitä prosessia parannetaan.” – toimihenkilöiden edustaja

Metallitehtaassa arvioitiin nykytilaa arvosanalla 7,6 (J 7,6/H 7,6). Tehdas oli käynyt läpi vaikean yhteistoimintakriisin. Yrityksen johdon ja työntekijöiden pääluottamusmiehen välinen luottamus oli päässyt huononemaan ja vuoropuhelu tyrehtymään. Asioissa päästiin eteenpäin ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella. Yritys oli sittemmin kehittänyt yhteistoimintaansa monilla tavoilla. Oli luotu uudet palaverirakenteet, esimiehiä oli koulutettu, avoimuutta ja työntekijöiden osallistumista lisätty. Toimenpiteiden seurauksena tuotantoprosesseja oli pystytty olennaisesti parantamaan. Henkilöstöjohtaja ja työntekijöiden pääluottamusmies tekivät yhdessä tarpeellisille tapaamisille vuosikellon, jonka mukaan alettiin toimia. Yt-ryhmä suunnitteli uudenlaisen laajennetun luottamusmiestapaamisen, missä oli mukana myös osastojen johtoa ja luottamusmiehiä. Henkilöstöjohtaja pyrki aktiivisesti tukemaan luottamuksen ja yhteistoiminnan rakentumista. Työntekijöiden pääluottamusmies ei vielä täysin luottanut ylimpään johtoon, mutta koki henkilöstöpäällikön helposti lähestyttäväksi ja luotettavaksi. Hänellä oli aktiivinen rooli tiedonvälittäjänä ja neuvottelijana.

”Arjen askareita yritetään täällä toteuttaa eri tavalla, kun aikasemmin. Se on ollu kyllä tosi positiivista, miten asiat on otettu vastaan. Odotuksethan on vielä paljon korkeammalla mitä kyetään ja pystytään yhdessä. Ja se miten se nyt näkyy, niin nyt me ei olla jatkuvassa hankauksessa ja riitatilanteessa, joka vie aivan väärään suuntaan, nyt on neutralisoitunut tilanne. Pystytään keskustelemaan asioista asioina ja meil on hyvät foorumit, jotka tukee luottamuksen ja avoimuuden rakentamista.” – henkilöstöjohtaja

”Henkilöstöryhmät ja johto kokoontuu. Voidaan nostaa asioita esille, sehän on isoin juttu, mikä meillä on. Ylempiä toimihenkilöitäkin oli virkansa puolesta siellä, siis osaston päällikköjä ja sitten kun kokoonnuttiin siinä välissä henkilöstöryhmittäin, niin meillehän tuli tosi hyvin juttua siinä ylempien keskenkin, että mitä täällä on menossa. Mä sain siitä itelleni hieman vielä muistiota, että näistä me puhuttiin silloin, ja niihin halutaan vähän tarkennuksia. Yllätin itsenikin, että meillä on tosiaan ylempien keskenkin näin paljon puhuttavaa.” – ylempien luottamusmies

”Tässä on paremmin keskusteltu asioista, jotka on rassannut meitä täällä paikallisesti ja menty neuvottelukulttuurissa eteenpäin. Mutta vielä en voi sanoa varmaa siihen, että pysytäänkö sopimuksissa. Tässä saatiin pitkän väännön jälkeen yks paikallinen sopimus korvaavasta työstä. Ja sitten tässä nyt vasta kävi yksi ilmi, että työterveys ei noudattanut sopimusta. Ja nyt kun meillä on vähä epäluottamuksen historia, niin voinko nyt luottaa siihen, että se oli työterveys, joka ei ymmärtäny sopimusta, vai onko työnantaja antanut omia ohjeita ohi sopimuksen.” – työntekijöiden pääluottamusmies

Yhdessä kehittämisessä nähtiin suuri mahdollisuus, ja sitä oli lähdetty aktiivisesti edistämään. Vuoro-esimiehiä oli lisätty, jotta lähijohtamisen laatu paranisi, ja esimiehiä oli alettu kouluttaa osallistuvan johtamisen taidoissa.

”Tässä on meidän suurin kehityspotentiaali. Jollakin tavalla organisaatio on kaikilla tasoilla ulkoistanut kehittämistoimet jollekin toiselle. Ja tää on meillä iso puute. Moni työntekijä ajattelee, että minulle tuodaan työkalut, joita minun on käytettävä ja minun on niihin tyytyminen. Ja tapa tehdä työtä on jonkun ulkoisen tahon määrittelemä, ja mä teen sitä mitä minun on käsketty tehdä. Osastopäällikötkin ajattelee niin, että minulle on annettu tällaiset välineet, tällänen osasto, ja tätä mä nyt ajelen tässä, ilman että käyttäjä kauheesti energiaa siihen, että miten minä voisin osastoni toimintaa viedä eteenpäin. Voisiko jotain asioita tehdä toisin? Itseenikään en voi pois sulkea, etten riittävän aktiivisesti hae uusia mahdollisuuksia, että miten me asioita tehtäis. Toisaalta, liian helposti menee läpi asiat, jota minä ehdotan, ilman että niitä kritisoidaan ja haastetaan, että onko tuossa nyt järkeä. Lähetään, että no tollasta nyt haluttiin, niin tehdään sitten niin. Oma-aloitteinen kehittäminen ja vahva uusien ideoiden haastaminen, että onko tää paras vaihtoehto vai oisko meillä vielä parempi vaihtoehto. Nimenomaan niin että tuotais vaihtoehtoja, eikä vaan ajatella, että huono ehdotus, tee uusi. Ja tässä on mun mielestä kaikkein suurin potentiaali, mitä meillä yhteistoiminnassa on. Että me aidosti yhdessä tuotais rohkeesti ideoita esille, uskalletais kokeilla, uskalletais epäonnistua, ja sitten muutama kymmenestä ehdotuksesta jäis elämään ja menis eteenpäin. Sellaista innovatiivisuutta kaipaisiin.” – toimitusjohtaja

”Erittäin isosti kaikki on sitä mieltä, että yhdessä pitää tehdä, ja yhdessä pitää mennä. Mutta edellisvuoden vaikeuksien jälkeen, meidän pitää ensin rakentaa luottamus, että me pystytään lähteä tekemään yhdessä.” – ylempien toimihenkilöiden luottamusmies

”Kehityshankkeet tiimitasolla on lähtenyt hienosti liikkeelle. Mut jos lähetään jotain isompaa asiaa suunnittelemaan, niin varmaan käyttäjän kuuntelemisessa ois vielä parannettavaa.” – henkilöstöpäällikkö

”Jokaisella työnohjoryhmällä on työtavoitteita per vuosi, että näin ja näin monta juttua tehdään. Pitää kehittää ja listata parannuskohteet per vuosi tai puolivuosi, ja katsoo millä se toteutetaan. Ne on tuottamislisäpalkkiomittarina sekä meidän bonuksen mittareina. Että kyllähän tämmönen ruokkii osallistumaan ja kehittämään.” – ylempien luottamusmies

Kartonkitehtaan arvosana oli myös 7,6 (J 7,4/H 7,8). Perinteisesti tehtaalla oli ollut tiukkaa vääntöä työnantajan ja henkilöstön edustajien välillä työn korvauksista, mutta sittemmin kaikille oli tullut selväksi, että tehtaan toiminnan jatkuvuuden kannalta yhteistyö ja jatkuva kehittäminen on välttämätöntä. Tässä oltiin onnistuttu hyvin. Ulkomainen päämies koettiin ”yhteiseksi viholliseksi”, ja hänet haluttiin pitää poissa tehtaalta, pitämällä toiminta kannattavana. Yhteinen vihollinen ei kuitenkaan näyttänyt muuttavan virallisen yhteistoiminnan toimintatapoja. Yt-ryhmän kokoontumiset olivat jääneet viime aikoina pitämättä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yt-ryhmän kokoontumiset olisivat tarpeellisia, ja ne pitäisi saada pyörimään uudestaan, ja riittävän laajalla osallistujaporukalla. Tuotantoyksikön johtaja katsoi, että työntekijöiden pääluottamusmiehen lisäksi pitäisi ryhmässä olla vielä toinenkin työntekijöiden edustaja, jotta yt-ryhmän viestit saataisiin laajemmalla rintamalla vietyä työntekijöille. Henkilöstöpäällikkö oli tullut toiselta toimialalta, eikä tuntenut hyvin paperialan toimintakulttuuria ja sen laajaa työehtosopimusta. Yhteistyö henkilöstön edustajien kanssa ei tästä syystä sujunut kovin hyvin. Toimihenkilöiden luottamusmies piti yhteistoimintaa ja luottamusta vähentävänä tekijänä sitä, yt-neuvotteluja oli käyty ilman että aidosti haettiin yhteistä ratkaisua.

”Yhteistoimintafoorumia ei ole kukaan ottanut hoitaakseen, että se olis säännöllinen, sen pitäis olla usein ja rutiini. Jos se on vain harvoin, kun on asiaa, niin se saa liian suuren roolin ja ajatellaan että nyt on jotain tulossa, vaikka ei olisikaan – kolme kertaa vuodessa on liian vähän. Mukana voisi olla pääluottamusmies, joka vois ottaa kaveriksi kenet haluaa, vaikka varapääluottamusmiehen, ammattiosaston puheenjohtajan tai työsuojeluvaltuutetun. Se on kuitenkin melkeen sata henkeä tääl työntekijäryhmä. Sit sinne tulee

toimihenkilöitten eli työnjohtajien luottamusmies, hänen varamies olis aina paikalla, ja ylemmät. Jos tää kokoontuis kuukausittain ja se ois rutiini. Henkilöstöpäällikkö ois puheenjohtaja. Ja sitten siinä olis talousjohtaja, minä, ja toisen tehtaan johtaja.” – tuotantoyksikön johtaja

”Viralliset yt-vähennysneuvottelut on teatteria, niissä päätökset on jo tehty. Leikitään ja yritetään keksii säästöjä, viis, kuus palaverii istutaan ja istutaan. Viimeses palaveris tulee sitten ”homma onkin näin.” Mie en piirileikkiin enää lähe, en mihinkään pienryhmien toimintaan, koska se on joka kerta sama juttu. Niil ei oo mitään merkitystä mihinkään.” – toimihenkilöiden luottamusmies

Yhdessä kehittämistä ja moniosaamista oli lisätty, jotta tehtaan tuottavuutta saatiin jatkuvasti kehitettyä.

”Kyl työntekijät otetaan huomioon ja mukaan keskustelemaan projekteista. Siäl on tietysti työnjohtajia, ketkä aattelee että tottakai pitää kuunnella työntekijänkin joka sen työn tekee, jos sitä konetta ollaan vaihtamassa niin minkälainen siinä ois. Mut sit kun se päätös tehään, et millanen vehje hommataan, niin niissä keskusteluissa ei oo enää työntekijät mukana. On vaan ilmotettu, että tämmönen sitte hommattiin, vaik puhe oli toisenlaisest. Vaikuttaa se raha niin paljon.” - pääluottamusmies

”Aiksemmin oli vain yks ainoa mies, joka pysty ajamaan tuollast isoo konetta. Muut oli apumiehii. Nykyään kaikki siin koneryhmäs pystyy tekemään samat työt, ainakin teoriassa. Ei tuu tilannetta, et kukaan ei pysty ajaan konetta. Nyt on ruvettu kouluttamaan ristiin eri konelinjoittain. Ja sitä kautta näiden ihmisii on helpompaa käyttää eri tiimeis. Useesti tiimiin on hyvä laittaa joku ulkopuolinen, kuka näkee vähän eri silmällä, että voiskos tota asiaa muuttaa.” – yksikön johtaja

Urakointiyrityksen edustajat arvioivat yhteistoimintansa laatua arvosanalla 7,3 (J 7,8/H 6,8) Nykyinen yritys oli muodostunut yritysostojen kautta ja yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti ympäri Suomea. Yhtenäistä yrityskulttuuria ja yhteistoimintakulttuuria ei oltu vielä kunnolla onnistuttu luomaan. Erityisenä ongelmana henkilöstön edustajat kokivat tietojen panttaamisen, ja sen että henkilöstön ehdotuksia ei otettu kuuleviin korviin. Epäluottamus johtui johdon mukaan siitä, että tarjoustietoja oli aiemmin vuodettu kilpailijoille, ja että kilpailijoista useat olivat yrityksen entisten työntekijöiden perustamia yrityksiä.

Yt-ryhmän kokoontumiset olivat aiemmin salaisia, eikä ryhmän ulkopuoliset tienneet sen toiminnasta mitään. Sittemmin tietoa yt-ryhmän toiminnasta oli alettu jakaa avoimemmin, ja ryhmän palaverien vuorovaikutteisuuteen oli alettu kiinnittää huomiota.

Yhteistoiminnan ja luottamuksen saralla oli vielä paljon parantamisen varaa, kuten yhteistoiminnassa mukana olevien kommentteista voi nähdä. Henkilöstöasiat olivat sivutoimisesti talouspäälliköllä, eikä yhteistoiminnan rakentaminen ollut erityisesti kenenkään vastuulla.

”Mun mielestä meillä on isot haasteet, niin työntekijöitten kuin toimihenkilöitten luottamusmies versus johto. Puolin ja toisin ajetaan vain omaa mantraa. Yhteinen näkemys ja sen jalostaminen on aika kadoksissa tällä hetkellä. Se ei ole pelkästään johdon ja luottamushenkilöiden välinen ongelma, vaan myös luottamushenkilön ja hänen edustamansa ryhmän välinen kitka. Koetaan, että toimihenkilöiden luottamusmies ajaa asiaa nimenomaan oman toimipisteensä näkökulmasta.” – toimitusjohtaja

”Toimihenkilöiden luottamusmies on itse itsensä valinnut ja asettanut itse itsensä ehdolle, kun ketään muita ehdokkaita ei oo ollu, ja sitten on tullut valituksi. Näin on tapahtunut kaks kertaa. Ei hän edusta aidosti. Et sit hätääntyneet henkilöstön jäsenet ottaa minuun yhteyttä, et eihän vaan luottamusmies saa heistä tietää mitään tietoja ja näin. Ja sit mä oon luvannut et ei tietenkään.” – henkilöstö- ja talouspäällikkö

”Työntekijöiden ja työnantajan puolelta on ihan erilainen näkemys tähän tekemiseen. Se eroaa aika paljon kaikessakin. Kyllä mä sen ymmärrän et täytyy kaikkee kiristää, mutta tuntuu että kaikki revitään nyt meiltä.

Sitten kun me yritetään työntekijäpuolelta kertoa asioita, että ei tämä tule onnistumaan, ei me pystytä tähän, niin sit vaan sanotaan, että ei muuta kun rirap juosten mennään sit jos ei muuten. Ei ne käsitä mitä kaikkea me joudutaan työmaalla tekemään. Et se näyttää heidän paperilla hienolta, ja sitten kun yrittää heille kertoa asiasta, ne ei ymmärrä sitä. Sitten ku tulee joku ongelmatilanne työmaalla tyyliin et pitäis jotain selvittää tai heidän tarttis jotain tehdä, sitten ne melkeen lähtee pois työmaalta. Ilmoittaa että pärjääkö, koittakaa.” – työntekijöiden pääluottamusmies

Yhdessä kehittämistä tapahtui aika vähän, samoin osaamisen kehittäminen ja kouluttaminen oli vielä toistaiseksi hyvin vähäistä. Tähän aiottiin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Yhteisessä työhyvinvointipäivässä oli saatu pitkä lista kehittämiskohteita, mutta niiden jatkokäsittely ja käytäntöön vieminen oli pitkälti jäänyt tekemättä.

”Uusi HR-järjestelmä otettu käyttöön ja nyt pystytään keräämään osaamisen kehittämisen tarpeet paremmin yhtiötasolla ja hakeen sit yhteisiä koulutuksia ja pystytään myös paremmin seuraamaan toteutusta. Meillä on nyt myös koulutusyhteistyökumppani, minkä kans pyritään osaamista eri organisaation tasoilla lisäämään.” - toimitusjohtaja

”Oikeestaan se työhyvinvointipäivä, missä kaikki kirjoitti ehdotuksia, on ollu ainut julkinen tilaisuus missä kaikki saa kertoa. Se oli ihan hyvä, mutta sen jälkipelit on vähän heikot. En oo nähny miten sitä on käsitelty sen jälkeen. Et varsinaisii ideariihii meillä ei mun mielestä oo muuten, muuta ku tää johtoryhmä.” – toimihenkilöiden luottamusmies

”Tänä vuonna on alettu pitään projektin loputtua lopetuspalaveri. Siinä katotaan, miten se on menny. Ensimmäiset on tehty jo, ja nyt lähetään jatkamaan siitä. Alotuspalaverejakin on pidetty, mutta varmaan sen merkitystä pitäis kans enemmän vielä tuoda esille. Tärkein on puuttunu, että suunnittelu ei oo kertonut asentajille, et miks ne on suunnitellut näin. Parannettavaa kyl ois.” – operatiivinen johtaja

Konepajan yhteistoiminnan edustajat antoivat yhteistoiminnasta heikoimman arvosanan 6,9 (J 7,9/H 6,0). Työnantajan ja henkilöstön edustajien näkemykset erosivat suuresti toisistaan. Kaikkien henkilöstöryhmien edustajat pitivät johtoa haluttomana yhteistyöhön, ja kokivat että yhteistoimintaa ei pidetty yrityksessä mitenkään tärkeänä. Molemmat osapuolet myönsivät aikanaan tapahtuneiden pettymysten ja yhteistyöongelmien vaikuttavan vielä nykyäänkin, ja että niistä olisi jo päästävä eteenpäin. Myös konsernin hyvin tiukalla palkka- ja palkitsemispolitiikalla koettiin olleen latistava vaikutus yrityksen ilmapiiriin.

Yt-ryhmän kokoontumiset olivat jääneet hyvin harvoiksi. Kokouksia pidettiin vain, kun oli erityistä asiaa. Toimihenkilöiden pääluottamusmies piti kokouksia lähinnä edunvalvontakokouksina, joista puuttui rakentava keskustelu. Heikkoon luottamus- ja yhteistoimintatilanteeseen ei niissä etsitty ratkaisuja. Hän arveli johdon edustajien olleen haluttomia keskustelemaan henkilöstön edustajien kanssa. Johto tiedosti, että asialle pitäisi tehdä jotain, mutta ei oikein löytänyt siihen aikaa ja motivaatiota.

Henkilöstöpäällikkö toimi johdon ja henkilöstön edustajien välissä tiedottajana ja neuvottelijana, hoitaen lähinnä arjen pyörittämiseen liittyviä asioita, asioita, joita johto piti tärkeänä. Hän pyrki pitämään yllä rakentavaa keskusteluyhteyttä henkilöstön edustajien kanssa, ja oli onnistunut siinä.

Osapuolten kommentaista näkyy tulehtuneen sopimustoiminnan vaikutukset yhteistoimintaan. Yhteistoimintaa ja sopimustoimintaa ei ehkä ymmärretty eri asioina.

”Mähän näen tän niin että väki kenen kanssa me tehdään asiakkaan palvelemista, niin siihen löytyy valtavan hyvä yhteinen tahto ja yritys ja ratkaisuja ja järjestelyjä löytyy valtavan hienosti, mut sit kun me mennään viralliselle puolelle, elikkä puhutaan työaikamalleista, palkoista tai vuorotöistä tai mistä vaan, niin sit muuttuu tää touhu ja siihen tulee pääluottamusmies mukaan ja tulee HR mukaan ja sit se rupee

jauhamaan ja vaikeutuun ja menee sellaseks byrokraattiseks poliittiseks vääntämiseks ja periaatteista kiinni pitämiseksi.” – osastopäällikkö

”Me kokoonnutaan hirmu harvoin, parin kolmen kuukauden välein. Tahto löytää yhteisiä ratkaisuja on vähän huono minusta, ei tehä asioita, ei oo yhteistoimintaa eikä tapaamista. Jos on asiaa, niin sit voi laittaa sähköpostin tai mennä käymään. Sit on kova kynnyks mennä käymään tehtaanjohtajan luona, kun ne on nihkeet vähän ne välit. Johtaminen on aika hierarkkista ja kovaa joka portaassa. Mun henkilökohtainen mielipide on, että organisaatiossa ei oo oikein kenelläkään hyvä olla. Asiat tulee ylhäältä...käskyttämällä. No tietysti vähän on itestäkin kiinni. Monesti oon miettinyt, että jotain pitäis muuttaa, mut johtaminen on vaan täällä sellasta.” – tt pääluottamusmies

Johto haluaisi lisätä yhdessä kehittämistä organisaation eri tasoilla, jotta tehdas pysyisi kilpailukykyisenä. Toimihenkilötasolla yhdessä kehittämistä olikin saatu lisättyä, mutta työntekijöiden kanssa oli nihkeämpää. Työntekijät olivat haluttomia tuomaan kehitysideoitaan esille.

”No kehityshankkeisiinhan valitaan työntekijöiden edustajia mukaan ja yleensä valitaan aktiivisimpia ja kenellä olis panostusta antaa, mut ei yhdessä kehittämistä nähdä yhteisenä asiana. Työnantaja puhuu siitä, mutta ei kaikki osallistu aktiivisesti. Tää on haaste. Meil on vuoropalaverit ja imput mittarit mihin he vois löytää korjaavia toimenpiteitä, mihin he vois vaikuttaa. Ei työntekijöiltä kehitysideoita tuu, panos tulee esimiehiltä. Siel on muutamia, jotka on aktiivisesti mukana. Jos puhutaan potentiaalista, voimavarasta joka työntekijöillä olis tähän antaa, niin siit jää 95 prosenttia valitettavasti käyttämättä, et se on niin valtava.” – osastopäällikkö

”Yhdessä kehittäminen on korulause, joka on laitettu melkein kaikkiin toimenkuvuihin, että sun tehtäväs on myös kehittäminen ja yhdessä kehittäminen. Mut oikeesti siihen ei anneta aikaa. Päivät on vaan niin täysinäisiä, että ei kehittämistä sinne mahdu. Kehittämistä pitäis jollain tavalla myös johtaa, et se ei oo poukkoilevaa, vaan oikeita keissejä. Se vaatii myös resursseja.” – toimihenkilöiden pääluottamusmies

Parhaimmat arvosanat yhteistoiminnasta saaneet yritykset pitivät huolen siitä, että palaverieja oli riittävästi ja että ne olivat vuorovaikutteisia. Myös epäviralliselle kanssakäymiselle varattiin aikaa, jotta asiat saatiin nopeasti selvitettyä ongelmien ilmetessä. Selkeitä puutteita palaverien määrässä ja laadussa oli yrityksissä, joissa yhteistoiminta ja luottamus olivat heikolla tasolla. Niissä yhteistoimintafoorumien tapaamisia ei pidetty kovin tärkeinä. Tapaamiset eivät olleet säännöllisiä, tiedonkulku oli yksisuuntaista, eikä rakentavia keskusteluja käyty. Tapaamisten teemat olivat yleensä melko virallisia ja vapaan keskustelun osuus pieni. Kokouksia pidettiin vain silloin kun oli jotain erityistä asiaa, eli toimittiin hyvin reaktiivisesti, kun joku ongelma oli käsillä.

”Mehän ei tavata hirveesti yt:n ulkopuolella. Me tavataan aina tiukoissa paikoissa, meillä ei oo sellaisia rauhan ajan keskustelutuokioita. Aina kun me tavataan, niin ollaan kovat kaulassa. Se on aika vanhaa kulttuuria, että yhteistoimintaa tapahtuu ainoastaan siinä vaiheessa, kun oikeesti täytyy reagoida. Olis täytynyt reagoida aikaa sitten. Mä kaipaaisin paljon enemmän vapaampia keskusteluja, käytäis vaikka kerran viikossa lounaalla ja juteltais siitä mitä tapahtuu. Se on vaan jännä juttu, kun ihmiset alkaa tuntea toisiaan paremmin, niin myös neuvottelukulttuuri alkaa paranemaan vääjämättä.” – toimihenkilöiden pääluottamusmies

Lisääntyneen vuorovaikutuksen myötä johdon ja henkilöstön edustajien välit tulivat mutkattommiksi, ja toisen ajatuksia ja puhetta alettiin ymmärtää paremmin. Asioihin alettiin löytämään yhteisiä ratkaisuja, mikä paransi luottamusta. Sama toimi myös koko henkilöstön kesken. Mitä enemmän henkilöstö oli

vuorovaikutuksessa keskenään, sitä paremmin he ymmärsivät toisiaan. Useassa yrityksessä oli säästösyistä karsittu yhteisiä vapaamuotoisia tapaamisia.

”Luottamusta ehdottomasti nakertaa se, että ei istuta saman pöydän ääressä ja keskustella kasvatusten. Oletetaan asioita, oletetaan toisten ajatuksia, ja oletetaan toisten tekoja. Eikä nähdä vaivaa ja mahdollisuutta että istutaan ja kysytään aidosti, mikä sun näkemys on, mitä mieltä oot tästä. Vaikka ne on vaikeita asioita, mutta ei oo kun yks tie. Pakko löytää yhteinen ratkaisu ja ymmärrys sille, miks joku ajattelee, niin kun ajattelee. Nyt on käytäntö osoittanut sen, et pienillä teoilla, pienillä eleillä ja sanoilla on valtava voima.” – henkilöstöjohtaja

”Yhteinen ymmärrys ja tahto on kyllä selvästi parantunut tässä viime aikoina. Mä luulen, että syy parantumiseen on siinä, että me ollaan parannettu tietysti vähän omaa lähestymistämme.” – toimitusjohtaja

Yhteistoiminta palaverien riittävyys, säännöllisyys ja vuorovaikutteisuus on hyvän yhteistoiminnan edellytys. Jatkuva epävirallinen vuoropuhelu johdon ja henkilöstön edustajien välillä vahvistaa luottamusta ja edistää yhteistoimintaa. Asioita voidaan käsitellä proaktiivisesti.

Rakenteellisen yhteistoiminnan esteinä voidaan pitää myös puutteellisia toimintamalleja, jotka estävät hyvää yhteistoimintaa sinänsä hyvissä rakenteissa. Esimerkiksi neljän yrityksen edustajat ottivat esille tyyppillisen ilmiön: Ideoidaan ja tehdään päätösiä, mutta niitä ei viedä käytäntöön. Monilla työpaikoilla myös aloitettiin projekteja, mutta niiden etenemistä ei seurattu, eikä tuloksia analysoitu. Yrityksiltä puuttui selkeä toimintamalli ideoiden ja päätösten toimeen panemiseksi, silloin kun ideat syntyvät työpalavereissa tai yhteistoiminnassa. Epäonnistumisen ja onnistumisen analysointi jäi useassa yrityksessä muutenkin tekemättä, mikä turhautti henkilöstöä. Kyse ei ole niinkään rakenteellisesta yhteistoiminnan esteestä, vaan yhteistoimintaa tukevan rakenteen puuttumisesta.

”Meidän sisäisissä koulutuksissa puhutaan vaan, ei viedä käytäntöön asioita. Niihin suhtaudutaan jo etukäteen negatiivisesti. Viimeks oltiin päivä toimihenkilöiden kanssa muualla ja keskusteltiin, miten voidaan parantaa yhteistoimintaa. Siel oli vetäjä ja työryhmä ja listattiin mitä voitais tehdä, jotta asiat menis sujuvammin, mut siihen se sitten jäi.” - toimihenkilöiden edustaja

”Puhutaan ja kuunnellaan tosi hyvin, puhutaan ehkä vähän liikaakin ja päätöksentekeminen jää helposti. Pitäisi sopia aina kuka tekee. Jokaisella on tosi hyvä mahdollisuus osallistua ja kertoa näkemys ja ajatus. Se on ollut meillä vähän haaste, et turhankin paljon pallorellaan eri näkemyksiä ja mielipiteitä. En tiedä ollaanks me niin sokeita, et kuvitellaan, että kun asiasta puhuu, niin se menee eteenpäin. Ehkä sitä aina ajattelee, että joku sen kuitenkin tekee, mut eihän se niin toimi.” - tuotantopäällikkö

”Me on tehty henkilökyselyjä keskimäärin kahden vuoden välein, edellisestä taitaa olla kolme vuotta. Ja sanoisin että tarve ei ole tullut johdosta tehdä näitä kyselyjä. Mä itse näen isona ongelmana sen, että jos me kysytään kahden vuoden välein ja saadaan palaute ja jos se jää siihen, että mitäs sitten, jos edes niille tärkeimmille asioille, jotka nostetaan framille, me ei tehdä mitään, niin mäkin oon sitä mieltä, että ei kannata edes kysyä.” -tuotantojohtaja

”Se on yleensä meidän vika, jos työmaa on menny huonosti. Siinä haukutaan työntekijät, et nyt seuraava täytyy tehdä nopeammin. Mut kun ei kysytä työntekijöiltä et miksi tämä työmaa nyt meni huonosti, et mitä parannettavaa vois olla, sen annetaan mennä samalla tavalla seuraavalla työmaalla, taas samat virheet.” – työntekijöiden pääluottamusmies

”Meillä tehdään kaikkea, mutta sitten jätetään se, ei seurata, eikä saateta loppuun ja se on meillä vähän helmasynti. Meillähän on projekteja paljon, mutta ei niitä ole loppuun asti viety, ja mikä se oli se oppi? Meillä on kokeiltu vähän tota, tota ja tota, mutta mikä vaikuttavuus oli, ja seuranta?” - henkilöstöpäällikkö

Yhteistyötoimikunta voi olla liian pieni. Varsinkin isommissa teollisuusyrityksissä koettiin laajempi osallistujamäärä hyödylliseksi, jolloin tieto ja yhteinen ymmärrys olisi saatu paremmin siirtymään koko organisaatioon. Koettiin, että pääluottamusmies ei yksin pystynyt välittämään tarvittavaa tietoa suuntaan ja toiseen, vaan tarvitsi tuekseen esimerkiksi osastonluottamusmiehiä. Joissakin tapauksissa koettiin, että pääluottamusmies ei pystynyt yksin perustelevaan yhdessä pohdittuja päätöksiä kentällä, vaan ne tulivat vahvojen ammattiosastovaikuttajien jyräämiksi. Linjaorganisaation edustajien, kuten ostopäälliköiden osallistuminen koettiin myös hyödylliseksi yhteistoiminnan ja yhdessä kehittämisen parantamisessa koko tehtaassa.

”On tärkeää ottaa osastojen luottamusmiehet mukaan. Siinä on vahvoja taustapersoonia, kun täällä on ammattiosastolla komitea. Jos on isoja juttuja, pääluottamusmies ei tee päätöstä, vaan se ottaa ammattiosaston toimeenpaneman komitean koolle ja kertoo sen ja siellä tehdään päätös, jonka pääluottamusmies tulee neuvottelemaan työnantajan kanssa. Siksi on tärkeä olla kanava, yt-ryhmä, jossa on kaikki osastojen luottamusmiehet. Johto pääsee suoraan puhumaan niille, jotka siellä komiteassa todellisen päätöksen tekee.” – tehtaanjohtaja

”Pääasia on nyt se, että henkilöstöryhmät ja johto kokoontuu. Voidaan nostaa asioita esille, sehän on isoin juttu mikä meillä on. Siel oli toimitusjohtaja, tuotantojohtaja, kunnossapitojohtaja, henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, kaikkien henkilöstöryhmien pääluottamusmiehet, työsuojeluvaltuutettu ja kaikkien osastojen luottamusmiehet kutsuttu ja hyvällä prosentilla paikalla. Kaikkiaan parikymmentä varmaan. Ja niinku haaveilin, se on ollu toimiva systeemi.” – ylempien toimihenkilöiden luottamusmies

Tietoa toivottiin saatavan aikaisemmin, myös keskeneräisistä asioista. Henkilöstön edustajat kaipasivat väliaikatietaa käsittelyssä olevien asioiden vaiheista, osastojen ja ryhmien toiminnasta, ja meneillään olevista hankkeista ja niiden osallistujista. Jotkut yritykset olivat alkaneet toimia näin, jolloin henkilöstö oli entistä paremmin perillä yrityksen tilanteesta. Luottamusmiehet toivoivat saavansa lukea johdon tiedotteita ennen kuin ne julkistetaan henkilöstölle, jotta teksti olisi varmasti henkilöstölle ymmärrettävässä muodossa.

”Monesti viestintä tökkää siihen, että ei uskalleta viestiä puolivalmiita asioita. Niitäkin pitäisi viestiä. Ensimmäinen viesti ei ole vielä lopullinen, vaan siihen tulee muutoksia. Mutta nyt on pidättyväisyys, että ei voida vielä viestiä, kun asia ei oo valmis. Ja toisaalta kuulijakunnalla on käsitys, että kun jotain kerrotaan, niin se on kiveen hakattua. Pitäis oppia siihen, että prosessin kuluessa viestitään hyvät ja huonot asiat mahdollisimman avoimesti, niin että ymmärrys ja tieto on mahdollisimman samanlainen.” - toimitusjohtaja

”Keskeneräisiäkin asioita vois viestii, ja kysyttäis mitä sä oot mieltä, kun sun työt muuttuu nyt niin millainen sen pitäis olla. Epävarmuus on meidän yhteinen ongelma.” - työsuojeluvaltuutettu

”Se preppais tiedottamaan paremmin, jos johto uskaltais käydä mun kanssa keskustelun etukäteen ja antaa hetki aikaa kattoo sitä ja kommentoida. Ne olis paljon valmiimpia kertomaan sen jutun, koska multa tulee kysymykset mitä tulee muiltakin.” - tt pääluottamusmies

”Meillä on hyvä porukka, kriittistä porukkaa myös. Kaikki mikä liittyy henkilöstöön, olis hyvä käydä yt-ryhmässä etukäteen läpi, et ku se infotaan eteenpäin, niin se olis pureksittu meidän kautta.” – toimihenkilöiden edustaja

Yhdessä kehittäminen tarvitsee tuekseen selkeän toimintamallin, jolla ideoinnin tulokset saadaan vietyä käytäntöön. Mallin pitäisi sisältää yhteisen ongelman analysoinnin lisäksi toimintasuunnitelma, toteutuksen seuranta ja tulosten arviointi.

Henkilöstön näkemykset eivät tule kuulluiksi

Jos henkilöstön näkemykset eivät tule johtamisen, päätöksenteon ja suunnittelun piiriin, ei voida puhua myöskään yhteistoiminnasta. Henkilöstön kuuleminen on yhteistoiminnan ydinasioita. Jos henkilöstö ei koe tulevaisuutta kuulluksi, se kokee myös usein arvostuksen puutetta, mikä vähentää innostusta tuoda näkemyksiä esille. Lähes kaikissa haastatelluissa yrityksissä tuotiin esiin johtamistapa, jossa johtaja tai esimies oli sanonut miten asiat ovat, antoi valmiit toimintaohjeet alaisilleen, eikä nähnyt tärkeäksi kuunnella alaistensa näkemyksiä. Lähes kaikissa tapauksissa kyse oli työntekijöiden edustajien kokemuksista. Työntekijöiden näkemykset voivat jäädä pois suunnittelusta ja päätöksenteosta kahdesta syystä: heitä ei kuulla tai he eivät kerro. Molemmat syyt tulivat esille tehdyissä haastatteluissa. Toimihenkilöiden kohdalla tilanne oli parempi.

Haastatteluisissa nousi keskeiseksi aiheeksi myös työntekijöiden ja työntekijöiden edustajien kokema arvostuksen puute. Peräti viidessä tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä työntekijöiden edustaja koki, että häntä pääluottamusmiehenä ei arvostettu, tai että hän ei kokenut olevansa johdon silmissä yhdenvertaisessa asemassa muiden henkilöstöryhmien edustajien kanssa. Yhdessä yrityksessä myös ylempien- ja toimihenkilöiden edustajat kokivat, että yrityksen johto ei arvostanut heitä.

Työntekijöiden edustajat kokivat, että johto ei pitänyt kovin arvokkaina tai hyödyllisinä työntekijöiden ajatuksia, ideoita ja kehityspanosta, ja priorisoi ajankäytössään muita asioita. Työntekijöitä ei kuunneltu vaan saneltiin, ei otettu mukaan suunnittelemaan, ei jaettu informaatiota, ei perusteltu päätöksiä, ei ohjattu, ei kannustettu, ei otettu huomioon tai kiitetty. Varsinkin teollisuusyrityksissä johdon huomio oli selvästi enemmän asioissa kuin ihmisissä, ja johtaminen oli enemmän autoritääristä, valmiilla vastauksilla johtamista, kuin osallistavaa kysymällä johtamista.

”Kyllä siinä vaan kaikkein heikoimmassa asemassa on se joka tavallista perusduunaria edustaa. Lähtökohtaisesti keskimäärin suhtaudutaan huonoiten matalamman koulutustason porukan edustajaan. On tärkeätä, että muut ottaa sut yhdenvertaisena neuvottelijana huomioon.” -pääluottamusmies

”Nää asiathan ei ole minun mielipiteitä, vaan henkilöstön mielipiteitä. Vastapuolen työtehtävän kunnioittaminen ja persoonankin kunnioittaminen on tärkeitä asioita. Jos jatkuvasti lakastaan maton alle, niin yhteistyökin kärsii aika paljon.” - työntekijöiden pääluottamusmies

”Ei koeta, että esimiehet kohtelis samalla tavalla että oltais yhdenvertaisia. Johtaminen kun on vähän käskemistä, niin avoimuus on, että tehään kaikenlaisia hankkeita ja vaikka se liittyy työntekijöiden työhön ei oteta työntekijöitä siinä huomioon, voidaan kuunnella mutta ei kumminkaan kuulla. Toiminta ei oo aina oikeudenmukaista työntekijöiden mielestä. Esimerkiksi työn arvostaminen, vaikka rahalla, niin sekä on vähän huonoa. Suunnilleen kaikki on tyytymättömiä nykytilanteeseen tuolla tehtaalla, mutta sitten tehään vaan pakolliset kuviot. Ei tehdä sitä parasta.” – työntekijöiden pääluottamusmies

”Mun mielestä työntekijöitä ja heidän työtä ei arvosteta, ei sitte pätkäkään. Työn arvostus on, et jos joku työmaa menee esimerkiks hyvin, ei siitä työntekijöille kerrota oikeestaan yhtään mitään. Ehkä voidaan sanalla sanoa, että ihan hyvin meni, jees. Mutta jos se menee huonosti, niin sit saa kuulla. Mut ei kysytty työntekijöiltä et miksi tämä työmaa meni huonosti, et mitä parannettavaa vois olla.” – tt pääluottamusmies

Viiden yrityksen työntekijöiden edustajat olivat sitä mieltä, että työntekijöiden ehdotuksilla ei tuntunut olevan vaikutusta. Asiat saneltiin valmiina ylhäältä päin, eikä parannusehdotuksiin reagoitu.

Työntekijöiden vähät ehdotukset ja innostus esittää uusia ideoita ammuttiin alas kommentteilla ”ei toimi, on jo kokeiltu, maksaa liikaa jne”.

”Joskus vois työnjohtaja kysyä, et kun meillä on tällainen ongelma, niin miten sitä ratkaisis. Tämmöst meilt puuttuu. Toi kannustaa osallistumaan. Meillä kannustetaan enemmän uhkailun kautta. Et jos et nyt tee näin, niin.... Se ei oo rakentavaa enää sitten.” – työntekijöiden pääluottamusmies

”Jos työntekijä käy ehdottamaan jotain asiaa johdolle, joka oikeasti edistäisi jotain asiaa jollain tavalla, niin liian usein tulee vastaan, että ihan hyvä idea, mutta tällä mennään.” – työntekijöiden pääluottamusmies

”Itse kullakin pitäis olla aikaa ottaa pienetkin pyynnöt vakavasti ja yrittää toteuttaa, ja jos ei pysty, niin antais vastauksen ja perustelut että miksi ei. Mut usein se sitten jää roikkumaan, vaikka sille voi olla hyvätkin perustelut.” – työsuojeluvaltuutettu

Teollisuusyrityksissä tuotiin esille useita tapauksia, joissa johto ei kysynyt työntekijöiden näkemyksiä suunnittellessaan muutoksia esimerkiksi laitteisiin, layoutiin tai työprosessiin. Tämä oli aiheuttanut paljon vaikeuksia muutosten käytäntöön viemisessä. Suunnitteluvirheet olisi voitu välttää kysymällä asioista etukäteen asianomaisilta työntekijöiltä.

”Merkittävä muutos, jonka tarkoituksena oli parantaa prosessia, aiheutti hirveän suurta vastustusta, kun se oli viety vain näin että ”hei me muutetaan tää”. Jolloin meidän vastuuhenkilöt totesivat, että nyt me keskeytetään tää prosessi ja otetaan aikalisä ja sit he kutsui palaverin koolle, missä oli kaikki mahdolliset henkilöt johon se liittyi, ja lähti suunnittelemaan sitä yhdessä.” – henkilöstöpäällikkö

”Kun toinen verstaas siirty uusiin tiloihin, niin niille oli luvattu, että layoutit tullaan tekemään yhdessä, että saatte itse antaa oman näkemyksen siihen. Sitten kun ne tuli kesälomalta, niin layoutit oli tehty kaikki valmiiksi. Se oli siinä. Siitä seurasi se, että seuraavana kesänä muutettiin layoutia, ja seuraavanakin kesänä muutettiin taas layoutia vähän. Ei kysytty yhtään mitään, ei sanallakaan.” - tt pääluottamusmies

”Hyödynnetäänkö työntekijöiden ja toimihenkilöiden ideoita ja ajatuksia? Kummassakaan ominaisuudessa ei mee asiat eteenpäin. Tehdään ratkasuja, mitkä ei oo mun mielestä järkeviä. Mä oon monestikin sanonu niin luottamusmiehenä kuin muutenkin, että kannattais multa kysyä ensin, kun mä kuitenkin kerron mielipiteeni. Vaikka on eriäviä, niin ei perustella miks ei tehdä niin kun mä näkisin, että olis järkevämpää.” – toimihenkilöiden luottamusmies

”Toimitusjohtaja joskus kritisoi sitä, että kun on jollakin teemalla oleva kehittämispäivä, et kun hänen mielestä kehittämisehdotukset on niin triviaaleja, et kun ei tule ensimmäistäkään merkittävää ideaa, niin hän ei ollut itse niin motivoitunut niistä. Hänellä oli sit ehkä odotukset jotenkin aika isoja joskus, mut mun mielestäni kehittäminen arjessa on pieniä askeleita.” - henkilöstöpäällikkö

Esimiehelle tai johdolle ei myöskään uskallettu tai haluttu kertoa omia rehellisiä näkökulmia ja ideoita.

Lähes kaikissa yrityksissä hastateltavat mainitsivat, että yhteisissä isommissa johdon informaatiotilaisuuksissa kukaan ei koskaan kommentoi mitään, mutta kokouksen jälkeen käytävillä käydään vilkasta keskustelua. Samoin tehtaiden työpaikkakokouksissa esimiehillä oli vaikeuksia saada työntekijöiltä minkäänlaista kannanottoa esitettyyn asiaan.

Monessa yrityksessä myönnettiin, että omia virheitä tai kritiikkiä esimiehen toimintaa kohtaan ei uskalleta tuoda esille, koska seurauksena on vain syytelyä, suuttumusta ja vaara joutua silmätikuksi. Moni asia oli jäänyt oppimatta ja parantamatta tästä syystä. Jotkut harvat esimiehet olivat onnistuneet luomaan

välittömän ilmapiirin, jossa työntekijät uskalsivat vapaammin kertoa mielipiteitään ja tuoda esille toivottuja kehitysideoita.

”Keskustelu käydään työporukoissa tehtaan lattialla. Kun meillä on virallinen tiedotustilaisuus, missä käydään läpi talousluvut ja miten menee ja muita. Siel 45 minuuttia kuunnellaan ja sit kun tulee että onks kysyttävää, niin siel on yks sama kaveri, joka kysyy et miten New Yorkin pörssi tähän reagoi. No sehän nyt ei meidän tulokseen reagoi mitenkään. Onko muita kysymyksiä? Ei oo. Ei siel synny keskustelua. Mut kun mennään kahviporukoihin, niin kyl juttuu taas riittää ihan tolkkumasti. Täs on kehittämisen paikka.” – tehtaanjohtaja

”Kyllä työntekijöitten puolellakin pitäis sitä harjoitella et uskalletais enemmän kysyä. Ainakin kun tuolla juttelee ihmisten kanssa, niin kaikki ei saa tietoa, tai sitten niillä ei ole halua tai sitten ne ymmärtää jonkun asian väärin, ja ne ei uskalla mennä kysymään sitä että se korjaantuisi.” - luottamusmies

”Meidän DNA:ssa on hyväksyttyä jurnuttaa käytävällä, mutta meillä on myös foorumeita olemassa, joissa tuoda asioita virallisesti käsiteltäväksi ja viedä eteenpäin. Kuulen, että pelätään ottaa epäkohtia esille et niistä tulee henkilökohtaisia seuraamuksia. Ja nääkin on ihan älyttömän jänniä pelkoja ihmisillä. Mä yritän kannustaa ihmisiä siihen, että on hyvä, että huomaatte jonkun epäkohdan, vielä parempaa jos huomaatte siihen vielä jonkun ratkaisuehdotuksen.” – yth luottamusmies

”No siellä on esimerkiksi käyty sanomassa jostain asioista, ja työnjohtaja on ottanut silmätikuksi ja sit käy koko ajan naputtamassa, että pitää tehdä enemmän, ja miks teidän kädet käy niin hitaasti, tai miks sä kävelet noin hitaasti, on tultu yhdelle sanomaan, kun sä kävelet vessaan. Tällaisia ihan älyttömiä heittoja. Onneksi niitä ei ole kuin yks kaks työnjohtajaa täällä. Niitäkin on niin erilaisia.” – tt pääluottamusmies

”Millä saat luottamuksen ja ilmapiirin päivittäiseen palaveriin, että tuodaan ongelmii esiin, eikä jupista sit kahviautomaatilla sen jälkeen. Et uskallettais puhuu ja otettais vastuuta yhdessä ratkaisemisesta. Työnjohtajat ovat valtavan haasteen kanssa, et mitä kysymyksiä he päästää suustaan, mitä sanoja. Et ne osais kysyä hiljaisiltakin oikealla tavalla et ei loukkais heitä. Miten hän vois hyödyntää heidän panosta ja osais vastuuttaa heitä oikealla tavalla.” - osastopäällikkö

Lähes kaikissa yrityksissä tuotiin esille, että hyvään työhön ei tarpeeksi kiinnitetty huomiota. Osassa yrityksiä kiittäminen ei kuulunut ollenkaan vallitsevaan kulttuuriin ja huomio oli virheissä, ei onnistumisissa.

”Se on varmaan sanottu päälliköille, ettei saa antaa positiivista palautetta, siitä voi tulla liian hyvä mieli työntekijöille. Oishan se ihan kiva, jos joku joskus positiivista palautetta antais.” – työntekijöiden luottamusmies

”Jos joku työmaa menee esimerkiks hyvin, ei siitä työntekijöille kerrota oikeestaan yhtään mitään. Ehkä voidaan sanalla sanoa, että ihan hyvin meni, jees. Mutta sitten jos se menee huonosti, niin sit saa kyl kuulla. Ja sit se on yleensä meidän vika, et jos se on menny huonosti. Siinä haukutaan työntekijät, et nyt seuraava täytyy tehdä nopeammin.” – työntekijöiden luottamusmies

”Kun menee hyvin, silloin ei sanota mitään. Mut kun menee huonosti, silloin haukutaan. Tai ei haukuta mut, virheistä kyllä ja etitään syyllinen kyl. Eli aika perinteinen. Hyvää palautetta ei, et joskus vois sanoo, et on helkutin hyvin menny, jatkakaa samaan malliin. Sekin kuulostaais kivalta. Kyllähän sen näkee siinäkin, jos jollekin työkaverille tulee sanottua et hyvin meni, niin heti menee suu virneeseen. - työsuojeluvalltuutettu

Urakointiyrityksessä uusi sähköinen tuntikirjanpito, jossa kirjautumisajan lisäksi näkyi paikannustiedot, aiheutti suurta vastustusta työntekijöissä. He kokivat, että johto lisäsi vain valvontaa ja että heidän rehellisyyteensä ei luotettu. Johto perusteli asiaa taloushallinnon tehostumisella.

”Eli työnantaja näkee aamulla, ku sä kuittaa ittes töihin, nii se näkee sut gps-kartassa paikan missä kohtaa sä oot sillä hetkellä. Tästä me oltiin vähä eri mieltä. Ei tästä tule mitään, tää aiheuttaa vaan sen, et meihin ei luoteta, ei pätkääkään. Eli työntekijät täytyy taas saada tekemään asioita nopeemmin ja paremmin, ja katotaan et ne on 40 tuntii työmaalla. Joskus meilt jää tunti vajaaksi, joskus me voidaan olla tunti pidempään. Me joustetaan, jos asiakas pyytää et tämä alue tarttis saada valmiiks tyyliin tällä viikolla. Nii me tehdään se. Jos siihen menee viis tuntii pidempään mitä meidän työaika on, niin me voidaan ottaa se jostain takasin. Mut nyt ne lanseeras ihan suoraa valvontaa.” - pääluottamusmies

Infotaulujen käyttö vaihteli yrityskohtaisesti. Joissakin yrityksissä infotaulut sisälsivät ainoastaan tuotantofaktaa ja ne olivat sijoitettu tuotantotiloihin. Toisessa yrityksessä tuotantofaktan lisäksi oli myös muuta henkilöstöä koskevaa yleisasiaa, ja jossakin yrityksessä myös henkilöstön edustajilla oli mahdollisuus lisätä tauluille omaa tärkeää informaatiotaan, ja Infotaluja oli tuotantotilojen lisäksi myös kahvihuoneissa tai muissa paikoissa, joissa ihmiset kokoontuivat päivittäin. Yrityksissä, missä infotaulujen kautta annettiin laajemmin tietoa, oli henkilöstön kiinnostus infotaluja kohtaan suurta, ja henkilöstön edustajat kokivat sen yhteistoimintaa tukevana asiana.

Hyvä yhteistoiminta ja yhdessä kehittäminen perustuu arvostukseen. Arvostusta osoitetaan mm. kuuntelemalla, ottamalla mukaan suunnitteluun, antamalla vastuuta, huomioimalla, kiittämällä, informoimalla ja osoittamalla, että toisen ehdotuksilla on merkitystä.

Johdon ja henkilöstön edustajien välisen suhteen ongelmat

Kolme työntekijöiden edustajaa koki, että heihin ei lähtökohtaisesti luotettu, koska he olivat henkilöstön edustajia. He kokivat, että kaikkeen mitä he ehdottavat, suhtaudutaan epäluuloisesti, ajatellaan, että he aina ajavat vain omaa etuaan. Heidän yhteistä hyvää tarkoittavia ehdotuksiaan ei noteerattu.

”Mä sanoisin, että tässä on vain henkilökemia mikä tässä tilanteessa ratkaisi tämän. Olen aiemminkin huomannut, että kyseisen verstpäällikön kanssa minun piti uittaa joku idea sillain, että menin jollekin työntekijälle sanoon, että voitko mennä sanoon. Et sitten saatiin niin kuin asia eteenpäin. Mä en tiedä katsotaanko luottamusmiehet vielä sellaisena pahana, että niillä on aina joku ketunhätä kainalossa, jos ne tulee ehdottaa jotain asiaa.” – työntekijöiden pääluottamusmies

”Luottamusta kuitenkin löytyy tiettyihin johtajiin, mut henkilöstöpäällikön kanssa luottamuksessa olisi rakennettavaa. Minust tuntuu et hän ajattelee et minun pääsääntöinen tehtävä kaheksan tuntii täällä on vaan kusettaa firmaa suoranaisesti. Sellainen olo mulla aina jää meidän keskustelujen jälkeen, mitä mä nyt hyvin harvoin.” – työntekijöiden pääluottamusmies

Heikomman luottamuksen yrityksissä vastaavasti henkilöstön edustajat olivat epäluuloisia työnantajan tarkoituserien suhteen, ja hyvää tarkoittavat ehdotuksetkin torpattiin. Kun halua yhteisiin tapaamisiin ja vuorovaikutukseen ei juuri löytynyt, ei epäluottamuksen syitä saatu rakentavaan käsittelyyn, ja parantavia toimenpiteitä käyntiin. Kahdessa teollisuusyrityksessä, johtaja ja ylempien toimihenkilöiden edustaja ottivat esille heikon luottamuksen osoituksena sen, että yrityksessä suhtauduttiin etätöihin kielteisesti.

”Vaikka kuinka käydään asioita henkilöstön edustuksen kanssa läpi, varsinkin työntekijäpuolella sen huomaa, että se on jotenkin niin sisäänrakennettua semmonen epäluottamus, et mikä ketunhätä tolla on nyt kainalossa, vaikka se tulee nyt tällaisen positiivisen jutun kanssa tähän näin.” - henkilöstöpäällikkö

Konepajan tapauksessa näkee, kuinka molemmat osapuolet pyrkivät yrityksen ja henkilöstön menestykseen, ei luottamusta ja yhteistä näkemystä menestykseen johtavista toimintatavoista oltu löydetty. Johdon huomio ja huoli oli enemmän investoinneissa ja prosessin toimivuudessa, ja henkilöstön edustajien huomio ihmisten johtamisessa ja hyvinvoinnissa.

”Kyllähän mä jotenkin olen aistivinani ainakin tuolta työntekijäpuolelta, et ei olis luottamusta, mutta mun on kyllä hirveen vaikee ymmärtää et mistä se johtuu. Kun kyllä täs nyt aidosti oikeesti me näitä hommia yritetään tehdä niin että meil tulevaisuudessakin tehdään näit tuotteita täällä Suomessa, ja meidänhän on pakko kehittää ja olla siinä aallon harjalla, et me ollaan maailman parhaita tekijöitä, niin sillähän ne työt täällä pysyy.” - tehtaanjohtaja

”Työntekijät ei luota, että työnantaja yleensäkin halua kohdella työntekijöitä jotenkin reilusti, ne ottaa vaan kaiken irti työntekijästä antamatta mitään vastiketta tilalle. Kaikki motivointi puuttuu ja palkat ei nouse, muuta kun sen mikä on ihan pakko. Täällä on nyt aika kova virtaus ovista ulospäin, kaikista henkilöstöryhmistä lähtee porukkaa pois. Uusia ei meinaa saada palkattua tänne tuotantoon. Työnantaja vois jotenkin osoittaa sen, että se arvostaa ja motivoida ihmisiä.” – työntekijöiden pääluottamusmies

Yhteistoiminnan esteenä tuotiin kahdessa yrityksessä esille, niin johdon kuin henkilöstön edustajien puolelta, aikaisemmat negatiiviset kokemukset yhteistoiminnasta. Nämä vanhat edunvalvontataistelut tai muussa yhteistyössä tapahtuneet pettymykset olivat vieneet halut olla vuorovaikutuksessa ja rakentaa luottamusta ja yhteistoimintaa. Vaikka nämä asiat koettiin menneeseen aikakauteen kuuluviksi, ja toimintaa haittaaviksi, ei anteeksiantoa ja uutta yritystä oltu haluttu vielä tehdä.

”Siit alkuajasta on varmaan jääny semmosii jarruja, vois ehkä sanoa. Pitäis vain saaha jarrut pois. Kyllä se varmaan muutaman onnistuneen sopimuksen myötä saattaa ehkä jo ollakin. Aika lukossa ollaan täällä, se on ihan.” – kartonkitehtaan tt pääluottamusmies

”Tää on vähän kaksnaamasta asiaa. Meillä on esimiehillä ja työntekijöillä paljon parempi yhteistyö ja luottamus ja toiminta päivittäisessä, kun sit taas tää virallinen puoli menee ihan... Kun puhutaan vanhoista asioista poisoppimisesta ja puhutaan luottamuksen kasvattamisesta ja muuta, niin on helppo sanoa, että teidän pitää jättää vanhat ja muuta, sehän ei niin tapahdu vaan se tapahtuu yhdessä työstämällä ja yhdessä kokemalla, pienin askelin ja pitää olla näitä yhteisiä hankkeita ja yhdessä löytää ja yhdessä myös antaa periksi, kokee että sää annat ja mä annan, tai kun mä annan niin sääkin voit antaa, niinhän se menee...” - konepajan osastopäällikkö

Johdon ja henkilöstön edustajien viestintä samasta asiasta oli parissa yrityksessä ollut hyvin erilaista.

”Pitäis oppia siihen, että on yhteinen viesti, eikä sillä tavalla, että lähtee kahta erilaista viestiä. Toinen sanoo, että yrittävät tuota, ja toinen puoli sanoo, että ne yrittävät tuota, ja sitten on hämmennyksen tila, että mistä tässä on kysymys. Yhteinen viesti siitä, että tällaisesta on keskusteltu, tälläisiä vaihtoehtoja on puntaroitu, ollaan menossa eteenpäin.” - toimitusjohtaja

Työantajan ja henkilöstön edustajan roolit olivat useassa yrityksessä hieman epäselviä. Osapuolilla oli omia odotuksia toisen käyttäytymisen suhteen, mitkä poikkesivat edustajan virallisesta tehtäväkuvasta. Esimerkiksi pääluottamusmieheltä odotettiin itsenäistä päätöksentekoa, ja ”joukkojensa johtamista”, vaikka tehtävänä on tuoda esille edustettavien kanta. Käytännössä kuitenkin edustettaviensa luottamusta nauttiva kokenut pääluottamusmies pystyy neuvottelemaan ja sopimaan asioista itsenäisemmin, mikä sujuvoittaa asioista sopimista.

”Mulle on uhiteltu, että kaikki luottamus sinuun on menny. No siinähän mentiin taas henkilökohtasuuksiin eikä nähty mun työnkuvaa. Yhden päivän lakosta syytettiin suoraan minun käyttäytymistä. Paikallinen työkiista, joka oli selkeestä työehtosopimusrikkomuksesta. Väliin vois lukee mitä pääluottamusmiehen

tehtävä ja asema on työyhteisössä. Hän ei oo työnjohtaja, vaan työntekijöiden ääni, jäsenistön ääni. Ja vaikka mul on oma kanta, niin mie en tuo omaa kantaa, vaan jäsenistön kannan esiin. Ja siin klikkaa se. On monta kertaa sanottu neuvotteluis, et kyllä sun nyt pitää tää ymmärtää. No voinhan mie sen ymmärtää, mut jos jäsenistö ei ymmärrä, niin enhän mie voi ajaa sitä asiaa.” – pääluottamusmies

Kartonkitehtaassa yhteistoiminnan esteeksi koettiin työnantajan ja työntekijöiden edustajien kokemattomuus. Uusi henkilöstöpäällikkö ei tuntenut alaa ja alan laajaa työehtosopimusta, mikä aiheutti virheellisiä sopimustulkintoja ja epäluottamusta henkilöstön edustajissa. Vastaavasti johto koki henkilöstön edustajan kokemattomuuden, ja hänen tapansa kysyä kaikki asiat liitosta, päätöksentekoa hidastavana ja yhteistoimintaa hankaloittavana asiana. Yhteistoiminnan osapuolten vaihtuminen muuttaa yhteistoimintaa.

”Henkilöstöpäällikkö ei paperin tessistä ja toimintahommista tajua yhtään mitään!” – toimihenkilöiden lm

Oma vaikutuksensa työpaikkojen yhteistoimintaan on myös työmarkkinajärjestöillä. Useamman yrityksen edustajat toivoivat työnantaja- ja ammattiliitoilta parempaa yhteistyötä. Toivottiin selkeämpää ja yhtenäisempää ohjeistusta siitä mitä on sovittu ja miten toimenpiteet viedään käytäntöön. Koettiin, että liittojen antama ohjeistus esimerkiksi lakkojen yhteydessä oli ristiriitaista. Kun työnantajan ja pääluottamusmiehen kautta tullut informaatio oli erilaista, aiheutti se hämmennystä yrityksen työntekijöissä ja sai näyttämään siltä, että yrityksen johto ja henkilöstön edustajat olivat erimielisiä asioista. Lakkojen ikäviä vaikutuksia yrityksen toimintaan päiviteltiin muutenkin puolin, jos toisin ja toivottiin, että liitot ottaisivat mallia Ruotsista, jossa kehittyneemmän neuvottelukulttuurin myötä yhteinen ymmärrys asioista löydetään paremmin, ja ristiriitoja ei päästetä vahingollisiin työtaisteluihin asti.

”Me ollaan niin monta kertaa pääluottamusmiehen kanssa mietitty, että miksi liitot ei voi miettiä näitä asioita loppuun asti. Ollaan muka sovittu jotkut ohjeet, ja tulkinnat on sitten ihan erilaiset. Vaikka nyt tässä lakkoasiassa, että saako tiedustella etukäteen, ja mikä on ilmoitusvelvollisuus lakkoon osallistumisesta, niin täysin erilaiset ohjeistukset molemmilta liitoilta tuli. Ei meistä kukaan haluais mitään lakkoo, mutta jos me saadaan työnantajaliitolta, että teillä on oikeus toimia näin, ja sitten toinen laittaa Metalliliiton puitteissa ilmoitustaululle ihan toisia ohjeita, niin eihän tässä ole mitään järkeä. Tähän näyttää siltä, että me riidellään täällä keskenämme!” - henkilöstöpäällikkö

”Neuvottelujärjestelmän pitäis toimia niin hyvin, että me ei jouduttais äärimmäisiin ratkaisuihin. Elikkä keskusteluyhteydet kaikilla yhteistoiminnan tasoilla ja nyt tässä tapauksessa liittojen ylimpien neuvottelijoiden kesken, ne ei sais johtaa minun mielestä alkukantaiseen toimintatapaan, kun lakkoon. Ruotsissa ei tarvi lakkoilla sillä tavalla kun Suomessa. Jokuhan tässä meidän vuorovaikutuksessa tökkii.” – henkilöstöjohtaja

”Mä oon pääluottamusmiesten kans jutellu, jotka on ruotsalaisissa konserneissa töissä tai muutenkin ruotsalaisten kans tekemisissä. Siellä on erilainen neuvotteluasenne. Ja se tulee keskusjärjestötasolta. Oon ollu näissä Industrialin Eu-seminaareissa, sielläkin huokuu, että ruotsalaiset työnantaja- ja työntekijäjärjestöt yhdessä lobbaa Eu:hun ruotsinmallia. Mutta Suomessahan se on näin päin, että yritetään lakisäätteisesti ohittaa paikallisia sopimisen pelisääntöjä ja työehtosopimuksia. Meillä on aivan eri malli. Täällä ollaan aivan eri veneissä työnantaja- ja työntekijäliitot.” – pääluottamusmies

Vanhat negatiiviset asenteet ja kokemukset yhteistyöstä johdon ja henkilöstön edustajien välillä tulisi ottaa rakentavasti puheeksi ja jättää taakse yhteisellä päätöksellä. Turhaa painolasti vaikeuttaa yhdessä tekemisen kulttuurin kehittymistä.

Johdon ja esimiesten osaamattomuus

Johtamisella on ratkaiseva merkitys vuorovaikutuksen laatuun ja koko yhteistoiminnan rakentumiseen. Johdon ja esimiesten osaamattomuus voi olla hyvinkin suuri este hyvälle yhteistoiminnalle. Kaikkien yritysten, niin johdon kuin henkilöstön edustajat totesivat yrityksen sisällä olevan hyvin erilaisia esimiehiä, hyviä ja huonoja. Haastateltavien kommentit johdon ja esimiesten toiminnasta liittyivät esimiesten kykyyn tukea, kannustaa, kuunnella, antaa palautetta, arvostaa, ohjata, osallistaa, kysyä mitä alaiselle kuuluu ja mitä tarpeita hänellä oli. Näissä yhteistoimintaa vahvistavissa esimiestaidoissa ilmeni vaihtelevassa määrin puutteita.

”Uusien managereiden pitäis käydä ehdottomasti edes jonkunlainen esimieskurssi, että ymmärtävät mitä esimiestyö on. Esimiehen työkalupakkiin pitäis antaa työkaluja millä pystyy hoitamaan asioita.” – toimihenkilöiden pääluottamusmies

Viidessä yrityksessä niin johdon edustajat, kuin henkilöstön edustajatkin ottivat esille sen, että esimiehet eivät puutu pelisääntörikkomuksiin tai alisuoriutumiseen. Esimiehet, joille työntekijöiden tekemisiin puuttuminen oli vaikeaa, olivat tyyppillisesti nousseet esimiehiksi oman organisaation sisältä. Heillä oli vaikeuksia komentaa omia vanhoja työkavereitaan. Haluttomuus ja kyvyttömyys antaa työkaverille negatiivista, korjaavaa palautetta, johti tilanteiden eskaloitumiseen ja aiheutti mielipahaa muissa työyhteisön jäsenissä ja heikensi työyhteisön luottamusta ja yhteistyötä.

”Se että esimiehet on nostettu omista porukoista, ja ei uskalleta tai haluta komentaa vanhoja kavereita, on yks mikä mua vähän ahdistaa. Joissakin tapauksissa se toimii, mut pitäis olla jonkinlainen mixi, et välillä ulkopuolelta ja välillä talon sisältä.” - toimitusjohtaja

”Positiivista palautetta annetaan hyvin ja negatiivisessa on kehittämistä. Kun johonkin ei olla tyytyväisiä, niin läheisyys ja se että esimiehet on nousseet omasta porukasta, et entisille työkavereille pitäis antaa korvaavaa palautetta, niin on turhankin vaikeeta. Ongelmat saattaa yksittäisen henkilön kohdalla mennä aika pitkälle ennen kun puututaan siihen. Me koitetaan esimiehiä valmentaa ja kannustaa siihen, että pitää antaa myös negatiivista tai korjaavaa palautetta, mutta sit nuristaan vaan omassa vertaisryhmässä muiden esimiesten kanssa, ja tulee tilanteita, että joku henkilö luulee tulevansa keskusteluun, jossa saa palkankorotuksen ja sitten annetaankin varoitus.” – toimitusjohtaja

”Jonkin verran on ollut kiusaamista ja ronskia kielenkäyttöä, naljailua, suvaitsemattomuutta. Ilmapiiri ei ole tasolla, missä moderni tehdasorganisaation pitäisi olla, joskin parantumaan päin. Työnjohdolla on suuri merkitys, että puututaan epäasialliseen käytökseen. Sellaisia on ollut, jotka eivät ole uskaltaneet puuttua, vain voivotellut.” – tehtaanjohtaja

”Työnjohtajat kaksi kolmesta on ollut viidestätoista kahteen kymmeneen vuoteen täällä töissä ja ne on nousseet työntekijäportaasta työnjohtajiksi. He eivät ehkä itse koe olevansa työnjohtajia, vaan osa porukkaa ja ohjaaminen on vähän lepsua.” – hallituksen pj, ex-tj

”Tilannekohtaisia vapauksia on hyvä olla mutta ei erivapauksia, sooloilua. Eli joku saattaa jossain toimipisteessä venyttää ruokataukoaan ja muut saattaa sisäisesti turhautuu siihen koska ovat säntillisiä ja tarkkoja siitä. Joku on sen verran röyhkee, että hän voi käydä ravintolassa syömässä tuolla jossain, kun muilla on puolen tunnin ruokatauko. Hän tietää, että kukaan ei häntä valvo. Työnjohtajakin vaan hymähtää, että hän on nyt semmonen vaan. Siihen ei ole osattu tarttua.” - työsuojeluvaltuutettu

Kuudessa yrityksessä koettiin, että johdon tai esimiehen tapaaminen on hankalaa. Osassa syynä oli vanha hierarkkinen ajatus johtajasta, jota työntekijän näkökulmasta oli pelottava kohdata, tai jota ei haluttu häiritä omilla asioilla. Tämä tuntui olevan kulttuurinen piirre, jonka häivyttämiseksi esimerkiksi kustannusyhtiössä toimitusjohtaja pyrki tekemään itsestään mahdollisimman helposti lähestyttävän.

”Mun mielestä meillä on vuorovaikutteista johtamista, eli johdolle voi mennä puhumaan. Enemmän ongelma on siinä, että mennäänkö sinne, uskaltaako työntekijä itse lähestyä johtoa. Kun oot lattiatasolla töissä, niin et ehkä uskalla mennä sinne siipeen perälle kysymään mitään.” – toimihenkilöiden edustaja

”Mä oon pyrkinyt entistä avoimempaan kulttuuriin ja kannustanut ihmisiä tuleen puhumaan suoraan mulle, mut on vielä paljon sellaisia, jotka ei tohdi tulla toimitusjohtajan puheille. Mulla on ollut toimitusjohtajan vatulointitunti, et jokaisen on pakko kirjoittaa yks kysymys mulle, siinä on koko yksikkö paikalla. Se on leikkimielinen pakko, et ei saa iltapäiväkahvia, jos ei ole tuonut lappua. Anonyymisti saa esittää ihan mitä vaan, ja sitten koostanne ryhmiin, ja vastaan joka kysymykseen, suunnilleen vartin valmistautumisella. Se on aika hyvin toiminut. Ne on 99 prosenttisesti toiminnan kehittämiseen tähtäviä positiivisävytteisiä niin kun, ”voitaisko” eikä sellaisia ”miksei meillä”, et nurinaa ei niissä ole oikeastaan yhtään. Tunnelma on tässä tärkeä, et se on puolihuumoria, siksi se on vatulointi nimellä, et se tehdään helpoksi.” - toimitusjohtaja

Esimiehen tavoitettavuus koettiin myös ongelmaksi. Alaiset kaipasivat esimiehen tukea, mutta esimies saattoi viettää työpäivänsä työhuoneessaan tai jossain muualla, eikä käynyt tapaamassa alaisiaan päivän aikana. Johdon ja esimiehen vierailut koettiin myös tärkeinä arvostuksen osoituksina.

”Niin meillähän on sillai, et meidän päälliköt kysyy tilaajalta, et paljonkos pojat on asentanut. Ei he käy työmailla lainkaan. Ei meillä oo sellaista johtamista tuolla työmaan tasolla yhtään, ja sit ne välttelee vastuuta. Ne istuu vaan toimistolla, ja yrittää koko ajan sanoo, et tee sää se. Sä osaat sen homman paremmin ku me. Mutta kun se on heidän homma.” – pääluottamusmies

”Et jos kehityskeskusteluja on pidetty kymmenen vuoden aikana jollekin yks tai kaks kappaletta, niin paljonko on kiinnostanut se ihminen? Tai että työnkuvaan on tehty muutoksia ja työntekijä on päivittänyt työnkuvan, niin seisoo siellä esimiehen sähköpostissa pari kolme kuukautta. Eipä se kauheasti motivaatiota lisää. Mulla on kaksi tiimiläistä, joiden töitä mä ohjaan ja huolehdin että heitä koulutetaan ja muuta, mutta en mä ole esimies, ja esimies istuu huoneessaan eikä käytännössä tiedä yhtään mitään mistään, et mitä me tehdään. Ei sekään nyt aina niin kauhean kiva tilanne ole.” – toimihenkilöiden edustaja

Luottamusta ja yhteistoimintaa nakertavaksi tekijäksi koettiin päätösten riittämätön perusteleminen. Perusteluja kaivattiin lisää kaikissa henkilöstöryhmissä, lähes kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Etenkin muutostilanteissa perustelujen puute aiheutti kitkaa muutosten läpiviemisessä. Lisätietoja kaivattiin siitä, miksi tehty päätös koettiin parhaaksi ja miksi henkilöstön ehdottamia ratkaisuja ei toteutettu? Perustelujen puute aiheutti työntekijöissä turhautumista ja epäluottamusta johtoa kohtaan. Yrityksen strategian avaamista työntekijöille ymmärrettävään muotoon ei oltu aina tehty.

”Ratkaisujen perustelut on tietenkin yksi elementti, joka rakentaa luottamusta. Jos tehdään ratkaisu ja sitä ei perustella, niin ratkaisun saaja miettii omassa päässä perustelut tai epäilyt miksi ratkaisu tehtiin, täyttää sen perustelutyhjiön omalla näkemyksellään.” – pääluottamusmies

”Muutostilanteissa käytetään aikaa siihen, että keskustellaan siitä mistä tässä on kysymys ja haetaan yhteistä ymmärrystä tilanteeseen ja ehkä osallistamista enemmän. Strategian konkretisoimista pitäis olla enemmän, ja siinä myös osallistamista, että henkilöstö otettaisiin konkreettisemmin mukaan strategian miettimiseen ja kehittämiseen, se tois myös varmasti lisää luottamusta ja arvostusta, ja sitä että yhdessä rakennettais tulevaisuutta.” – kustannusjohtaja

Eräessä tehtaassa johto päätti henkilöstön edustajien mielestä välillä asioista liian nopeasti, vedoten kiireeseen. Henkilöstön edustajat olisivat halunneet etsiä vielä yhteistä ratkaisua. Tämä aiheutti epäilystä johdon vilpittömästä halusta etsiä yhteistä ratkaisua.

Se, että esimies ei pidä lupauksiaan, otettiin esille lähes kaikissa yrityksissä. Asiaa pahensi se, että esimies ei perustellut tai informoinut syytä siihen, miksi lupaus ei oltu täytetty. Syiksi arveltiin, unohtamista,

kiirettä, mielen muuttumista jne. Epätietoisuus asian tilasta turhautti alaisia ja vähensi luottamusta esimiestä kohtaan ja intoa ottaa asioita vastaisuudessa esille.

”Meidän esimiehellä on tapa et se aina sanoo joka asiaan ”piece of cake”, se ei kumminkaan ole ihan niin. Se aina sanoo, onnistuu, juu kyllä me tehdään. Sit asia jää, kun töitä on niin paljon. Se jää luvattoman pitkäksi aikaa kellumaan. Siinä moni menettää hermonsa sen asian takia.” - luottamusmies

”Ymmärrys on loppunut, kun ei ole saatu vastinetta joillekin asioille, joihin halutaan muutoksia. Esimerkiksi pölynimurin letkuja on monesti pyydetty, ja esimies on saanut vakuutettua, että asia on hoidossa, mutta sitten on kulunut vuosi, ehkä puolitoista vuottakin. Ihmiset on sanonut, että en edes halua enää keskustella asiasta, kun tiedän että hän ei vie asiaa eteenpäin, eli sopeudun ikävään tilanteeseen.” – työsuojeluvaltuutettu

”Jos työntekijä sanoo, että tollanen hengityssuojus, et hän on kokeillut sitä ja se istuu hyvin. Jos jotain toista saataiskin halvemmalla suurempi määrä, niin täytyishän se kokeiluttaa ja sanoa että sulle ei tuliskaan tätä, et käviskö sittenkin tämä. Niin sitten ei tule sellaista petetyksi tulemisen tunnetta. Siinä tulee sellainen tunne, että en pystykkään vaikuttamaan asioihin, joku tietää minua paremmin asioista, vaikka ei itse käytäkään suojaamia.” -työsuojeluvaltuutettu

Kaikkien yritysten henkilöstön edustajat ja jotkut johdon edustajat ottivat esille sen, että työntekijän on vaikea seuloa tarvitsemaansa tietoa tarjolla olevasta suuresta informaatiomäärästä. Suurin osa yritysten johdosta pyrki olemaan avoin tiedonvälittäjä lisäämällä informaatiovirtaa henkilöstölle mahdollisimman paljon. Moni johdon edustaja totesikin, että *”nyt ei ainakaan voi sanoa, että tietoa ei olisi tarjolla”*. Tietoa välitettiin monilla eri tavoilla, ja monien uusien digitaalisten kanavien kautta. Henkilöstön edustajat kokivat, että informaatiota tulee jo niin paljon, että oman työn kannalta olennainen tieto hukkuu tietomassaan. Tietoa ei suodatettu mitenkään ja tiedon löytäminen esimerkiksi intrasta jäi työntekijän oman aktiivisuuden ja osaamisen varaan.

”Sanoisin että foorumeita on riittävästi, ja jopa niin, että tietoa tulee niin paljon, että ihmisillä on vaikeuksia löytää sitä mikä itseä koskee, mikä itseen vaikuttaa. Esimerkiksi intrassa on niin valtavasti asiaa, että tiedonjyvät saattaa hukkua suureen massaan. Itseä koskevat asiat saattaa jäädä pimentoon. Tietoa on riittävästi saatavilla, mutta miten kukin yksilö osaa löytää itselle tärkeän tiedon, siinä varmaan on parantamisen varaa. Ajattelin, että uus esimiesjärjestely voi auttaa, esimies voi ikään kuin poimia asiat, mitkä ihmistä kiinnostaa.” – metallitehtaan toimitusjohtaja

Tiedon saantia haittasi myös se, että työntekijöitä ei ollut perehdytetty käyttämään uusia teknisiä tietokanavia, eikä kaikilla ollut edes pääsyä niihin, tai se oli hyvin vaikeaa. Lisäksi uusien tiedonvälityskanavien käytön hyödyllisyyttä oman työn edistäjänä ja apuna ei oltu riittävästi tuotu esille, jolloin työntekijällä ei välttämättä ollut tarvittavaa motivaatiota opetella uutta tapaa hankkia tietoa. Tämä näkyi muun muassa uusien kanavien vähäisenä käyttönä. Ongelmana hierarkkisuuheen tottuneissa yrityksissä oli työntekijöiden passiivisuus ja oma-aloitteisuuden puute. Odotettiin yhä esimiehen antavan kaikki tarvittavat tiedot. Joissakin yrityksissä esimiehet olivatkin jo alkaneet yhdessä alaistensa kanssa käydä läpi tietoja, jotka koettiin tärkeäksi.

”Lähtökohtaisesti tieto on saatavilla. Enemmän oman toiminnan aktiivisuuden ja yrityksen ja erehdyksen kautta löytyy tieto meidän organisaation sisältä, niin tietoteknisestä kuin henkilösuhteista tai keskustelufoorumeilta.” – pääluottamusmies

”Intraan hukkuu tietoja. Se on vähän sellanen vitsi, et ”etsippä intrasta”. Se on kyllä normaali intra mistä löytyy, mut ihmisillä ei oo tapana katsoa ohjetta.” – työsuojeluvaltuutettu

”Tiedonkulun puolella näkyy ehkä hierarkkinen ja perinteinen malli siitä et esimieheltä odotetaan, että hän kertoo yksilölle tiedon. Minä taas näen uudessa mallissa, niin kuin aika moni kolleganikin, et tietoa on niin valtavasti ja meillä kaikilla lähtökohtaisesti on pääsy tietoon mitä meillä täällä organisaatiossa on, mutta varmasti on ihmisiä, jotka kokee, että he ei saa kaikkea tietoa, jos odottaa sitä niin, että se tulee hierarkkisesti esimieheltä.” -ylempien th:n plm

Muita esiin tuotuja tiedonkulkuun liittyviä esteitä oli: Tieto ei välity kaikille työyhteisön jäsenille. Tieto ei siirry osastojen välillä tai prosessin vaiheesta toiseen. Tietoa jopa pantataan.

”Mitä isompi muutos on menossa, sitä suurempi huhu siitä lähtee, kun se kerrotaan yhden ja kahden vuoron yli kolmannelle ja seuraavalle. Sanoisin että se nakertaa luottamusta, että kuullaan kahta eri viestiä. Kun sitä tulee useammasta lähteestä, on ne vähän erilaisia, ja siinä syntyy epäilyks että mikä on fakta.” – tehtaanjohtaja

”Haaste on kasvatusten välitettävän henkilökohtaisten asioiden viestimisessä. Aina joltain jää tieto saamatta, esim. sairauspoissaolon johdosta, ja jos tieto jää saamatta, niin asia kääntyy nurinpäin, jos henkilö niin sen haluaa kääntää. Pitää pyrkiä, että kaikki mikä vaikuttaa toimintaan ja työntekoon kerrotaan heti niin monelle kuin mahdollista. Sillä todennäköisesti 90% saa sen viestin oikein. Viimeinen osa, joka saa sen viivästyneesti tai jonkun whatsappin kautta, saa sen vähän eri muodossa.” – tehtaanjohtaja

”Tunnistan sen, että tieto ei kulje eri foorumien välillä. Esimerkiksi tuotekehityksen ja tuotannon välillä, kun tulee uusia tuotteita ja työt menee tuotantoon, niin siinä pienikin tieto voi olla tärkeä onnistumisen kannalta. Pahimmassa tapauksessa tuotteessa on jokin virhe, vaikka puuttuu jotain. Ja se aiheuttaa tietysti tehottomuutta, jos sählytään ja mietitään ennen kuin työ pääsee käyntiin. Parannettavaa on tiimien välinen yhteistyö, ja projektien läpivienti, et meillä ihan oikeasti on joku, joka katoo, että projektit menee kokonaisuutena eteenpäin. Se vois olla fiksu, että katsottaisiin prosessi pala palalta läpi ja yhdessä tunnistettaisiin, että tossa nyt on se aukkokohta, johon pitää saada apua” - tuotantopäällikkö

”Meillä varatoimitusjohtaja kävi aina kaikki kurssit missä käytiin uusia sääntöjä läpi. Mut hän ei antanu tietoa ulospäin mihinkään, edes hänen alaisilleen. Niin siitä tuli kauhee haloo, et minkä takia yks ihminen pitää kaiken tiedon takanansa, ettei anna eteenpäin lainkaan. Et pidetään ittensä semmosena, et kaikki tieto on hänen takanaan ja hän on korvaamaton siinä.” – työntekijöiden päaluottamusmies

Osallistuvat kokoustekniikat puuttuivat johdon työkalupakeista. Kokoukset koettiin monessa yrityksessä tehottomiksi. Keskustelu oli usein yleiskeskustelua, jossa äänessä oli yleensä vain tietyt henkilöt. Valmistautuminen kokouksiin koettiin tärkeäksi erityisesti kahdessa asiantuntijaorganisaatioissa. Päätöksenteko sujui nopeammin, kun asioita oli jo etukäteen valmisteltu ja osallistujat olivat perehtyneet käsiteltäviin aiheisiin.

”Pistäydyn henkilöstön edustajien juttusilla, jos asiaa on, ja käyn kysymässä heidän mielipidettään tai kertomassa mitä on tulossa. Pidetään suhteet kunnossa, et jos tulee joku vaikeampi asia, niin on helpompi käsitellä, kun perusta on kunnossa. Yleensä meillä on vielä työvaliokunta ennen yt-neuvottelukuntaa ja siinä minä ja luottamusmiehet käsitellään ja valmistellaan neuvottelukunnan asioita.” – henkilöstöpäällikkö

Eräs toimihenkilöiden päaluottamusmies koki, että esimiehet eivät antaneet alaisilleen tarpeeksi mahdollisuuksia toteuttaa itseään, kokeilla ja kehittää työtään. Tämä aiheutti sen, että työtilanteen parannuttua useat toimihenkilöt hakeutuivat uusiin tehtäviin toisissa yrityksissä.

”Poislähteneiden haastattelu olis ollut mielenkiintoinen kuulla. Lähtivät varmaan siitä yksinkertaisesta syystä, että työstä ei saanut enää nautintoa, ja että ei pysty kehittämään omaa työnkuvaa, ei annettu mahdollisuuksia saavuttaa omaa potentiaalia. Ei me olla osallistavaa johtamista harrastettu edes sinne

päinkään. Kaikki tulee valmiina, kerrotaan et näin se tulee pojat menemään!” – toimihenkilöiden pääluottamusmies

Edellä on käsitelty yleisimmin haastatteluissa esiin tulleita yhteistoiminnan esteiksi koettuja johtamisen ongelmia. Johdon ja esimiesten osaamattomuus tuli esille myös monella muulla tavalla:

Esimies vähätteli omia virheitään, mutta nosti ison metelin alaisen tekemistä virheistä.

Esimies ei ole kirkastanut kaikkien työtehtäviä ja vastuita, mikä aiheutti ristiriitoja ja syyttelyä.

Esimies puuttui liian pieniin asioihin, jolloin vapaus työstä katoasi ja alainen koki, että häneen ei luoteta.

Esimiehellä oli suosikkijärjestelmä. Työntekijät olivat ”pituusjärjestyksessä”.

Esimies haukkui työntekijää selän takana.

Esimies ei hoitanut perehdytystä kunnolla.

Esimies pyrkii samanmielisyyteen ja kriittiset henkilöt koettiin hankaliksi.

Uran kehittymistä henkilöstön toivomaan suuntaan, ei tuettu.

Esimiesten kyky tukea, kannustaa, kuunnella, antaa palautetta, arvostaa, ohjata, saada osallistumaan, kysyä alaisensa kuulumisia ja tarpeita, edistää hyvää yhteistoimintaa. Esimiehen tehtävä on puuttua pelisääntörikkomuksiin ja alisuoriutumiseen. Hänen tulisi auttaa alaisiaan saamaan tarvitsemansa tiedon. Päätösten perustelut ja taustoitukset auttaa ymmärtämään ja hyväksymään tehdyt päätökset.

Yhteishenki kateissa

Yhteistoiminnan kannalta ydinkysymys on, minkälainen yhteisö työpaikalla toimii. Tuntevatko kaikki kuuluvansa siihen? sitoudutaanko yhteisöön? koetaanko yhteisön tavoitteet ja pelisäännöt omiksi. Yhteisöllisyyden puutteellisuus voi olla monella tavalla yhteistoiminnan este: henkilöstö ei tunne työyhteisöä omakseen, vastuuta ja kiinnostusta oman työpaikkansa kehittämisestä ei ole. Tällaista oli kolmessa yrityksessä lähinnä työntekijöiden keskuudessa.

”On ihan ykkösasioita, että tiimin sisällä on hyvä yhteishenki ja toimivat käytännöt, hyvät välit ihmisten välillä, ja kulttuuri että keskustellaan ja jaetaan asioita. Tietenkin on tärkeitä myös, että luodaan isommin yhteisyyden tunnetta ja kaikkea toimivuutta lisätään niin että myös tiimien välillä on yhteistyötä.” - kustannusjohtaja

Yhteisöllisyyttä nakertaa eri suuntiin pyrkivien ja työyhteisöstä eristäytyvien ryhmien syntyminen.

Lääketehtaassa oli muodostunut eri kieliryhmien ympärille kuppikuntia, ja ammattiliitossa esiintyi eri poliittisia porukoita, jotka pyrkivät ajamaan oman ryhmänsä etua. Lisäksi useassa yrityksessä todettiin olevan eri osastojen ja työtehtävien välillä arvostuseroja, joka aiheutti eriarvoisuuden tunnetta ja vähensi yhteisöllisyyttä.

”Tätä rapauttaa se, että ei ole pidetty kiinni sovituista jutuista, et joku ryhmä on saanut tehdä eri lailla kuin mitä sovittiin, ja sit se alkaa kaiherdamaan muiden mieltä. On erilaisia kuppikuntia ja kiusaamista, eli yhdenvertaisuudessa, oikeudenmukaisuudessa ja kollegan arvostamisessa on tehtävää. Muutama rouva alkoi itkemään, että heitä kiusataan ja on kuppikuntia, jotka puukottaa selkään.” - toimitusjohtaja

”Se että organisaatio valitsee oman johtonsa tällä tavalla, mikä tarkoittaa pelien pelaamista – pelataan pelejä kulisseeissa salaa. On ihan relevantti kysymys, että kun tällaisia klikkejä on ollut ja niitä tulee, niin pelaako ne klikit neljän vuoden väliajallakin, kun ei ole mitään valtapeliä käynnissä sinänsä, niin silti me tiedetään, että on olemassa klikkejä, ja sitten johtaako se siihen, että tapahtuu jotain sellaista, että jonkun päätöksen takana on jotain mitä ei julkisesti kerrota ja epäillään että siellä on taustalla klikit. Ja tää on hyvin tyypillinen tilanne ammattiyhdistysliikkeessä tää meidän tilanne.” – toiminnanjohtaja

”Ja sit kun tääl on tämä hyväveliverkosto. Tääl on kaikki vanhat työntekijät, ne on kalakavereita keskenään, ne on tuntenu varmaan toisensa 30 vuotta. Ei ne uskalla sanoa toisilleen pahaa tai ottaa vaikeita asioita esille. Esimiehet ei voi sanoa toisilleen. Ei päällikkö voi komentaa näitä toisii, koska ne on hänen kavereitaan. Siel mennään sillen et, mennään näin vaan. Ja jotkut on katkeria, ku he on samaan aikaan ollu samanarvosia entisessä firmassa, ja nyt toi on hänen pomo.” – työntekijöiden pääluottamusmies

Usein kuppikuntien syntyminen ja yhteisöllisyyden puuttumisen syyksi mainittiin, että henkilöt eivät tunne toisiaan eikä toistensa työtä, mikä aiheuttaa epäluuloisuutta ja väärinymmärryksiä. Yhteistyö oli vähäistä prosessin suunnassa. Se näkyi siinä, että toisia ei omaehtoisesti menty auttamaan, vaan hoidettiin vain oma homma tai oman osaston asiat. Ei pidetty huolta siitä, että seuraavan on helppo jatkaa siitä, mihin itse oli lopettanut. Toisten työn arvoa vähäteltiin, ja koettiin että toiset pääsevät helpommalla. Työntekijät ja toimihenkilöt olivat vähäisessä kanssakäymisessä keskenään varsinkin teollisuusyrityksissä, ja muodostivat omat porukkinsa.

Yhteisöllisyyden rakentumista urakointiyrityksessä vaikeutti se, että yritys oli nopeasti kasvanut yritysostojen kautta, ja vanhat alakulttuurit toimivat yhä paikallisesti. Yksiköt olivat lisäksi maantieteellisesti kaukana toisistaan, mikä vaikeutti kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä. Ehdokkaita henkilöstön edustajiksi oli vaikea löytää, ja heidän koettiin edustavan vain pientä osaa koko yrityksen henkilökunnasta. Myös lääketehaassa uusi luottamusmies edusti vain alle viidesosaa työntekijöistä, mikä esimerkiksi kiky-neuvottelujen aikana ärsytti muuta henkilökuntaa, koska luottamusmies edusti koko työntekijäporukkaa.

Samalla tavalla kuin esimiesten osaamattomuus, koettiin henkilöstön työyhteisötaitojen puutteet hyvän yhteistoiminnan esteeksi. Puutteellisuus ilmeni esimerkiksi siten, että ei noudateta pelisääntöjä, ei tervehditä, ei auteta, juoruillaan, ei suvaita erilaisuutta. Yhtenä yhteistyötaidon puutteena mainittiin myös kyvyttömyys rakentavaan vuoropuheluun. Vaikeaksi nähtiin myös kritiikin vastaan ottaminen ja palautteen antaminen.

”Tiimien välistä yhteistyötä ei ole ollenkaan. Se ihan käsittämättömän nihkeetä. Vaikka nähtäis että jossain tarvittaisiin käsiä, niin ei sinne vaan mennä, vaikka se on omasta lompakostakin pois, niin siltikään ei mennä. Suurin osa sit vaan istuu ja odottaa, että kyllä sieltä kohta tulee mulle kone.” – työntekijöiden pääluottamusmies

”Tiimien välisestä yhteistyöstä jonkin verran puhutaan, mut pakkaamon ja valmistuksen puolella on vähän sellaista et ei arvosteta toista, että menee lähinnä siihen, että aletaan käyttää toista.” - luottamusmies

Yrityksissä, joissa yhteisöllisyys ja luottamus oli heikkoa, henkilöstön edustajat kokivat, että yhteistoimintapalavereissa ei pyritty aidosti hakemaan yhteistä ratkaisua. Osapuolet keskittyivät oman etunsa valvomiseen ja vastapuolen argumentteja ei juuri kuunneltu. Rakentava vuoropuhelu yhteisen parhaan ratkaisun löytämiseksi puuttui.

”Yt-neuvottelukunnassa ei käydä keskustelua. Kun vaikka palvelusvuosilisä vapaista tai muusta kysytään, että oisko tämmönen järjestelmä mahdollista rakentaa. Niin siihen tulee ei, tämä asia ei ole tätä päivää ja tätä ei viedä eteenpäin. Se on hyvin yksipuolisesti lopetettu johdon toimesta. Ja jos taas yrityksen johto esittää jotakin, niin työntekijöitten edustajat tyrmää sen, että ei tästä voi neuvotella tai keskustella. Että

*win-win tilannetta ei haeta millään tavalla, ja yritetä asettua toisen housuihin, vaan sen on joko kyllä tai ei.”
- toimihenkilöiden luottamusmies.*

”Yt-neuvotteluissa oli jo etukäteen päätetty, että siivous ulkoistetaan, mutta se kerrottiin vasta lopussa. Siinä puuttuu rehellisyys ja avoimuus. Eiköhän sitä olis voinu heti ensimmäisestä palaverist lähtien kertoa, että siivous ulkoistetaan ja lähteä keskustelemaan porukan kanssa et miten tai löydetäänkö parempii juttuja siihen. Kuin et keksitään jotain ihan toisarvoista asiaa sen sijaan et käytäis läpi juttui. Ei uskallettu varsinaista syytä kertoa alusta lähtien.” – toimihenkilöiden luottamusmies

Epäselvyys työpaikan arvoista voi olla yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnan este. Kustannusyhtiö oli ainoa yritys, jossa arvot oli mietitty ja valittu yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstölle oli selvää, miten ne vaikuttavat arjessa ja ohjaavat työtä. Missään muussa tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä ei yrityksen arvoilla tuntunut olevan juurikaan käytäntöä ohjaavaa merkitystä. Ne oli taltioitu johonkin mappiin, eikä niitä kysyttäessä yleensä muistettu.

”Meillä on tosi vahva arvomaailma ja näen, että se perustuu siihen et arvot kerättiin kymmenisen vuotta sitten henkilöstöltä, et mitkä ihmiset kokee meidän arvoiksi. Ne saatiin tiivistettyä neljään, ja ne kirjoitettiin auki sellaiseen katekismus tyyppiseen selitykseen, et mitä ne tarkoittaa. Ne ei oo johdon määrittelemät arvot. Se et me yhdessä allekirjoitetaan joku vastuullisuus tai laatu niin se osoittaa, että on luottamusta, ja sit ollaan pidetty kiinni sovitusta tekojen kautta.” - toimitusjohtaja

Kahdessa yrityksessä todettiin luottamusta ja yhteistoimintaa heikentäväksi asiaksi se, että luottamukselliseksi yhdessä sovittu asia oli vuotanut ulkopuolisille. Toisessa tapauksessa tarjoustietoja oli annettu kilpailijalle, ja toisessa esimies kertoi asioita liian aikaisin joillekin työntekijöille, mikä oli aiheuttanut huhuja ja epätietoisuutta muun henkilöstön keskuudessa.

”Meillä on hyvin rajattu tieto, et ketkä pääsee meidän tarjouskantaan kiinni, et mimmosia tarjouksia on maailmalla. Koska me tiedetään, että siellä on niitä, jotka on osa meidän kilpailijoita, jotka ovat olleet vielä meidän palveluksessa, kun ovat saman aikaisesti tehneet oman toiminimensä kautta tarjouksia, jota ei ollut yrityksessä tiedossa. Ja kun ne on saanu jonkin kohteen, ne on irtisanonut ittensä ja lähteny tekemään oman firman nimissä työtä. Kyllähän se pistää tietyn epäluottamuksen, joka varmasti vuosia näkyy vielä organisaatiossa, eli pelätään, että tieto mikä julkaistaan, joku hyödyntää joko oman edun tavoitteluun taikka kilpailijan hyödyksi. Kun me tiedetään, että siellä on kilpailijoita, tai kilpailija mukana, sitten pienennetään tiedon jakoa, ja se näkyy läpi organisaation.” - toimitusjohtaja

”Asioista ei kerrota ennen kuin on nimi papereissa jossain ja se julkaistaan, eli kaupat ja muut saan kuulla asentajilta muuta kautta, ennen kun talossa se kerrotaan. Eli jostain syystä projektinvetäjille ei keskeneräisistä töistä juurikaan kerrota. Tuntuu naurettavalta, että asentajat tietää, et juu me saatiin juuri joku kauppa. Tällä alalla tiedetään suurin piirtein ketkä on tarjonnu, ja asentajat tietää ketkä ei saanu kauppaa. Nyt kaikki on top secret. En osaa sanoa miksi. Olen aina lähtenyt siitä olettamuksesta, että koko ajan pelätään, että projektinvetäjä lähtee ja vie tietoa mukana.” – toimihenkilöiden luottamusmies

”Kuulin työnjohtajalta, että häntä tympäsee, että joku asia on palaverissa keskusteltu, että tämä asia on kesken ja salaista, että ei vielä keskustella muutoksesta henkilöstön kesken, mutta jostain se vuotaa ja porukka saa tietää siitä ja syntyy ennakkoon haloo siitä, että nyt on tulossa jotain rajoituksia tai muutoksia.” – työsuojeluvaltuutettu

Yhteisöllisyyteen heijastui yritysten palkitsemisjärjestelmät, ja miten oikeudenmukaiseksi ne koettiin. Esimerkkinä voidaan ottaa tuotantopalkkiojärjestelmät ja vuosibonusjärjestelmät.

Tuotantopalkkiojärjestelmien tai vuosibonusjärjestelmien kannustava vaikutus oli heikkoa. Se todettiin kannustavaksi ainoastaan yhdessä tehtaassa. Siellä järjestelmä oli johdon ja henkilöstön yhdessä

suunnittelema. Rahan määrä ei kuulemma ollut heille niin merkityksellinen, kuin se, että järjestelmä oli yhdessä kehitetty ja ohjasi kulkemaan samaan suuntaan. Kolmessa yrityksessä kannustavuutta häiritsi johdon suunnitteleman järjestelmän monimutkaisuus, jolloin työntekijät eivät tienneet miten palkkioon voisi itse vaikuttaa. Palkkiolla ei koettu olevan juurikaan toimintaa ohjaavaa vaikutusta, vaan se katsottiin jo automaattiseksi palkanlisäksi. Kolmessa yrityksessä vuosibonus koettiin pieneksi suhteessa yrityksen saamaan voittoon, eikä kannustavuutta todettu juuri olevan. Yhden tehtaan ylempien toimihenkilöiden edustaja totesi, että bonuksen henkilökohtainen osuus ei mittaa henkilökohtaista onnistumista, bonusmittarit olivat sellaisia mihin omalla työllä ei voinut vaikuttaa, jolloin motivoiva vaikutus oli vähäistä.

”Me saadaan vuosittaiset bonukset, on kuukausibonuksia ja toimihenkilöillä on oma bonusjärjestelmänsä. Se on tosi hienoo, mutta ei ehkä ajatella et tää on ylimääräinen juttu minkä saan sen takia et on mennyt hyvin. Vuosittainen palkkio, mitä me ollaan saatu seisemän vuotta ainakin, koetaan, että sen pitää tulla, et kun jonain vuonna sitä ei tuu, se voi olla täys katastrofi, tai purnausta tulee ihan varmasti. Ei ymmärretä mistä se tulee. Se ei varmana kannusta mitenkään erityisesti. Eikä sitä ymmärretä ollenkaan, että sitä ei ole pakko maksaa.” – th luottamusmies

”Talo on tehnyt viimeisen kuuden vuoden aikana yli viidentoista prosentin liikevoitto ja palkankorotukset on ollut jäissä viimeiset kuus vuotta, niin työntekijöille kuin toimihenkilöillekin. Mitään pottia ei oo ollut jaettavaks, et kyllä joka tasolla ollaan aika katkeroituneita siitä. Amerikassa on johto ja sielt on katsottu asioita näin. Jos työntekijät ja keskiverto toimihenkilö on saanut yhden prosentin tulospalkkion viime vuonna niin se on varmaan ainoa muutos mitä on tapahtunut. Et kyl ne jonkun muitten suihin on mennyt ne, jos tässä on otsikko et kaikki voittavat, niin ei semmost fiilistä ole.” – osastopäällikkö

”Tuotantopalkkiojärjestelmä toimii tosi hyvin, mutta se on niin monimutkainen, että työntekijät ei pysty siitä motivoitumaan, et se olis kannustava. Onkin todettu, että se on pakko uusia ehdottomasti, koska se vaatii jo vähän korkeampaa matematiikkaa, että siihen pääsee sisälle, että mistä mikäkin tulee.” - tuotantopäällikkö

Ideapalkkiojärjestelmien toimivuus oli heikolla tasolla useassa yrityksessä. Vain yhdessä tehtaassa oli hyvin toimiva järjestelmä, jossa ideat käsiteltiin tehokkaasti ja idean antaja pidettiin ajan tasalla tilanteesta. Usean yrityksen järjestelmän toimintaperiaatteet olivat henkilöstön edustajillekin epäselviä. Järjestelmät olivat tyyppillisesti hitaita, eikä vastauksia tehtyihin ehdotuksiin välttämättä saatu lainkaan. Ideoista saatavat palkkiot koettiin pieniksi, eikä kovin motivoiviksi. Eräs henkilöstön edustaja totesi, että heillä palkitaan kaikista ideoista, tyhmistäkin, joka hänen mielestään oli laskenut ideapalkkiojärjestelmän arvostusta.

”Edellisellä kerralla kun ne uudisti aloitejärjestelmää, jotta se jotenkin nopeutuisi, niin mä kokeilin sitä ja tein kaksi aloitetta ja katoin että koska ne joku hoitaa. Ja yhdessä vaiheessa verstpäällikkö otti esille sen, että nyt kun on nopeutettu tätä ideoitten käsittelyä, että se on jo hyvällä tasolla, niin siinä kohdalla mä nostin hieman lapaa ylös ja kysyin että mites huono taso se on ollut aiemmin, kun viikko sitten noi mun kaksi uutta aloitetta täytti vuoden. Sit se oli ihan hiljaa. Ja olisko mennyt sitten kaks päivää, niin ne käsiteltiin.” – työntekijöiden pääluottamusmies

”Suurin ongelma on aloitteiden vieminen käytäntöön ja se johtuu paljon siitä, että on kiitettävä määrä aloitteita, jotka työllistää meidän kunnossapitoa, joka on ollut aivan ylityöllistetty ja haasteita on ollut organisoinnissakin, siellä kans toimeenpaneminen.” - henkilöstöpäällikkö

Hyvä yhteistoiminta ja yhdessä kehittäminen saavat voimansa yhteisöllisyydestä, jossa jokainen työyhteisön jäsen tuntee kuuluvansa tasavertaisena joukkoon. Hyvällä johtamisella ja keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämisellä saadaan eri suuntiin vetävät kuppikunnan yhteisen päämäärän taakse. Henkilöstön hyvät työyhteisötaitot pitävät yllä hyvää työyhteisöllisyyttä.

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Johdon huomio ja panostus menee niihin asioihin, joita se pitää tärkeänä yrityksen menestymiselle. Mikäli johto, ja ennen kaikkea organisaation ylin johtaja, ei pidä henkilöstönsä kehitysideoita kovin arvokkaina ja yrityksen menestyksen kannalta hyödyllisinä, ei niihin myöskään käytetä aikaa ja rahaa. Tämä näkyi monella tavalla tutkimustuloksissa. Erityisesti työntekijöiden henkilöstön edustajat kokivat, että heidän ja työntekijöiden ajatusten, ideoiden ja työn arvostus oli vähäistä. Arvostuksen puute tuotiin esiin mm. siinä, että työntekijöitä ei kuunneltu, heidän ehdotuksillaan ei ollut vaikutusta, heitä ei otettu mukaan suunnittelemaan. Heitä ei myöskään aina informoitu, kannustettu, eikä koulutettu. Haastateltujen yritysten ylin johto kertoi haluavansa lisätä yhdessä kehittämistä henkilöstön kanssa. Se todettiin edellytykseksi pärjätä kilpailussa tulevaisuudessakin. Valmiutta ja osaamista tähän kuitenkin oli melko vähän. Toimintaa näyttäisi ohjaavan vielä vanhat ajattelu- ja toimintatavat, vanha teollisen ajan yrityskulttuuri, jossa johdon ja asiantuntijoiden tehtävä oli päättää ja suunnitella, ja työntekijöiden tehtävä oli toteuttaa annetut tehtävät. Yhdessä kehittäminen ei yleensä kuulunut vanhan teollisen yrityskulttuurin toimintamalleihin.

Kaikki tässä tutkimuksessa mukana olleet yritykset kävivät läpi kulttuurinmuutosta vanhasta autoritäärisestä vastauksilla johtamisesta, osallistavampaan kysymällä johtamiseen, ja olivat siinä hieman eri vaiheissa. Edistyneemmissä yrityksissä huomiota oli siirretty aiempaa enemmän asioista ihmisiin. Esimiesten osaamista oli päivitetty valmentamalla, oli opeteltu osallistuvan johtamisen taitoja ja työkaluja. Yhteistoimintaa ja yhdessä kehittämistä tukevia rakenteita ja toimintamalleja, kuten vuorovaikutteisia palaverieja, tiedottamista ja palkitsemista oli lisätty. Työyhteisötaitojen valmentamiseen koettiin myös tarvetta.

Selkeä yhteistoiminnan este monissa yrityksissä oli huonosti toimivat yhteistoimintarakenteet. Yhteistoimintapalaverieja pidettiin liian harvoin ja niissä tunnelma oli virallinen ja asiakeskeinen. Kokoontumisia leimasi usein osapuolten asemaan pohjautuva edunvalvonta, eikä rakentavaa yhteistä etua hakevaa keskustelua käyty. Epävirallista päivittäistä tai viikottaista kanssakäymistä johdon ja henkilöstön edustajien välillä ei juuri ollut. Joissakin organisaatioissa yt-palaverit olivat säännöllisiä, ja niissä vallitsi avoin vuoropuhelu, psykologinen turvallisuus, jossa jokainen uskalsi tuoda avoimesti ajatuksensa esille. Tietoa tuotiin sekä johdon, että henkilöstön edustajien toimesta. Kokouksissa pyrittiin proaktiivisesti reagoimaan yrityksen ilmeneviin haasteisiin. Kokouksia valmisteltiin usein epävirallisesti esimerkiksi henkilöstöpäällikön ja pääluottamusmiehen yhteistyöllä. Jotkut tehdasorganisaatiot olivat kokeneet hyödylliseksi ottaa pienemmän yt-ryhmän tilalle tai rinnalle suuremman yhteistoimintafoorumin, joissa mukaan otettiin myös osastojen johtoa ja luottamusmiehiä. Näin yhdessä sovitut asiat saatiin paremmin leviämään koko organisaatioon.

Organisaation eri tasoilla pidettyjen yhteisten palaverien laadussa näytti olevan paljon kehitettävää. Turvallisuuden tunteella oli keskeinen merkitys siihen, uskallettiinko palaverissa kysyä, kyseenalaistaa, tuoda omia ideoita tai jopa virheitä esille, ilman pelkoa tulla nolatuksi, arvostelluksi ja syytetyksi. Tällaisen ilmapiirin luomisessa onnistui vain hyvin harva esimies. Ideoitten tuottamiseen ja omien mielipiteiden ilmaisemiseen vaikutti myös työntekijöiden oma motivaatio osallistua. Mikäli heidän pitkäaikainen kokemuksensa oli, että työnantaja ei arvosta ja ajattele heidän parastaan, ei heillä ollut suurta motivaatiota auttaa työnantajaa omilla mielipiteillään tai kehittämisideoilla. Tämä näkyi esimerkiksi konepajan

vuoropalavereissa, joissa esimies turhaan odotti työntekijöiden kehityspanosta. Myöskään kouluttautuminen uusiin haasteellisiin työnantajan tarjoamiin tehtäviin ei kiinnostanut. Tällainen työntekijöiden passivoituminen on koko yrityksessä vallitsevan kulttuurin aikaansaannosta, eikä yksittäinen esimies voi sitä kauheasti muuttaa. Tutkimuksen perusteella voisi sanoa, että sääntö ”Sitä saat, mitä annat” näytti toimivan. Jos työnantaja kuunteli, arvosti ja huomioi työntekijöitä ja heidän edustajiaan, niin työntekijät kuuntelivat ja arvostivat työnantajaansa ja osallistuivat aktiivisesti yhteiseen kehittämiseen.

Niissäkin organisaatioissa, joissa yt-palavereja pidettiin ja yhteistoimintaa pidettiin yllä, näytti puuttuvan selkeät yhdessä kehittämisen toimintamallit. Tyypillinen tilanne oli, että henkilöstöltä kysyttiin mielipiteitä ja ideoita, mutta niitä ei saatu käytäntöön. Johonkin ongelmaan haettiin ratkaisuja ja päätettiinkin toimenpiteistä, mutta niiden toteuttamista ei oltu kunnolla suunniteltu, eikä seurantaa oltu järjestetty. Myös tulosten arviointi oli tyypillisesti jäänyt tekemättä. Henkilöstö turhautui ja koki, ettei yhdessä kehittäminen kannata, sillä mikään ei kuitenkaan muutu. Yhteistoiminnan ja yhdessä kehittämisen taitoja ja toimintamalleja oli aika vähän. Myös osallistuvan johtamisen taitoja ja työkaluja puuttui. Työpaikoilla olisi hyvä olla selkeä malli, minkä mukaan erilaisia ongelmia lähdetään ratkaisemaan. Tarvittaisiin työkalut yhteisen ideoinnin ja päätöksen teon tueksi, selkeät toimintasuunnitelmat yhdessä päätettyjen toimenpiteiden käytäntöön viemiseksi, sisältäen seurannan ja tulosten arvioinnin.

Hyvän yhteistoiminnan yrityksissä henkilöstön edustajat olivat hyvinkin kehittämissuuntautuneita ja he pyrkivät kannustamaan työntekijöitä osallistumaan. Heillä johdon ja henkilöstön edustajien roolit olivat selkeät. Yhteistoimintaa ja yhdessä kehittämistä edistettiin kaikissa olosuhteissa, eikä sopimustoiminnan tilapäisten vaikeuksien annettu heijastua päivittäisen yhteistoiminnan ylläpitämiseen. Heikon luottamuksen ja yhteistoiminnan yrityksissä henkilöstön edustajat kokivat, että johto ei halunnut aitoa vuoropuhelua ja yhteistyötä heidän kanssaan, jolloin he keskittyivät lähinnä edunvalvontaan, yhteisen kehittämisen sijasta. Näissä yrityksissä sopimustoiminnan ongelmat näkyivät yhteistoiminnan vaikeutumisenä koko yrityksessä. He eivät juuri kannustaneet yhteiseen kehittämiseen, koska kokivat johtamistavan estävän aidon yhteistyön. Myös vanhat pettymykset johdon ja henkilöstön edustajien välisessä yhteistyössä jarrutti yhteistoiminnan kehittymistä. Kyky antaa anteeksi ja keskittyä paremman huomisen rakentamiseen, on tärkeä taito.

Moni organisaatio oli ajautunut tilanteeseen, jossa yhteistoiminta ja luottamus oli vähissä, ja vuodesta toiseen elettiin ikään kuin käsijarru päällä. Näissä tapauksissa kannattaa pyytää neutraalia ulkopuolista asiantuntijaa avaamaan lukkiutunutta tilannetta, fasilitoimaan rakentavaa keskustelua ja tukemaan yhteisten ratkaisujen löytymistä. Haastateltavissa yrityksissä kaikki osapuolet toivoivat hyvää ja menestystä koko organisaatiolle, mutta osaamista, rakenteita ja vuorovaikutusta hyvän yhteistoiminnan aikaan saamiseksi puuttui, eikä yhteistoiminnan merkitystään aina ymmärretty. Yksi keino lisätä taitoja ja yhteistä ymmärrystä on kouluttautua yhdessä yrityksen kehittämiseen ja yhteistoimintaan liittyvissä asioissa.

Esimiesten kyky kannustaa, kuunnella, arvostaa ja saada osallistumaan, edistää hyvää yhteistoimintaa. Perus esimiestäidot tulisi olla hyvin hallussa kaikilla, ja johtamismallin pitäisi olla yhtenäinen koko organisaatiossa. Haastatelluissa organisaatiossa myönnettiin esimiesten taitojen vaihtelevuus, ja että yhtenäistä johtamismallia ei oltu systemaattisesti luotu. Vaihtelevat johtamistaidot ja -käytännöt koettiin hyvää yhteistoimintaa estäväksi asiaksi. Esimerkkinä esimiesten vaihteleva tapa puuttua pelisääntörikkomuksiin ja alisuoriutumiseen, kyky kuunnella ja kannustaa, ottaa mukaan suunnittelemaan, perustella päätöksiä, pitää lupauksensa, olla tavoitettavissa tai auttaa alaisiaan saamaan tarvitsemansa tiedon.

Yhteisöllisyyttä olisi vaalittava hyvällä johtamisella ja lisäämällä vuoropuhelua kaikkien organisaatiossa vaikuttavien kesken. Näin päästään yhteisiin päämääriin, yhteisiin arvoihin ja saman suuntaiseen

toimintaan. Hyvän työn huomioiminen, kiittäminen ja oikeudenmukainen palkitseminen tukevat yhteisöllisyyttä ja yhdessä kehittämistä. Palkitsemisjärjestelmän pitäisi olla kaikille ymmärrettävä, jotta se kannustaisi ja ohjaisi toimintaa oikeaan suuntaan.

Ylimmän johdon olisi ymmärrettävä yhteistoiminnan, luottamuksen ja yhdessä kehittämisen merkitys yrityksen menestymisen edellytyksenä. Merkittävät kilpailukykyä ylläpitävät uudet Innovaatiot ja parannukset tuotantoprosesseihin ja työympäristöön tulevat tutkitusti pääasiassa henkilöstöltä.¹¹ Yhteistoiminnan, luottamuksen ja yhdessä kehittämisen parantaminen olisi oltava osa strategiaa, ja sitä olisi vietävä systemaattisesti läpi koko organisaation. Se on aikaa vievä prosessi, joka vaatii määrätietoista toteuttamista. Johtamiseen ja yhdessä kehittämiseen pitäisi löytyä selkeä toimintamalli ja osallistuvan johtamisen taitojen pitäisi olla kunnossa. Strategiatyössä suomalaiset johtajat ovat tunnetusti hyviä, mutta huomiota näyttäisi olevan hyvä siirtää enemmän asioista ihmisiin.

Tämän tutkimuksen positiivinen viesti on, että organisaatioiden toimintakykyä, tuloksellisuutta ja hyvinvointia on mahdollista suuresti parantaa poistamalla yhteistoiminnan ja yhdessä kehittämisen esteitä. Esteiden poistamistalkoissa kannattaa aloittaa omien ajattelu- ja toimintatapojen tarkastelusta, ja kysyä itseltä: olenko minä yhteistoiminnan edistäjä vai este? Johdon ja henkilöstön edustajat voivat toimia tässä hyvinä esimerkkeinä muille. Negatiivisen kierteen kääntäminen positiiviseksi kierteeksi voi onnistua nopeastikin, kun asiat otetaan rakentavasti ja rohkeasti yhteiseen käsittelyyn. Tutkimuksessa mukana ollut metallitehdas on siitä hyvä esimerkki. 😊

Lähteet:

¹ *Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/1*

² TEM (2012) *Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020*. Helsinki

³ *Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa* - Jyväskylän yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, 2016

⁴ *Luottamus ja yhteistoiminta innovaatioiden takana*, Tuomo Alasoinin luentoesitys, Luottamus ja yhteistoiminta -seminaari, Finnvera, Helsinki 22.10.2015

⁵ *Eurofoundin vuoden 2011 elämän laatu -tutkimus*, EQLS 2012

⁶ *Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön (Eurofound) vuoden 2010 eurooppalainen työolotutkimus*, EWCS 2010

⁷ *Maailman talousfoorumien vuoden 2015 kilpailukykyraportti*, WEF 2015

⁸ *Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* – Antila Juha, Ylöstalo Pekka: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työpoliittinen tutkimus nro 239, 2002. Helsinki 2002.

⁹ *Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies*, James N. Baron, Michael T. Hannan (2002)

¹⁰ *The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development* – Kesti Marko / Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta, 2012.

¹¹ *Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla* – Tuomo Alasoini, Maija Lyly-Yrjänäinen, Elise Ramstad ja Asko Heikkilä / Tekes 2014

- ¹² *Työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittamisestä ja yhteistoiminnasta työpaikoilla* – Toimihenkilökeskusjärjestö STTK / aularesearch, 2017
- ¹³ *Tutkimusraportti. Ylemmät toimihenkilöt yt-neuvotteluissa* – Uhmavaara Heikki: Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry, 2015.
- ¹⁴ *Onnistunut yhteistoiminta Suomen parhaat työpaikat -yrityksissä* – Laine Sari. Maisterintutkinnon tutkielma. Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Helsinki 2014.
- ¹⁵ Project Aristotle – Google 2016, <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- ¹⁶ *Effect of change in the psychosocial environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees.* – Vahtera Jussi, Kivimäki Mika, Pentti Jaana, Theorell Töres / Journal of Epidemiology & Community Health, 2000, s. 484-494.
- ¹⁷ *Yhteistoiminta ja Luottamus – Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta 2* – Lahdes Tero, Ryyänen Aarno, s. 6-7, Solar Solutions, Helsinki 2015.