

Sosiologi ja tutkija **Matti Kortteisen** väitöskirja **Kunnian kenttä, suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona** (Hanki ja jää 1992) on kuvaus siitä, mikä meni pieleen ja miksi nk. joustavan tuotannon mallin soveltamisessa Suomessa.



*Matti Kortteinen kunnian kentillä:*

## SUOMALAINEN TYÖMORAALI ON KANSALLINEN HEIKKOUS JA VAHVUUS

Matti Kortteisen tutkimuksen lähtökohtana on joustavan tuotannon malli, jolla suomalaiset yritykset pyrkivät selviytymään yhdentyvässä Euroopassa. Sen on uskottu tuovan etua myös työntekijöille.

Joustavan tuotannon strategian on ajateltu toimivan siten, että aiempia hyvin hierarkkisia ja käskyvaltaisia organisaatioita olisi purettu pienemmiksi ja joustavammaksi yksiköiksi. Työntekijät työskentelevät ryhmissä, joiden on määrä toimia itsenäisemmin ja tulosvastuullisemmin. Tämän on uskottu johtavan siihen, että kun aiemmin työ oli ositettua, nyt työnkuva monipuolistuisi ja syntyisi laajempia tehtäväkokonaisuuksia.

”Kun valitsin teollisuudesta edelläkävijätoimialat ja -yritykset ja palvelupuolelta edelläkävijäyritykset ja tutkin käytännön seurauksia, havaitsen, että palkansaajien kokemat eturistiriit-

dat lisääntyvät ja vastakohtaisuudet kasvavat. Tähän havaintoon törmäsin sekä haastatteluista, joita tein, että kolmessa isossa kyselytutkimuksessa.” Niiden keskeiset tulokset on esitetty kirjan johdanto-osassa.

### **Mutta pitihän sen toimia**

”Koko kirja on kirjoitettu siten, että yritän tehdä tämän yllättävän tuloksen ymmärrettäväksi ja selvittää, mistä se johtuu.”

Tutkimuksessa on kaksi hyvin erilaista ryhmää: miespuoliset teollisuustyöntekijät (koneistajat) ja naisista pankkitoimihenkilöt. Kortteinen vertaili näitä kahta työntekijäryhmää ja selvitti, onko niiden kokemissa eturistiriitojen syvenemisen kokemuksissa jotain yhteistä.



"Vastauksena yritän piirtää kuvan tietynlaisesta työmoraalista, joka pelkistyy *selviytymisen eetokseen, pärjäämisen paktoon ja itsellisyiden tärkeyteen* omassa työssä. Yritän todistaa, että joustavan tuotannon tähänastinen soveltamismalli Suomessa on ristiriidassa palkansaajien itse kokeman itsellisuuden tärkeyden kanssa. Kun työpaikkoja on ruvettu organisoimaan uudelleen, hierarkian jokainen porras on puolustanut omia asemiaan. Ainoastaan alin taso on organisoitunut uudestaan, soluiksi tai asiakaspalveluryhmiksi."

Käytännössä ylin johto on pyrkinyt organisoimaan työtä sen mukaan, miten kysyntä markkinoilla muuttuu, käskyttämällä ja ohjaamalla alaisiaan toimimaan entistä tarkempien ohjeiden mukaan.

Alaisten näkökulmasta muutokset ovat merkinneet pompotusten lisääntymistä.

"Kysymys ei ole työntekijäin muutosta kohtaan tuntemasta pelosta ja asenteista, vaan siitä, että joustavan tuotannon sovellutusmalli sopii hyvin huonosti siihen työmoraaliin, joka tässä maassa vallitsee."

## Suomalainen työmoraali

"Yritän osoittaa, ettei tässä maassa ja näissä työyhteisöissä ole kysymys protestanttisesta työmoraalista, kuten usein sanotaan.

*Protestanttisen etiikan* käsitettä käytetään yleensä hyvin väljästi tarkoittamaan jonkinasteista työhulluutta. En väitä vastaan. Mutta jos sitä yrittää käyttää käsitteen alkuperäisessä merkityksessä, missä sosiologian klassikko *Max We-*

*Elämä ei toteudu sellaisena kuin me sen strategioissamme ja suunnitteluseminaareissamme panemme toteutumaan.*

*Kun palikoiden, laatikoiden ja kalvoihmisten paikalle tulee oikeita ihmisiä, sotku on valmis.*

*Ja minä ihmettelen, että kyllä se Luostolla toimi...*

*Sen piti toimia käytännössäkin.*

*Niin piti.*

*Laten kanankin piti munia, mutta ruikun pukkasi.*

(AINO SUHOLA:  
RAKASTA MINUT VAHVASTI)

*ber* sen alun alkaen loi, tämän maan työkuultuuria ei leimaa protestanttinen työetiikka.

Weberin protestanttisen etiikan ajattelu pyhittää pyrkimyksen ansaitsemiseen. Se lähti siitä, että oman pääoman lisääminen on jonkinlainen itseisarvoinen pyhä. Tämän Weber löysi Saksasta. Hän selitti sen viittaamalla sikäläisen kulttuurin uskonnollisiin juuriin: kysymys on vanhasta uskonnollisesta etiikasta, joka tulee luostareista ja siirtyy markkinoille."

Suomalaisesta palkansaajasta on Kortteisen mukaan todella vaikeaa löytää tämänsuuntaista ajattelutapaa. Sen sijaan ajattelutapa tiivistyy perusrakenteeltaan tyyppiin, jossa on kolme osaa. Ensimmäinen on se, että ihmisen on oltava kova. Toinen on se, että on pakko pärjätä. Ja kolmas on se, että työssä on pakko selvitä, vaikka sitten itseään jollakin tapaa uhraten.

Tämä suomalainen ajattelu on oleellisesti erilainen. Se sisältää jonkinlaisia kunniaa ja uhria vaativia aineksia. Tavoitteena ei siis ole esimerkiksi, että ihminen suunnistaa tavoitteellisesti elämässä ja pidättyy kulutuksesta kartuttaakseen pääomaa. "Ei ihminen ole aktiivinen vaan maailma. Maailma puristaa ja ihmisen kunnia on siinä, miten hän tästä puristuksesta selviää", Kortteinen sanoo.

Selvitäkseen ihmisen täytyy olla valmis tietynlaisiin uhreihin. Nämä uhrat vaihtelevat – näin Kortteinen väittää – oleellisella tavalla sukupuolen mukaan. Mieskoneistajien on moraalista syistä – jos ei muuten pärjää – uhrattava vaikka omaa terveyttään. Miehillä on taipumusta puskea ja ottaa uskomattomia riskejä terveytensä, jopa henkensä uhalla. Naisilla on selvää taipumusta uhrata itseään katselemalla itseään toisten kautta. Nämä ovat kumpikin tapoja uhrata oma elämä oman moraalisen arvon vuoksi.

"Väitän siis, että tällainen moraalinen etos, kollektiivinen ajattelutapa on olemassa, ja se on vanhaa perua."

## Uhrautuminen ja käsitys hyvästä elämästä

Matti Kortteinen jatkaa: "Minun tutkimat kolktyvitokset ovat omaksuneet moraalisen eetosensa edelliseltä sukupolvelta. Siitä on syntynyt tiettyjä kokemuksia, jotka koneistajilla liittyvät

alemmuudentunteeseen. Naisten on vuorostaan tosivaikeaa koulutusekspansion jälkeen kantaa vanhaa naisten uhrautumisen eetosta. Heillä on selvästi omia ajatuksia hyvästä elämästä ja kuitenkin he ovat omaksuneet hyvin varhain kuvan naisesta uhrautuvana olentona. Näin he ovat pysyvästi ambivalentteja sen suhteen, miltä kantilta heidän tulisi pohtia omaa elämäänsä."

Tältä pohjalta Kortteinen pyrkii ymmärtämään sitä, miksi työntekijät ovat alun pitäen päätyneet sopeutumaan omaan työhönsä; nämä koneistajat alemmuutensa ja nöyryyksensä pohjalta löydettyään itsensä metallisalilta hanttihommista, johon aloittelija laitetaan. "Kun heille annetaan ohjelmitava työstökone, se on kuin taivaan lahja, jolla he pääsevät 'kusetamaan' ylempiään ohjelmitavan työstökoneen ohjelmilla ja osoittamaan itselleen, miten vähän se koulumenestys kuitenkin merkitsee."

Niin kauan kuin työstökoneita käytetään vanhan linjaorganisaation puitteissa, koneistajat ovat sen kiistattomia mestareita. Ongelma on siinä, että tämä mahdollisuus viedään heiltä sitä tarkemmin, mitä pidemmälle joustavan tuotannon mallia organisaatiossa sovelletaan.

### **Kysynnän asettamat ehdot ja vanha käskyty**

Joustavan tuotannon mallissa tuotetaan sitä, mikä menee kulloinkin kaupaksi. "Sillä on oma taloudellinen järkensä", sanoo Matti Kortteinen. Ongelma ei ole siinä, joustetaanko, vai kuinka se tehdään. Jos se tehdään siten, että vanhan hierarkian sisällä ylin johto kulloisenkin uuden tilanteen mukaan käskyttää alaisiaan, se ainoastaan vahvistaa vanhaan organisaatioon kuulu-neita alistussuhteita ja kiristää vastakohtaisuuksia.

Olisi toinenkin tie toimia: vanhaa hierarkiaa yritetään purkaa siten, että työntekijät pääsevät itsellisemmin hoitamaan asiakassuhteita, pääsevät oman harkintansa mukaan ohjaamaan omaa toimintaansa.

Joustavan tuotannon työsisältä vaihtelee paljonkin sen mukaan, mistä töistä puhutaan. Kortteisen väitöskirjan mukaan konepajatyöntekijäin työssä se on suorastaan merkinnyt keski-

määrin työtehtävien köyhtymistä ja yksinkertaistumista ja itsellisyyden vähenemistä. "Nämä kaverit ovat linjaorganisaation sisällä voineet paljon väljemmin kehittää omia urakoitaan, kun tavara tehtiin varastoon. Nyt kun tehdään täsmällisesti se, mitä asiakas tilaa, kontrolli kasvaa joka suhteessa ja samalla ohjelmitavien koneiden ohjelmiin kohdistuva valvonta kiristyy. On yksinkertaisesti entistä hankalampi hallita itsellisesti omia töitään."

Pankeissa on vuorostaan tapahtunut niin, että ennen yhtenäinen kassatoimihenkilöiden kaarti on jaettu kahtia. Toisaalta on eriytynyt asiallisesti pikakassojen työtä tekevien joukko ja toisaalta neuvontaa ja asiakaspalvelua tekevien joukko. Jälkimmäisillä on vapaamuotoisempi ja pidempiaikaisiin neuvottelusuhteisiin liittyvä asiakaspalvelu eli kaikki se, josta pankkitoimihenkilö on perinteisesti saanut työnsä mielekkään sisällön. Samalla nämä neuvojat pääsevät irti kassavastuusta.

### **Kukaan ei ole tyytyväinen**

Kassatoimihenkilöiden tehtäväksi jää pelkätään ottojen ja panojen kirjaus. Kun samanaikaisesti pankki pyrkii ohjaamaan asiakkaita pankkiautomaattien käyttöön, tulos on se, että pankki ei välitä kassoille syntyvistä jonoista, minkä seurauksena työ kassoilla pakkotahdistuu ja toistoluenteistuu, ja rasitus ja tyytymättömyys kasvavat. Kortteinen kertoo yllättyneensä siitä, että myös neuvontatehtävissä olevat työsään periaatteessa edenneet, ovat myös vihaisia, sillä työnantaja poukkoilee omassa politiikassaan ja neuvojien tehtävä on selittää pankin puolesta sen kulloinenkin politiikka parhain päin.

Tämä oli siis ennen kuin lama iski päälle. Nyt tilanne on verrattomasti dramaattisempi. Nyt työpaikan menetyksen uhka ajaa pankkitoimihenkilöt juokseman entistä lujempaa ja tunnollisemmin. Seurauksena tyytymättömyys yhtä kiskine raivonpurkauksineen ja kyynelehtimisineen sekä erilaiset oirehtimiset kasvavat samalla, kun väki on kuitenkin kamalan kilttiä.

Koko systeemi perustuu siihen, että väki jaetaan kolmeen osaan: kuka joutuu kassalle, kuka



pääsee neuvontaan ja kuka joutuu kokonaan pellolle.

## Missä mentiin pieleen?

Kortteinen yleistää pieleenmenon näin: ”Tämä maa on niin pieni, että tänne mahtuu kerhallaan vain yksi ajatus.”

Otetaan esimerkki: ”Suomalaisia yrityksiä johtavat insinöörit ja he tuntevat toisensa. 60- ja 70-luvuilla he innostuivat tieteellisestä liikkeenjohdosta ja MTM:stä. Siihen haaskattiin hyvin paljon rahaa. Uhraukset eivät koskaan maksaneet itseään takaisin, koska meillä ei ole niin suurta käsityövalmisteista massatuotantoa, että joidenkin liikeratojen mittaaminen tuottaisi suuria etuja. Nyt on sitten innostuttu uudesta ajatuksesta, jonka mallimaana pidetään Japania. On syytty joustavan tuotannon strategialle Japanin suurten yritysten hyvän taloudellisen tilan innoittamana, vaikka kysymys on jostain samasta, kuin yritetään ahtaa aivan liian tiukkaa kenkää jalkaan.”

”Suomalaisilla on oma tapansa suhtautua työhönsä, oma kunniantunto ja hyvin tiukka työmoraali ja on tyhmää yrittää ahtaa siihen päälle sellaisia malleja, jotka eivät siihen sovi. Kannattaisi ottaa se olemassa oleva kova työmoraali vakavasti ja miettiä, minkälaiset mallit meillä voisivat toimia”, Kortteinen sanoo.

Tutkimuksen teksti on itse asiassa kuvausta tästä moraalista, jotta voisimme käydä paremmin keskustelua siitä, mikä meille voisi sopia paremmin. Nämä ihmiset tekevät työtä itse itsensä ylpeinä. Millä tavalla olisi mahdollista rakentaa modernia palkkatyötä siten, ettei se suoranaisesti olisi ainakaan ristiriidassa ja vastakohtadassa olemassa olevan lujan moraalin kanssa?

## Työssä oppiminen – mitä sen on?

Kortteisen karun työpaikkakuvauksen rinnalle on herkullista nostaa aikuiskoulutuksen helleinen termi työssä oppimisesta. Miltä se konepajan tai pankkikassan näkökulmasta näyttä?

”Eiväthän ihmiset muusta paljon puhu kuin siitä, että pärjätäkseen työssään heidän on pakko opetella, osata paremmin kuin esimiehensä. Koneistajan kunnia-asia on hallita konettaan itsellisesti niin, että pomo joutuu kysymään häneltä, että onnistuiskos tämä homma. Ja sitä opiskelua harrastetaan ihan tarkoituksellisesti tähän pyrkien.”

Jos se mahdollisuus viedään, se johtaa keskimäärin ottaen hillittömään opiskeluun, jossa ”nämä kaverit opiskelevat vaikka väkisin atk-kieliset ohjelmat voidakseen itse tehdä paremmin kuin esimiehensä ja voittaakseen uudelleen takaisin heidän itsellisen reviirinsä.”

Samoin pankissa on työntekijälle hyvin nöyryyttävää, jos jokin asia ei täsmääkään. Epäonnistuminen käy kunnialle. ”Vaikka pankinjohtajat tekis itsemurhia ja pankki poukkoilis poliitikassaan sinne tänne, työntekijän on pakko pitää asiat järjestyksessä, sillä muuten se kaatuu omaan elämäänsä, omaksi ongelmaksi. Siksi he painavat työtä ja opiskelevat. Uimarannallakin luetaan oppaita, jotta kaaos pysyisi hallinnassa. Se on oppimista suosiva työympäristö.”

Kortteinen näkee pankkitoimihenkilön työntekijänä, joka yrittää selvittää yksinkertaisista asioista mahdollisimman lyhyellä rutiinilla, jotta raivautuisi aikaa omien asiakassuhteiden syntymiseen. On kunnia-asia, jos asiakas tulee puhumaan raha-asioittensa järjestämisestä juuri minulle.

## Onko oppimista suosiva työympäristö idealismia?

”Se on `kusista` hommaa, jos tekee vain sitä mitä käsketään. Tämä on se, mikä opiskelua selittää! Jos tapaan nuoren kaverin, jolla on siilitukka, niskassa pitkä letti ja korvarengas korvassa ja joka on talon paras ohjelmoija ja kun kysyn miksi, vastaus on että pakkohan sitä on, kun ei sitä hommaa muuten kestäis. On pakko tehdä jotain.

Täytyy ottaa jotenkin etäisyyttä ja päästä irti siitä puuduttavasta ja ikävästä hommasta. Sama pyrkimys näkyy pidempitähäimisessä opiskelussa: se on pyrkimys opiskella tie auki parempan.”



*Se aikuiskoulutuksesta! Tässä on oppimista suosiva työympäristö: kun järjestetään tarpeeksi kamalat olot, niin kyllä se siitä.*

Kortteinen ottaa toisen esimerkin: Jos riittävän fiksu kaveri on pistetty käyttämään yksinkertaisen mekaanista säteisporakonetta, missä työssä hän vetää aina porausmerkin kohdalla porakoneen vivusta alas, on myös kysymys oppimista suosivasta työympäristöstä, "koska se kaveri joko lähtee sieltä pois ja opiskelee sieltä tiensä auki".

### **Rutiini oppimista vai oppimisen este?**

Kortteinen näkee rutiinin näin: Jos oppii tekemään yksinkertaiset, toistoluonteiset tehtävät, jotka liittyvät omaan työhön, sitä paremmin jää aikaa käyttäen päätään johonkin muuhun. Ongelma on siinä, jos se jokin muu vieään pois.

### **Mistä työntekijä unelmoi ja mitä toivoo?**

Unelmat vaihtelee kovasti sen mukaan, millaisesta työpaikasta puhutaan ja puhutaanko

miehistä vai naisista. Koneistajamiehiä kuvaava unelma on lähteä moottoripyörällä kiertämään maailmaa tai pakettiautolla Kiinaan. Miksi Kiinaan? Koska se on kaukana.

Unelma on jotain, missä pääsee itsellisesti seikkailemaan.

Pankkitoimihenkilönaisille kuvaavaa on kenties unelma olla toisille ihmisille tarpeellinen; mahdollisuus ja kykynevyys ratkaista asiakkaan totinen ongelma ja sovittaa ratkaisussa yhteen pankin edut ja asiakkaan edut.

### **Yleissivistynyt vai erikoistunut työntekijä?**

Ammatillista spesialisoitumista ja laaja-alaista osaamista Matti Kortteinen on haluton asettamaan vastakohtiksi:

"Ei ne minusta voi olla vaihtoehtoja. Tarvitaan yleissivistys ja sen päälle taito hallita jotain hyvin. Tarvitaan pohja, josta voi erikoistua ja pohja vaihtaa uuteen. Tärkeää on se, että jos työntekijä ajautuu umpikujaan senhetkessä työssään, hänellä on reikiä ulos. Kaikki toimenpiteet, mitkä madaltavat kynnystä tehdä omakoh-taisia ratkaisuja, ovat hyviä."

Kortteisen mielestä väitöskirjaan johtanut tutkimus nosti esiin yhden paradoksin: Kun kaih-vautuu tällaiseen aiheeseen syvemmin, ymmärtää, että näinhän se menee, että se on taloudellisesti kiinni tuolla ja ihmisten kulttuurista kiinni tuolla. Ja mitä syvemmin sen ymmärtää, sen voimattommaksi itsensä tuntee ja sitä kyyv-tömämpi on antamaan näennäisesti helppoja neuvoja.

"Mutta jotain voisi sanoa. Tässä maassa on ainakin yksi yhteiskunnallinen ongelma ja se on työmoraaali. Se on ehdottomasti liian luja. Se on heikkous, sillä ihmiset saattavat tiukoissa paikoissa särkeä itsensä sen vuoksi, ajaa itsensä loppuun. Se on vahvuus, jos sitä toisella tapaa osataisiin käyttää hyväksi."

Haastattelu:  
ANNELI KAJANTO