

Strategiset valinnat työehtosopimusneuvotteluissa. Vertaileva tapaustutkimus Yhdysvalloista 1998-2006

Patrik J Nordin

ABSTRACT

Strategic Choices in Collective Bargaining. Comparative Case Study of the U.S. 1998-2006.

This article deals with collective bargaining processes in the North American context. Bargaining processes vary greatly depending on the background variables like unity of the parties, financial resources, previous experiences, costs of work stoppage and transferability of production. On the other hand the parties have goals which they seek to achieve through collective bargaining. These vary from wage raises to part-time jobs and health as well as pension insurances. Based on what the labor unions and employers expect from the collective bargaining process, they choose a negotiation strategy. In this article ten cases of collective bargaining processes in the U.S. between 1998-2006 are being studied, using the Walton et al Theory of Strategic Negotiations (1994). By using Ragin's Qualitative Comparative Analysis (1989) as a method, this article examines which factors are significant for gaining one's targets in the negotiations and what strategies the parties used. Although the cases studies here are from the U.S., the theory of Strategic Negotiations can be used in other settings too. Also the Qualitative Comparative Analysis gives a new insight to similarities between the cases.

JOHDANTO

Tutkimuksessa tarkastellaan neuvotteluosapuolten strategisia valintoja kollektiivisissa työehtosopimusneuvotteluissa Yhdysvalloissa vuosina 1998-2006. Strategisiin valintoihin vaikuttavat laajassa mielessä globalisaation tuomat mahdollisuudet ja uhat, mutta myös paikalliset tekijät kuten työväenliikkeen yhtenäisyys ja taloudelliset resurssit. Työnantajan puolelta keskeisimpiä strategisia tekijöitä ovat työntekijöiden korvattavuus paikallisesti ja globaalisti sekä kilpailu markkinoilla. Tarkastelemalla kymmentä eri työehtosopimusneuvotteluprosessia 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa tavoitteena on löytää niille yhteisiä nimittäjiä sekä osapuolten valitsemien strategioiden ja toteutuneiden tavoitteiden suhteen, että osapuolten valitsemien strategioiden ja taustamuuttujien suhteen. Tällöin on mahdollista löytää strategiayhdistelmien ja neuvottelutulosten välinen yhteys, joka auttaa ymmärtämään taustamuuttujien ja valittujen strategioiden väliset kausaalisuhteet auttaen strategisen toiminnan suunnittelussa tulevilla neuvotteluissa.

Eurooppalaiselta kannalta katsottuna Yhdysvaltojen työehtosopimusikäytännöt ovat tulemassa entistä ajankohtaisemmiksi, koska viime aikoina myös täällä on ollut paineita neuvotteluiden viemiseksi paikalliselle tasolle samaan aikaan kun globalisaatio on tehnyt työnantajista yhä kansainvälisempiä (mm. Mahnkopf & Altvaeter 1995; Traxler 2003). Toisaalta tutustumalla

yhdysvaltalaiseen malliin havaitaan miten eri toimintastrategiat vaikuttavat neuvottelutulokseen tilanteissa, joissa julkinen valta ei puutu neuvotteluiden kulkuun. Toimintastrategiathan ovat sellaisenaan yleismaailmallisia, ja niitä voidaan soveltaa eri konteksteihin.

Yhdysvalloissa ammatillinen järjestäytymisaste on perinteisesti ollut hyvin alhainen, ollen nykyään enää alle 10 % yksityisellä sektorilla (U.S. Bureau of Labor Statistics 2005). Tästä johtuen myös työehdoista neuvotellaan pääasiassa yksittäisen työntekijän ja työnantajan välillä. Yksilölliset sopimusneuvottelut ovat pääsääntöisesti työnantajaa suosivia, koska liittovaltion lainsäädäntö korostaa joustavuutta ja sopimusvapautta, jonka mukaan täysivaltaisilla ihmisillä ja muilla oikeudellisilla toimijoilla on oikeus tehdä sopimuksia valitsemillaan ehdoilla (Dau-Schmidt ym. 2004). Työnantajalla on näissä olosuhteissa lähes poikkeuksetta suurempi potentiaali kuin työntekijällä aikaansaada haluamansa sopimusehdot, koska sillä on mahdollisuus korvata työntekijä toisella työntekijällä, joka on valmis suostumaan huonompiin ehtoihin (Muhl 2001). Vastaavasti kollektiivisia työehtosopimusneuvotteluita käydään pääasiassa teollisuudessa ja matalapalkkaisilla palvelualoilla, joissa työskennellään kollektiivisesti (mm. Barbash 1980; Cappelli ym. 1997). Julkisella sektorilla järjestäytymisaste onkin yhä yli 35 % (U.S. Bureau of Labor Statistics 2005).

KOLLEKTIIVISET TYÖEHTOSOPIMUSNEUVOTTELUT JA NIIDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Kollektiivisia työehtosopimusneuvotteluita käydään sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Freeman & Valletta (1987, 3-5) löysivät kaksi keskeistä syytä ammattiyhdistysten toiminnan erilaisille ilmenemismuodoille julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Ensinnäkin Yhdysvalloissa julkisen sektorin työlainsäädäntö on pääosin osavaltiolainsäädännön tasolla. Seurauksena tästä ovat suuret erot eri osavaltioiden ja eri hallinnonalojen välillä. Kollektiivisia työehtosopimuksia koskevat oikeudelliset säädökset vaihtelevat järjestäytymis- ja neuvottelukiellosta velvollisuuteen osallistua kollektiivisiin neuvotteluihin. Jälkimmäisessä voi olla kyse pakollisesta sovittelumenettelystä välimiestuomioistumisessa tai lakot

hyväksyvistä pykälästä. Jopa saman osavaltion sisällä eri julkisen sektorin työntekijäryhmät voivat olla eri lainsäädännön alaisena. Toisena erityispiirteenä on julkisen sektorin poliittinen luonne. Julkinen sektori toimii verovarolla eivätkä talouselämän lait päde siihen samalla tavalla kuin yksityiseen sektoriin. Tämä budjettikuri ei välttämättä mahdollista samanlaista palkkojen ja muiden luontaisetujen kasvattamista kuin yksityisen sektorin yrityksissä. Koska julkisen sektorin rahoitus tulee osavaltiolta ja liittovaltiolta, joutuvat julkisella sektorilla työehtosopimusneuvotteluita käyvät osapuolet neuvotteluiden aluksi julkisesti kertomaan neuvottelutavoitteistaan (ns. Sunshine Process). Sen tarkoituksena on antaa kansalaisille mahdollisuus vaikuttaa julkisten varojen käytön kohteisiin. Tämä vaikuttaa luonnollisesti myös strategian valintaan.

Ammattiyhdistyksen toiminnan ulkopuolella olevassa yrityksessä¹ tehdyt sopimukset kuvaavat työpaikan sisällä tapahtuvaa työntekijä- ja työnantajaosapuolen välistä vuorovaikutusta. Periaatteessa vuorovaikutus on kuitenkin yksipuolinen, sillä yritys antaa yleensä työntekijälle valmiin sopimuksen, joka on muodoltaan samanlainen kaikille vastaavaa työtä tekeville. Työntekijäosapuolen vaikutusmahdollisuus sopimuksen sisältöön on erittäin vähäinen. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että sopimusehdot olisivat työntekijälle epäedullisempia kuin kollektiivisesti ammattiyhdistyksen ja työnantajan välillä neuvotelluissa sopimuksissa. Päällimmäinen syy valmiiden ja työpaikalla standardoitujen sopimusten käyttämiseen on pyrkimys vähentää sopimusneuvotteluista syntyvää byrokratiaa ja kustannuksia. Markkinamekanismit pitävät periaatteessa huolen siitä, etteivät sopimusehdot voi olla työntekijän kannalta epäedullisia (Posner 2003, 516). Useat yritykset joissa ammattiyhdistys ei toimi pyrkivät myös pitämään sen poissa työpaikalta tarjoamalla työntekijöille tarpeeksi hyviä etuja. Koska sopimussuhteet ovat luonteeltaan käyttäytymisnormeja, tapahtuu niiden valvonta myös ei-juridisella tasolla. Osapuolten välinen vuorovaikutus yrityksissä, joissa ammattiyhdistys toimii, on enemmän säädelyä, koska ne ovat velvollisia noudattamaan National Labor Relations Actia².

Yrityksissä, joissa ammattiyhdistys edustaa työntekijöitä, ei työnantajaosapuoli voi yksipuolisesti sanella työehtoja, vaan osapuolet neuvottelevat niistä yksityiskohtia myöten. Neuvotellut

sopimukset ovat täytöntöönpanokelpoisia ja osapuolten välisiä suhteita säätelee työlainsäädäntö, joka eroaa suuresti amerikkalaisesta sopimusoikeudesta (Wachter 2004, 165). Huomattavaa tämän kaltaisissa suhteissa on se, että ne eivät ole täysin vapaaehtoisia. Työntekijöillä on oikeus kuulua ammattiyhdistykseen ja työnantaja on velvoitettu neuvottelemaan sen kanssa. Lainsäädäntö rajaa pakolliset neuvotteluaiheet koskemaan ainoastaan palkkoja, työaikaa ja työolosuhteita. Kaikki muut työehtosopimusneuvotteluissa mahdollisesti esille tulevat asiat perustuvat osapuolten väliseen vapaaehtoisuuteen käsitellä niitä.

STRATEGISTEN NEUVOTTELUIDEN MALLI

Waltonin ym. strategisten neuvotteluiden malli (1994, 41-52) soveltuu sekä työelämän suhteiden tasolle (ammattiyhdistyksen ja työnantajan välillä neuvoteltavat työehtosopimukset) että työpaikan tasolle (työntekijän ja työnantajan välillä neuvoteltavat työsopimukset). Taustalla on behavioraalinen työehtosopimusneuvotteluiden teoria (Dunlop 1958). Keskeisinä kysymyksiä on, kuinka eri tekijät vaikuttavat neuvotteluosapuolten strategiseen päätöksentekoon sekä mitä taktisia vaihtoehtoja koskien sopimusneuvotteluprosessia ja sen rakennetta osapuolet käyttävät hyväkseen ja minkälaisia ovat eri strategia-vaihtoehtojen dynamiikat sekä niiden mukana tulevat riskit? Teoria koostuu kolmesta eri osaluueesta: neuvotteluosapuolten valintoihin vaikuttavista tekijöistä, vuorovaikutusjärjestelmästä ja neuvotteluiden tuloksesta.

Rakenteet joiden sisällä neuvottelut käydään ja osapuolten valitsemat strategiat ovat pääosin riippuvaisia osapuolten omista valinnoista, mutta niihin vaikuttavat myös erilaiset liikkeelle panevat ja tukahduttavat voimat³. Mahdollisuus valita strategia vaihtelee suuresti. Yksi strategisen toiminnan muoto voi olla täysin vapaasti valittavissa, kun taas toiseen voivat vaikuttaa osapuolten ulkopuoliset voimat. Pääasiassa neuvotteluosapuolten valinnat kuitenkin heijastavat suunnitelman toteutettavuutta ja tolvottavuutta. Erilaisten selkeästi suorien ja epäsuorien toivottavien sopimustavoitteiden kohdalla osapuolet voivat valita joko pakottamisen tai edistämisen strategian. Jos tavoitteet sen sijaan ovat kompleksisia, toivottavuus ei yksistään selitä neuvottelijoiden valin-

toja. Tavoitteen toteutettavuus perustuu aina toiveisiin, ennako-oletuksiin ja havaintoihin ympäröivästä maailmasta. Työnantajaosapuolen kannalta ensimmäinen odotus koskee työntekijäosapuolen reagoitua sopimusehdotukseen. Toinen tekijä on ennako-oletus omasta suhteellisesta neuvotteluvoimasta vastapuoleen nähden. Myös erilaiset taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset ja oikeudelliset tekijät vaikuttavat siihen, mitä strategioita neuvotteluosapuolet odottavat olevan käytössä. (Ibid. 58-59). Tämä siis tarkoittaa, että suuria muutoksia suoriin ja epäsuoriin tavoitteisiin ajavat neuvotteluosapuolet voivat valita laajasti eri strategioiden välillä.

NEUVOTTELUSTRATEGIA

Neuvottelustrategialla on merkittävä rooli strategisten neuvotteluiden teoriassa. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on esitelty Waltonin ym. mallin mukaisesti kaksi eri mahdollisuutta - pakottaminen ja edistäminen - ajaa omaa asiaa työehtosopimusneuvotteluissa. Tässä vuorovaikutusjärjestelmässä vastapuolen valitsema neuvottelustrategia vaikuttaa aina myös toisen osapuolen strategian valintaan.

PAKOTTAMISEN STRATEGIA

Pakottamisen strategia on tyypillistä tilanteessa, jossa alalla vallitsee epävarmuuden ja epäluottamuksen ilmapiiri. Tämä saattaa johtua aikaisemmista kokemuksista sopimusneuvotteluissa, työntekijäpuolen lakkouhkailulla tai työnantajapuolen uhkailulla joko vähentää työpaikkoja tai siirtää niitä muualle. Tällöin kummallakaan osapuolella ei ole intresseissä pyrkiä kompromisseihin, vaan tavoitteena on saada toinen osapuoli myöntymään omiin vaatimuksiin. Käyttämällä pakottamisen strategiaa työnantajaosapuoli saattaa vauhdittaa työntekijäosapuolen lakkoaikeita. Samalla osapuolten välinen vuorovaikutus saattaa muuttua tiukkasävyiseksi ja ehdotetut aloitteet eivät välttämättä saa vastapuolen kannatusta. Työnantajaosapuoli käyttää pakottamisen strategiaa usein tilanteessa, jossa sen tavoitteena on pitkällä tähtäimellä saada vahvempi asema suhteessa työntekijäosapuoleen ja rajoittaa sen toimintaedellytyksiä. Näiden aikomusten valossa pakottamisen strategiaa on kerran valittuna

Kuvio 1. Strategiset mahdollisuudet pakottaa ja edistää omaa asiaa. (forcing and fostering). (Walton ym. 1994, 50)

| Neuvotteluprosessi | Pakottamisen strategia (Forcing strategy) | Edistämisen strategia (Fostering strategy) |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Neuvottelut | Tunnuksenomaista informaation vääristely, väittäily ehdotetuista ratkaisuksista ja pakottaminen uhkailemalla. (Osapuolia jakava toiminta) | Tunnuksenomaista avoin oikeanmukainen tiedon jakaminen, perimmäisten intressien selvittäminen ja suostuttelu. (Osapuolia yhdistävä toiminta) |
| Neuvotteluryhmien sisäisten mielipiteiden muokkautuminen | Ryhmän sisäisten negatiivisten asenteiden nostattaminen (pätee yleisemmin ammattiyhdistysten neuvottelijoihin, kuin työnantajaosapuoleen). | Positiivisten ryhmän sisäisten asenteiden nostattaminen. |
| Sisäisten erimielisyyksien hallinta | Solidaarisuuden edistäminen oman ryhmän sisällä ja eron tekeminen vastapuoleen neuvottelutilanteessa. Konsensuksen etsiminen vastapuolen kanssa, kun kaupataan omaa ehdotusta. | Laajan konsensuksen edistäminen sekä rakentava osapuolten välisten erojen ja yhtenäisyyksien hyväksikäyttäminen neuvotteluiden onnistumiseksi.. |

vaikea vaihtaa edistämisen strategiaan, koska sen avulla on saatu jo aikaan suurta epäluuloa osapuolten välille.

Toinen tilanne, jossa työnantaja saattaa käyttää pakottamisen strategiaa tulee esille silloin kun se pyrkii saamaan työntekijäpuolen sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja vaatimuksiin. Vaikka kyseessä onkin periaatteessa yhteistyömuoto, on siinä myös pakottamisen aspekti. Työnantaja saattaa ilmoittaa taloudelliset ja tuotannolliset realiteetit työntekijöille, jonka pohjalta heidän on tehtävä päätös. Yleisimmin kyseessä on vaihtoehtoisesti palkkojen alentaminen tai irtisanominen. Waltonin ym. mukaan tätä toimintamallia voidaan käyttää ainoastaan jaksoittain ja rajoitetussa mielessä (ibid. 25-26). Työntekijäosapuoli ei koskaan voi olla varma, ovatko työnantajan toimenpiteet pakottamisen strategiassa tarkoitettuja rajoitettuun asiaan vai onko kyseessä yleinen toimintamalli. Työnantajan motiivit käyt-

tää pakottamisen strategiaa ovat yleensä kaksitehoiset. Ensinnäkin tavoitteena voi olla ajaa läpi palkkojen ja sosiaalietujen leikkauksia, jolloin kyseessä on edellä mainittu uhkaustilanne. Toisaalta tavoitteena voi olla myös tuotannollisten joustojen laajentaminen. Näissä kahdessa tapauksessa kyseessä on rajoitetun asian ajaminen valitun strategian avulla. Tämän lisäksi strategian valintaan voi liittyä halu pyrkiä lisäämään oikeuksia vaatia parempaa työpanosta tai saada yliote ammattiyhdistyksistä.

Pohjimmiltaan pakottamisen strategian käyttö merkitsee työnantajan pyrkimystä saada aikaan tarkkaan määriteltäviä olennaisia muutoksia työpaikalla; jopa työpaikan työilmapiirin kustannuksella. Yleensä työnantaja pyrkii minimoimaan suhteiden heikentymisen käyttämällä erilaista välimuotoa pakottamisen ja edistämisen strategian välillä. Tällöin strategian valinta on asiakymsyriippuvainen ja mahdollistaa näennäisen

myönnytyksen tekemisen suuremman kokonaisedun saamiseksi. Työntekijäpuolen mahdollisuudet käyttää pakottamisen strategiaa perustuvat lakkoaseen käyttöön. Perinteisessä mielessä lakko on aina seurausta tilanteesta, jossa vanha työehtosopimus on mennyt umpeen ja uutta ei ole solmittu. Lakon käyttö strategisena aseena on kuitenkin muuttunut sitten New Deal - aikakauden, jolloin ainoa tapa, jolla työnantaja saattoi voittaa lakkotilanteessa oli kestävällä lakon vaikutukset ja korvaamalla lakkolaisten työpanoksen esimiesten työpanoksella. Nykyään yritykset pyrkivät välttämään lakkoilua viimeiseen asti, koska kilpailun kiristyessä asiakkaat siirtävät helposti tilauksensa kilpailijalle. Eräissä yrityksissä lakkoiluun on varauduttu kouluttamalla uusia, nuoria työntekijöitä reserviin. Tämä joustava työvoima toimii vuokratyövoimaperiaatteella ollen työvoimaa vuokraavan yrityksen palveluksessa ja valmiina astumaan lakkoilevien työntekijöiden tilalle (mm. Tiihonen 2003, 31-33). Tämä menetelmä on antanut työnantajille mahdollisuuden käyttää vapaammin pakottamisen strategiaa, koska se ei ole riippuvainen juuri tietyistä työntekijöistä. Se, mitä Walton ym. eivät ole ottaneet huomioon on koulutuksen merkitys. Vuokratyöntekijöiden tilaaminen onnistuu vain aloilla, jotka ovat vähän erityistä koulutusta vaativia. Työnantajan on myös helpompi saada aikaan muutoksia työpaikalla jos työntekijäjoukko koostuu varsinaisten työntekijöiden tilalle kutsutuista tilapäistyöntekijöistä.

EDISTÄMISEN STRATEGIA

Pakottamisen strategian käyttö ajoittuu yleensä työehtosopimusneuvotteluihin, jolloin osapuolet pyrkivät maksimoimaan oman etunsa. Edistämisen strategia sen sijaan on tyypillistä sopimuskausien aikana osapuolten hakiessa omia asemiaan tulevia neuvotteluita varten. Tämä toimintamalli perustuu pakottamisen strategiaakin enemmän oikeutukseen ja perusteluihin. Työnantaja saattaa perustella uusien työkäytäntöjen käyttöönottoa tuotannon tehostamisella ja laadun parantamisella pyrkien tähän ensisijaisesti vapaaehtoisuuteen perustuvalla strategialla pakottamisen sijaan. Tällä tavoin työnantaja saattaa pyrkiä helpottamaan tulevia neuvotteluita ottamalla osan tärkeistä asioista esille jo hyvissä ajoin sopimuskauden aikana.

Viime vuosina työnantajapuoli on alkanut käyttää edistämistä enemmän strategisessa kuin taktisessa mielessä tehden siitä samalla jatkuvamman toimintamuodon. Pitkälle viety edistäminen on yleensä käytössä tilanteissa, joissa tavoitteena on sitouttaa työntekijät työpaikan toimintatapoihin sekä lisätä yhteistyötä ammattiyhdistyksen ja yrityksen välillä. Walton ym. (ibid. 28) kuvaavatkin tätä mallia yhteisosallistumiseksi, viitaten sillä työpaikalla järjestettävien harjoittelehjoelmien ja laadunvalvonnan yhteiseen hallintointiin⁴. Työnantajan kannalta työntekijöiden sitouttaminen yrityksen toimintaan tuo mukanaan paljon etuja. Työnantajat pyrkivätkin palauttamaan työpaikoilla mahdollisesti ilmenevät riitapaukset takaisin työpaikan tasolle, pois oikeusistuimista. Kyseessä on siis pyrkimys sovitteluratkaisuihin asioissa joissa on olemassa yhteinen etu. Koska edistämisen strategiassa tulokset paljastuvat hitaammin kuin pakottamisen strategiassa, saattaa työnantajapuoli joissain tilanteissa olla houkuttettu käyttämään pakottamista ja voimastrategiaa asioiden edistämiseksi.

Lyhyesti tiivistettynä pakottamisen ja edistämisen strategiat asettavat painon eri asioille pyrkiessään aikaansaamaan muutoksen työehtosopimuksissa. Vahva pakottamisen strategia keskittyy muutoksen aikaansaamiseen substanssipuolella työehtosopimustilanteissa. Vahva edistäminen on puolestaan käytössä tilanteissa joissa työnantaja uskoo uudistetulla sosiaalisella sopimuksella aikaansaataavan pitkántähtäimen hyötyä liiketoiminnalle.

PAKENEMISEN STRATEGIA

Edellä esiteltujen kahden strategian lisäksi on olemassa myös kolmas, pakenemisen strategia. Se ei liity neuvotteluihin, vaan on pikemminkin poistuminen nykyisen työntekijöiden ja työnantajan välisen suhteen toimintaympäristöstä siirtämällä toiminnot toiseen ympäristöön ja samalla luovuttamalla vastuun suhteiden ylläpidosta muille. Vaikka pakenemista voidaankin ensisijaisesti pitää välttelemisenä, voi se myös toimia taktisena työkaluna tukien kahta muuta toimintastrategiaa. Työnantaja voi käytännössä paeta kollektiivisia työehtosopimusneuvotteluita ammattiyhdistyksen kanssa viidellä eri tavalla (Walton ym. 1994, 24). Ensinnäkin yritys voi sulkea toimipisteen, jossa ammattiyhdistys toimii

ja siirtää sen uuteen paikkaan, jossa työntekijät eivät ole järjestäytyneet. Toiseksi työnantaja saattaa luoda olosuhteet, joissa työntekijät äänestävät ammattiyhdistyksen poistumisesta työpaikalta. Tässä tapauksena motivaationa on yleensä lupaus paremmista palkoista ja eduista, jos työntekijät suostuvat olemaan järjestäytymättä. Yritys voi palkata pysyviä ammattiyhdistyksiin kuulumattomia työntekijöitä lakkoilevien ammattiyhdistyksiin kuuluvien tilalle. Se voi myös ulkoistaa kaikki ne toiminnot, joiden työntekijät ovat ammatillisesti järjestäytyneitä. Lopulta yritys voi keskittämällä investoinnit ammatillisesti järjestäytymättömiin työpaikkoihin marginalisoida ammattiyhdistyksen vaikutuksen.

Yleisin pakenemisen strategian toteutusmuoto on tuotannon siirtäminen alueille, joissa työntekijät eivät ole ammatillisesti järjestäytyneitä. 1970-luvulla monen eri teollisuudenalan yritykset siirsivät toimintojaan eteläisiin osavaltioihin, joissa ammattiyhdistysten asema oli heikko. Tätä "eteläiseksi strategiaksi" kutsuttua toimintamallia on nykyään seurannut tuotannon siirtäminen entistä suuremmissa määrin ulkomaille. Yritykset valitsevat yleensä pakenemisen strategian tilanteessa, jossa ne eivät enää pysty kilpailemaan markkinoilla elleivät ne ala toimia samoilla ehdoilla kilpailijoiden kanssa.

Vaikka pakenemisen strategia onkin pääasiassa työnantajan työkalu, myös ammattiyhdistykset ovat 1990-luvulta lähtien alkaneet käyttämään sitä. Ammattiyhdistysten toimintamallina pakenemisen strategia poikkeaa työnantajan versiosta siinä, että he pyrkivät eliminoimaan työnantajan vaikutusvallan tulella itse omistajiksi yritykseen lainarahan turvin. Tätäkin prosessia saattaa usein edeltää työnantajan käyttämä pakenemisen strategian uhka. Työntekijät pyrkivät ostamalla yrityksen säilyttämään omat työpaikkansa. Työntekijöiden pakenemisen strategia ei varsinaisessa mielessä ole pakenemisen strategia, vaan sen eliminointi. Myös työntekijäpuolelle tämä toimintamalli on yleensä viimeinen mahdollisuus.

STRATEGISTEN NEUVOTTELUIDEN MALLIN KRITIIKKI

Yleisin Waltonin ym. strategisten neuvotteluiden malliin kohdistettu kritiikki koskee sen antamaa vähäistä roolia yhdistelmämalleille (mixed models). Lähtökohtana heidän teoriansa mukai-

sella tutkimuksella on kehittää olosuhteita, jotka mahdollistavat interaktiiviset neuvottelut. Tällä kirjoittajat tarkoittavat edistämisen strategian käyttöä toimintaympäristössä joka on luonteeltaan keskinäiseen kilpailuun pyrkivää (Fells 1998). Osittain kirjoittajien työn pohjalta on syntynyt pyrkimys molemminpuolisen hyödyn neuvotteluihin (mutual gains bargaining), jotka ottavat huomioon koko kontekstin jossa neuvotteluita käydään (vrt. Kochan & Osterman 1994, 191-212). Siihen kuuluvat osapuolten valitsemat strategiat ja taktiikat, aikaisempien historiallisten erimielisyyksien nohtaminen uudessa neuvottelutilanteessa sekä asioiden näkeminen uudesta näkökulmasta käsin. Molemminpuolisen hyödyn tavoittelulla on tarkoitus saada osapuolet sovitte-
 luratkaisuun konfliktin sijaan. Teorian käytännön soveltaminen on kuitenkin osoittautunut ongelmalliseksi. Onkin olemassa tapaustutkimuksia, joiden avulla on pyritty osoittamaan molemminpuolisen hyödyn tavoittelemisen hyödyt ja kehotettu osapuolia ottamaan käyttöön tämä toimintatapa (mm. Cutcher-Gershenfeld et al 1995), mutta samalla toiset tutkijat ovat pyrkineet sen avulla kritisoidaan työntekijöiden ja työnantajien välisiä suhteita (mm. Heckscher 1993, 86-104; Wells 1993).

KVALITATIIVINEN VERTAILEVA ANALYYSI

Kvalitatiivinen vertaileva analyysi (QCA) on Boolean algebraa hyödyntävä logiikkaperustainen menetelmä, jolla voidaan analysoida laadullista aineistoa hieman kvantitatiivisen analyysin tapaan (esim. Ragin 1989). Perusluonteeltaan se on induktiivinen, mutta tietyin rajoituksin sitä voidaan hyödyntää myös teorian testaamisessa. Se soveltuu parhaiten tutkimukseen, jossa on liian paljon tapauksia perinteiseen tapaustutkimukseen ja vastaavasti liian vähän perinteiseen tilastotutkimukseen. Vaikka aineisto on laadullista, edellyttää analyysi sen luokitteluksi kaksiarvoisesti (esim. 1/0, kyllä/ei, kasvava/supistuva jne.). Selitettävän muuttujan asettaminen on keskeistä QCAssa. Tämän lisäksi tarvitaan noin 5-10 selittävää muuttujaa. Analysoitavat tapaukset luokitellaan sen jälkeen kaikkien muuttujien osalta kaksiarvoisesti. Varsinainen analyysi etsii aineistosta millaisina yhdistelminä (konfiguraatioina) selitettävät muuttujat esiintyvät haetulle selitettävän muuttujan arvolle. Tyypillisesti tällai-

sia vaihtoehtoisia selityksiä tapahtuneelle löytyy useita. Menetelmä käyttää erityisiä supistamis-sääntöjä hyväkseen poistaakseen selittävien muuttujien yhdistelmistä sellaiset tekijät, joilla ei näytä olevan vaikutusta selitettävän muuttujan arvoon.

Vertailevan kvalitatiivisen tapaustutkimuksen etuja suhteessa tilastolliseen tutkimukseen ovat mahdollisuus invarianssien eli yhdessä esiintyvien piirteiden etsimiseen. Tämä ei tosin ole mahdollista tilastollisessa mielessä, mikä taas pakottaa tutkijan perehtymään aineistoon syvällisemmin kuin useimmiten tilastollisessa tutkimuksessa. Vertaileva tapaustutkimus ei mahdollista todennäköisyystulkintoja, mutta olennaisempi seikka onkin identifioida syy-seuraussuhteita eri tapausten ja tilanteiden osalta. Menetelmä pakottaa tarkastelemaan tapausta kokonaisuutena, tarkoituksenaan johtaa dialogiin havaintojen ja teoreettisten ideoiden kesken (mm. Luoma 1993 & 1996). Vertailevaan tapaustutkimukseen liittyy kuitenkin myös muutama ongelma. Siinä voidaan tarkastella samanaikaisesti vain suhteellisen vähäistä määrää tapauksia (esim. pareittaiset vertailut). Siinä voidaan myös tarkastella yhtä aikaa vain suhteellisen vähän vertailtavia piirteitä, jolloin analyysistä tulee välttämättä perinteistä kvantitatiivista analyysiä epätarkempi ja riski indikaattorien epätarkkuudesta sekä ”väärästä” kausaalisuhteista on olemassa (mm. Töttö 2000).

Keskeisessä asemassa Raginin versiossa (1989) ovat totuustaulut, joissa on yhtä monta riviä kuin on olemassa loogisesti mahdollisia syytekijän arvojen yhdistelmiä. Useimmissa totuustauluissa ei jokaiselle riville tule havaintoja. Frekvenssit eivät ole niissä yhtä olennaisessa roolissa kuin tilastollisessa analyysissä, koska analysoitavina yksikköinä eivät ole yksittäiset tapaukset vaan erilaiset tapaustyyppit. Taulukossa on merkitty isoilla kirjaimilla tietyn havainnon olemassaoloa (arvo 1) ja pienillä kirjaimilla havainnon puuttumista (arvo 0). Tällöin voidaan yksinkertaistettu Boolean yhtälö esittää muodossa $S = A + B + C$. Tämä yhtälö esittää eri tekijöiden suhteen tapahtuman toteutumiseen. Jos mikä tahansa edellä mainituista syistä on havaittavissa, se johtaa tapahtuman toteutumiseen. Luonteeltaan lineaarisen tilastollisen analyysin avulla olisi hankalaa päästä vastaavaan yhtälöön. Sen avulla on mahdollista osoittaa vain jonkinlaista alttiutta toteutumislle. Mutta silloin kun

tapahtuma joko toteutuu tai ei, on kyse laadullisesta erosta. (Ibid. 90-91). Täten voidaan ajatella, että tietty neuvottelulopputus joko toteutuu tai ei toteudu. Tässä tapauksessa on toki otettava huomioon kompromissiratkaisun mahdollisuus, koska neuvotteluiden lopputulos kokonaisratkaisun kannalta on harvoin selkeästi määriteltävissä jommankumman osapuolen voitoksi. Raginin kvalitatiivinen vertaileva tutkimusmetodi ei tässä muodossa pysty vastaamaan siihen, miten menettellä tämänkaltaisissa tilanteissa. Sen ehdotus on ns. sumea joukko (fuzzy sets), jossa voidaan antaa myös muita kuin arvoja (Ragin 2000).

TAPAUSTEN VALINTA

Vertailevalla tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tilannetta, jossa samassa tutkimuksessa tarkastellun kohteena voi olla useampia tutkittavia tapauksia. Herriottin & Firestonen (1983, 14-19) mukaan tutkimustulokset, jotka saadaan useista tutkittavista tapauksista, nähdään pakottavampina ja vahvempina kuin yhden tapauksen tutkimuksesta saatavat tulokset. Tutkimukseen valittavat tapaukset on pystyttävä perustelevaan ja osoittamaan tapausten asemat tutkimuksessa. Tapausten valinnassa voidaan keskittyä joko siihen, että tapauksista saatavien tulosten ennakoidaan olevan samankaltaisia tai että tapaukset tuottavat vastakkaisia tutkimustuloksia. (Yin 1994, 44-46, 51). Tutkimusasetelmaa suunniteltaessa on tärkeää huomioida tapauksista saatavien tulosten mahdollinen kirjaimellinen toistuvuus tai mahdollinen teoreettinen toistuvuus. Kirjaimellisella toistuvuudella tarkoitetaan tutkimustulosten samankaltaisuutta, teoreettisella toistuvuudella puolestaan tutkimustulosten vastakkaisuutta. (Yin 1994, 46) Vaikka nyt valitut tapaukset ovatkin lähtökohdiltaan varsin erilaisia, on tutkimuksen tarkoituksena löytää neuvotteluprosessien välisiä samankaltaisuuksia valittujen neuvottelustrategioiden kautta.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kymmentä työehtosopimusneuvotteluprosessia Yhdysvalloissa vuosina 1998-2006. Valittu tapaukset olivat United Parcel Service Vs. International Brotherhood of Teamsters; California State yliopisto Vs. California Faculty Association; General Motors Vs. United Auto Workers; Contract Cleaners Association Vs. Service Employees International Union; National Basketball Association Vs. Natio-

nal Basketball Players' Association; New Yorkin kaupunki Vs. Uniformed Firefighters Association; Minnesotan osavaltio Vs. Minnesota Nurses Association; Federal Aviation Agency Vs. National Air Traffic Controllers Association; BF Goodrich Tires Vs. United Steelworkers ja Pittsburgh Board of Public Education Vs. Pittsburgh Federation of Teachers⁵.

Tarkastelluista tapauksista viisi sijoittuu yksityiselle ja viisi julkiselle sektorille. Ne on pyritty myös valitsemaan niin, että ne edustavat Yhdysvaltojen eri osavaltioita ja erityyppisiä aloja. Nyt valitut tapaukset voidaan nähdä otoksena erilaisista olosuhteista, jotka vallitsevat eri sektoreilla ja eri osavaltioissa edustaen mahdollisimman laajaa spektriä. Näin ollen niiden yleistettävyys saa kaksi aspektia: maantieteellisen ja sektoril-

lisen. Tämä auttaa eliminoimaan mahdollisuuden joillekin aloille tyypillisistä strategioista tai tietyn osavaltion lainsäädännöstä johtuvista taustamuuttujista jotka vaikuttavat strategian valintaan.

TULOKSET

Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisiin lopputuloksiin eri valitut neuvottelustrategiat johtivat. Toinen tarkasteltava asia oli osapuolten taustamuuttujien vaikutus saavutettuun lopputulokseen. Koko totuustaulua kuvaava Boolean yhtälö esitetään siten, että isot kirjaimet osoittavat taulukossa kuvatun ilmiön tapahtumista ja pienet kirjaimet sen puuttumista. Seuraavassa vaiheessa

Taulukko 1. Strategiaparit^a.

| | A Pakottaminen (Työntekijä) | B Pakottaminen (Työnantaja) | C Edistäminen (Työntekijä) | D Edistäminen (Työnantaja) | E Pakeneminen (Työnantaja) | S Tulos |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------|
| UPS Vs. Teamsters | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| CSU Vs. CFA | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0 |
| GM Vs. UAW | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| CCA Vs. SEIU | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| NBA Vs. NBPA | 0.5 | 1 | 0.5 | 0 | 0 | 0 |
| NYC Vs. UFA | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0.5 |
| MNS Vs. MNA | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0.5 |
| FAA Vs. NATCA | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BFG Vs. USW | 1 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 1 |
| PBPE Vs. PFT | 1 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 1 |

^aUPS = United Parcel Service; Teamsters = United Brotherhood of Teamsters; CSU = California State yliopisto; CFA = California Faculty Association; GM = General Motors; UAW = United Auto Workers; CCA = Contract Cleaners' Association; SEIU = Service Employees International Union; NBA = National Basketball Association; NBPA = National Basketball Players' Association; NYC = New Yorkin kaupunki; UFA = Uniformed Firefighter's Association; MNS = Minnesotan osavaltio; MNA = Minnesota Nurses Association; FAA = Federal Aviation Agency; NATCA = National Air Traffic Controllers Association; BFG = BF Goodrich Tires; USW = United Steelworkers; PBPE = Pittsburgh Board of Public Education; PFT = Pittsburgh Federation of Teachers

tarkasteltiin osapuolten valitsemien strategioiden vaikutusta saavutettuun lopputulokseen. Taulukoon 1 on listattu Waltonin ym. teorian perusteella havaitut neuvottelustrategiat. Tuloksissa S1 = työntekijäpuolen voitto, S0 = työnantaja-puolen voitto ja S0.5 kompromissi.

Strategiapareiksi muodostuivat täten pakottaminen-edistäminen, yhdistelmä-yhdistelmä, edistäminen-pakeneminen, pakottaminen-pakottaminen, yhdistelmä-pakottaminen, yhdistelmä-yhdistelmä, edistäminen-edistäminen, pakottaminen-pakottaminen, pakottaminen-yhdistelmä ja pakottaminen-yhdistelmä.

Niissä kahdessa tapauksessa, joissa työntekijäpuoli käytti edistämisen strategiaa oli toisessa tuloksena 0 ja toisessa 0.5. Niissä viidessä tapauksessa, joissa työntekijäpuoli käytti pakottamisen strategiaa, tuloksena oli neljästi 1 ja kerran 0. Pakottamisen ja edistämisen strategian yhdistelmämalleissa tuloksena oli kahdesti 0 ja kerran 0.5. Työnantajapuolella taas edistämisen strategia johti yhdessä tapauksessa tulokseen 1 ja yhdessä tulokseen 0.5. Pakottamisen strategia johti puolestaan kerran tulokseen 1 ja kahdesti tulokseen 0. Pakeneminen johti tulokseen 0 ja yhdistelmä kerran tulokseen 0, kerran tulokseen 0.5 ja kerran tulokseen 1. Saavuttaakseen tuloksen 1 työntekijäosapuolen on siis käytettävä pakottamisen strategiaa tilanteissa, joissa työnantaja ei käytä pakottamisen strategiaa. Työnantajan käyttäessä pakottamisen strategiaa tuloksena on aina 0. Poikkeuksena on tilanne, jossa kumpikin osapuoli käyttää pakottamisen strategiaa. Tällöin tulos voi olla kummin päin tahansa. Jos jompikumpi tai kumpikin osapuoli käyttävät pakottamisen strategiaa, ei neuvotteluissa ole mahdollista päästä kompromissiratkaisuun 0.5. Kymmenestä tapauksesta viidessä työntekijäpuoli käytti pakottamisen strategiaa neuvotteluissa. Kahdessa tapauksessa sen valitsema strategia oli edistämisen ja kolmessa pakottamisen ja edistämisen yhdistelmä⁶. Työnantajapuoli taas käytti kolmessa tapauksessa pakottamisen, kahdessa edistämisen, neljässä pakottamisen ja edistämisen yhdistelmää ja yhdessä pakenemisen strategiaa

Tämä analyysi kertoo, että työntekijäpuolen valitsema strategia vaikuttaa työnantajan valitsemaa strategiaa enemmän työehtosopimusneuvotteluiden lopputulokseen. Yksi selitys tälle on erilaiset määrittelyt siitä, mitä voittaminen tarkoittaa työntekijöille ja työnantajille. Työnte-

kijöille työehtosopimusneuvotteluissa voittaminen tarkoittaa edelliseen sopimukseen verrattuna parempia etuja. Työnantajalle puolestaan voittaminen voi tarkoittaa kahta asiaa. Se voi joko pystyä täysin estämään kaikki parannukset aikaisempiin etuihin tai se voi antaa hiukan periksi työntekijöiden vaatimuksille saavuttaakseen työrauhan. Periaatteessa strategiaparit edistäminen-edistäminen ja pakottaminen-pakottaminen ovat toistensa vastakohtia. Waltonin ym. teorian mukaan niiden tulisi johtaa täysin päinvastaisiin tuloksiin (Walton ym. 25-29). Nyt kuitenkin havaittiin, että pakottaminen-pakottaminen voi johtaa kumpaankin tahansa tulokseen, kun taas edistäminen-edistäminen johtaa kompromissiin. Toisin sanoen molemminpuolinen pakottamisen strategian käyttö voi johtaa lyhyellä aikavälillä toiselle osapuolelle suotuisaan tulokseen, mutta pitkällä aikavälillä uuteen vaikeaan neuvotteluprosessiin.

Walton ym. eivät ottaneet teoriassaan huomioon aloitteentekijän hypoteesia. Sen mukaan ensimmäisen strategisen liikkeen tekijä on etulyöntiasemassa neuvotteluissa, koska se rajoittaa vastustajan strategia vaihtoehtoja (vrt. Rojer 1999). General Motors ilmoitti United Auto Workersille, että sen oli periaatteessa valittava terveydenhuoltoetujen ennallaan pitämisen ja työpaikkojen vähentämisen välillä. Tässä tilanteessa toki osapuolet eivät päässeet yhteisymmärryksen terveydenhuoltoeduista, vaan päättivät siirtää sen käsittelyn tulevaisuuteen. United Auto Workers oli valmis viivyttämään neuvotteluita saadakseen ratkaisun aikaan muiden autonvalmistajien kanssa ja pyrkimällä esittämään vastaavanlaista sopimusta myös General Motorsille. Vaikka General Motorsin aloitteesta tehty päätöstä siirtää vaikeimmista asioista käytäviä neuvotteluita tulevaisuuteen voidaankin pitää pakenemisen strategiana, voidaan se nähdä myös edistämisen strategiana. Tältä kannalta katsottuna General Motors halusi saada aikaan uuden sopimuksen ennen vanhan umpeutumista ja siitä seurannutta lakkoa, joten se päätti luopua rajoitetusta pakottamisen strategiasta jotta osapuolet välttyisivät ajautumasta pattitilanteeseen.

Otettaessa lähemmin tarkasteluun palkkorotukset huomataan, ettei työntekijäpuoli onnistunut tavoitteissaan niissä tilanteissa joissa se käytti edistämisen strategiaa. Niissä kahdessa tapauksessa joissa työntekijäpuoli käytti pakottamisen strategiaa, onnistui sen saada läpi

palkkatavoitteensa joko sellaisenaan tai ainakin lähes täysmääräisenä. Tätä voidaan tulkita palkkakysymysten keskeisellä roolilla työehtosopimusneuvotteluissa. Työntekijäosapuolen ei ole mahdollista saada palkankorotuksia, jos se ei painosta työnantajaa. Palkankorotusten kohdalla on huomattava se, että ne ovat hyvin riippuvaisia yrityksen tai julkishallinnon taloudellisesta tilanteesta.

Käytti ammattiyhdistys kuinka aggressiivista pakottamisen strategiaa hyvänsä, ei se voi onnistua saamaan palkankorotuksia jäsenilleen jos työnantajalla ei ole rahaa. Tästä hyvänä esimerkkinä olivat California State Universityn ja California Faculty Associationin väliset neuvottelut, jossa osapuolet olivat periaatteessa samalla puolella Kalifornian osavaltiota vastaan. Koska Kalifornian osavaltio kärsi rahoituskriisistä, ei neuvotteluosapuolilla ollut mahdollisuutta korottaa työntekijöiden palkkoja vaikka myös työnantajapuolella löytyi ymmärrystä vaatimuksille. Tässä tapauksessa palkankorotuksista tehtiin ehdollisia: Jos Kalifornian osavaltion rahoituskriisi poistuu, voidaan palkankorotukset panna täytäntöön. Kyse on siis puhtaasti poliittisesta toimenpiteestä, koska julkisvallan kaksi keskeintä tapaa rahoittaa toimintaansa ovat lainanotto ja verojen korottaminen. Yksityisellä puolella tilanne on hiukan erilainen, koska siellä rahoituskriisi ratkaistaan yleensä lainanotolla tai toimintoja tehostamisella, johon kuuluu osana työvoiman vähentäminen. Toimintojen tehostaminen työvoimaa vähentämällä on usein työnantajan työntekijäosapuolelle antama vaihtoehto palkankorotuksille. Työntekijäosapuolen pitää silloin päättää, kumpi on sen mielestä parempi vaihtoehto: nykyisen työntekijämäärän säilyttäminen vai palkkakulujen säilyttäminen nykyisenä tai niiden alentaminen. Tässä mielessä on mielenkiintoista, ettei työnantajapuoli antanut kuin yhdessä tapauksessa työntekijöille tämän valinnan mahdollisuuden (General Motors Vs. UAW).

Taulukkoon 2 on sijoitettu edellä esitetyissä neuvottelutapauksissa olleet tavoitteet (A-E) siten, että 1 tarkoittaa tavoitteen toteutumista työntekijäosapuolen kannalta, 0 tavoitteen toteutumattomuutta ja 0.5 ettei asiakysymystä käsitelty tai se oli vähämerkityksellinen. Muilla eduilla tarkoitetaan sosiaalisen sopimuksen piiriin kuuluvia asiakysymyksiä, kuten työolosuhteet ja työn organisointi.

Lakolla uhkailu ei myöskään ole automaattisesti valittava pakottamisen strategian muoto työntekijäpuolen kannalta, vaan siihen liittyy aina harkintaa. Keskeisin muuttuja, joka selittää lakolla uhkailua on lainsäädännöllinen. Kysymyksessä on lakkoilevan työvoiman korvaaminen uudella, yleensä ammattiyhdistyksiin kuulumattomilla työntekijöillä. Ammattiyhdistyksen lakolla uhkailu on sitä epätodennäköisempää mitä pienempi lakkoturva työntekijöillä on. Tätä osoittavat myös tutkimukset (Cramton ym. 1999). Heidän mukaansa työriitojen esiintyminen korreloi positiivisesti ammattiyhdistyksen uskon kanssa työnantajan haluttomuudesta korottaa palkkoja. Toisaalta mitä pidempiä sopimuksia osapuolet solmivat, sitä suurempi lakon todennäköisyys on (ibid.). Tätä voidaan selittää sovittujen ehtojen kärsimästä inflaatiosta suhteessa elintasoindeksin kehitykseen. Tämä tulos tukee Kellyn (1998, 10) teoriaa ammattiyhdistysten vahvuuden ja lakkojen välisestä yhteydestä. Sen mukaan lakkoja ei voida käyttää absoluuttisena mittarina tutkitessa ammattiyhdistysten vahvuutta suhteessa työnantajaan. Heikot ammattiyhdistykset voivat lakkoilla saadakseen tavoitteensa läpi samalla tavalla kuin vahvat ammattiyhdistykset voivat ottaa käyttöön muita painostuskeinoja. Brotherhood of Teamstersillä oli suuri lakkokassa, joka teki siitä vahvan ammattiyhdistyksen. Se oli käyttänyt aiemmin lakkoasetta saadakseen tavoitteensa läpi, mutta vuoden 2003 neuvottelukierroksella sille riitti että työnantaja tiesi potentiaalisesta lakkoaseesta. Toisaalta SEIU:n paikallisjärjestö 50:llä ei ollut suurta lakkokassaa eikä muutenkaan taloudellisia edellytyksiä tukea lakkoilevia työntekijöitä, mutta siitä huolimatta se päätti ryhtyä lakkoon. Tässä tapauksessa oli nähtävissä pitkän tähtäimen hyödyn tavoittelemista. Lyhyellä tähtäimellä lakkoilu ei kannattanut työntekijöille, mutta pitkällä tähtäimellä SEIU:n onnistui saada jäsentensä palkat ja muut työehdot muiden samalla alalla toimivien yritysten työntekijöiden tasoa vastaaviksi.

Toinen tapa tarkastella neuvotteluita on taustatekijöiden vaikutus lopputulokseen. Tässä yhteydessä valittiin kahdeksan eri potentiaalista taustatekijää, jotka voivat esiintyä työelämän suhteissa. Niitä ovat työntekijäpuolella ammattiyhdistysliikkeen yhtenäisyys (A), taloudelliset resurssit (B), jäsenistöön suuntautunut kampanjointi (C) sekä aikaisemmat negatiiviset kokemukset neuvotteluista (D). Työnantajapuolelta

taustatekijöitä ovat työn siirrettävyys maantieteellisesti (A), työntekijöiden korvattavuus paikallisesti (B), työseisauksen kustannukset (C) ja ulkopuolisten painostustekijöiden vaikutus (D). Näitä voivat olla muun muassa valtiovallan väliintulo tai asiakkaiden kaupalliset intressit. Tekemällä näistä taustamuuttujista totuustaulu havaitaan seuraavaa (taulukot 3 ja 4).

Työntekijöiden totuustaulusta saadut tapauskohtaiset tulokset ovat Teamsters (ABCD); CFA (AbcD); UAW (ABcD); SEIU (AbCD); NBPA (ABcd); UFA (AbCD); MNA (AbCD); NATCA (AbCD); USW (abcD) ja PFT (abcD). Jaettuna nämä tapaukset neuvotteluiden lopputuloksen mukaan saadaan tulokseksi S1 (työntekijät) = D; S0.5 (työntekijät) = AbCD ja S0 (työntekijät) = A. Työnantajapuolella vastaava totuustaulu antaa seuraavanlaiset tulokset: UPS (aBCd); CSU (abcd); GM (ABCD); CCA (aBCD); NBA (aBcD); NYC (aBcD); MNS (aBCD); FAA (aBCD); BFG (ABCD) ja PBPE (aBcd). Neuvotteluiden lopputuloksen mukaan jaettuna saadaan S1 (työnantaja) = B; S0.5 (työnantaja) = aBD ja S0 (työnantaja) = D.

Tämä siis tarkoittaa, että niissä tapauksissa, joissa neuvottelut päättyivät työntekijäpuolen voittoon (S1), yhdistäviä taustatekijöitä olivat työntekijöiden aikaisemmat negatiiviset kokemukset ja potentiaalisen työseisauksen kustannukset työnantajalle. Niissä tapauksissa, joissa työnantajapuoli voitti (S0), yhdistävinä taustatekijöinä olivat ammattiyhdistysliikkeen yhtenäisyys ja työnantajan puolelta ulkopuoliset tapahtumat.

Pakottamisen ja edistämisen strategian valinnat näyttävät liittyvän suoraan siihen kuinka työntekijäpuoli pärjäs neuvotteluissa. Niistä viidestä tapauksesta, joissa työntekijäpuoli valitsi pakottamisen strategian sen onnistui voittaa neuvotteluissa neljä kertaa. Ainoan poikkeuksen muodosti tapaus, jossa kumpikin osapuoli käytti pakottamisen strategiaa. Tarkasteltaessa tarkemmin, havaitaan että niissä tapauksissa joissa kumpikin osapuoli käytti pakottamisen strategiaa Federal Aviation Agency ja NATCA:n välisissä neuvotteluissa taustalla on liittovaltion oikeus hyväksyä tai hylätä neuvoteltu sopimus, mikäli Kongressi näin äänestää. Contract Cleaners' Associationin ja SEIUn välisissä neuvotteluissa taas taustalla

Taulukko 3. Totuustaulu työntekijöiden taustamuuttujista.

| | A Yhtenäisyys | B Taloudelliset resurssit | C Kampanjointi | D Aikaisemmat kokemukset | S Tulos |
|-----------|------------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------------|------------|
| Teamsters | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| CSU | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| UAW | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| SEIU | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| NBPA | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| UFA | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.5 |
| MNA | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.5 |
| NATCA | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| USW | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| PFT | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |

Taulukko 4. Totuustaulu työnantajien taustamuuttujista.

| | A Tuotannon siirrettävyys | B Työnseisauksen kustannukset | C Työntekijöiden korvattavuus | D Ulkopuoliset tekijät | S Tulos |
|------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------|
| UPS | 0 | | | 0 | |
| CSU | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| GM | | | | | 0 |
| CCA | 0 | | | | |
| NBA | 0 | | 0 | | 0 |
| NYC | 0 | | 0 | | 0.5 |
| MNS | 0 | | | | 0.5 |
| FAA | 0 | | | | 0 |
| BFG | | | | | |
| PBPE | 0 | | 0 | 0 | |

oli laaja työväenliikkeen tuki työntekijäosapuolelle. Nämä taustatekijät siis käänsivät ensimmäisessä tapauksessa tilanteen työnantajapuolen eduksi ja toisessa tapauksessa työntekijäpuolen eduksi. Tapauksissa, joissa työntekijäpuoli valitsi edistämisen strategian, voitti työnantajapuoli neuvotteluissa. Poikkeuksen muodostivat Minnesotan osavaltion ja Minnesota Nurses Associationin välillä käydyt neuvottelut, joissa päädyttiin kompromissiin. Samoin kuin pakottamisen strategian kohdalla, myös tässä oli syynä se, että kumpikin osapuoli käytti samaa strategiaa. Näin havaitaan, että yhdistelmästrategioita käytettäessä neuvottelutulokset voi kääntyä mihin suuntaan tahansa. Myös tällöin tulee tarkastella tarkemmin tapauksia, jotta niistä löydetään lopputulokseen vaikuttaneet syyt. Toisessa tapauksessa, jossa kumpikin osapuoli käytti yhdistelmästrategiaa tuloksena oli kompromissi ja toisessa työnantajapuolen voitto. Jälkimmäisessä tapauksessa taustalla vaikutti vahvasti jo aikaisemmin kuvattu Kalifornian osavaltion rahoituskriisi, joka vaikutti rajoittavasti neuvotteluiden kulkuun.

UAW:n kohdalla ammattiyhdistyksen yhtenäisyys on tulkinnanvaraista kahdesta syystä. UAW:n johtajien ennen neuvotteluiden aloittamista tekemä päätös kytkeä kolmella eri auto- ja tehtaalla käytävät neuvottelut yhteen ja käydä niitä eräänlaisena painostuskeinona tai keskinäisenä tukitoimena toisissa neuvotteluissa viittaa vahvasti ammattiyhdistyksen yhtenäisyyteen. Toisaalta neuvotteluiden aikana General Motorsin ilmoittaessa UAW:lle vaihtoehtoiksi joko työpaikkojen vähentämisen tai eläke- ja sairausvakuutus- eduista leikkaamisen, työntekijäpuoli ei päässyt yhteisymmärrykseen, joka puolestaan viittaa vahvasti yhtenäisyyden puuttumiseen loppuvaiheessa. Koska taustamuuttujia on käsitelty siitä lähtökohdasta käsin, minkälaisina ne näyttäytyivät neuvottelutilanteen alussa, on nyt valittu tulkinna perusteltu.

LOPUKSI

Tässä artikkelissa on pyritty esittämään eri neuvottelustrategioiden ja työehtosopimusneu-

votteluiden taustalla olleiden tekijöiden vaikutus neuvotteluiden lopputulokseen kymmenen tapausten kautta Yhdysvalloissa vuosina 1998-2006. Vaikka empiiriset tulokset eivät olekaan suoraan yleistettävissä suomalaisen työelämään, on artikkelissa esitettyä neuvotteluteoriaa mahdollista käyttää hyväksi myös täällä, koska paikallinen sopiminen on saamassa entistä enemmän jalansijaa (mm. Kevätsalo et al 1999; Seretin 2000; Kairinen 2007). Toisaalta tämä artikkeli toimii keskustelunavaajana yhdysvaltalaisen työmarkkinajärjestelmän toimivuudesta ja sen mahdollisesta sovellettavuudesta. Muuttuva työmarkkinatilanne on johtamassa kahdensuuntaiseen liikkeeseen: Toisaalta entistä enemmän paikallisen tason sopimiseen, mutta myös neuvotteluiden siirtymistä ylikansalliselle tasolle. Näistä lähtökohdista käsin on hyvä ymmärtää paikallisen tason neuvotteluiden toimintalogiikkaa eri konteksteissa ja toisaalta verrata sitä yritystason neuvotteluihin. Laajemmassa kontekstissa artikkeli voidaan ymmärtää kuvauksena siitä mitä voi tapahtua jäykkien työmarkkinoiden maissa, joissa vastustetaan muutosta ja pyritään suojelemaan työpaikkoja eikä työntekijöitä. Niissä työpaikkojen siirtyminen muualle on suurempi riski kuin maissa, joiden työmarkkinat toimivat joustavasti. Tämä joustavuusvaatimus tulee esille muutamassa tässä tutkimuksessa käsitellyssä tapauksessa mikrotasolle sijoitettuna. Strategian valinnan ja osapuolten välisten taustamuuttujien suhdetta ei ole aikaisemmin tutkittu. Tämä analyysi antaa myös uusia näkökulmia niihin prosesseihin, jotka vaikuttavat strategian valintaan.

Myös Cutcher-Gershenfeld et al (1995) ovat tutkineet tapaustutkimuksen avulla strategisten neuvotteluiden teorian soveltamista. Kymmenen tapausten analyysin avulla he löysivät yhteisiä piirteitä yhdysvaltalaisesta työehtosopimusneuvotteluista käyttäen määrittelevinä muuttujina neljää neuvottelustrategiaa: puhdas pakottaminen (pure forcing), pakottamista seuraava edistäminen (fostering following forcing), samanaikainen edistäminen ja pakottaminen (concurring fostering and forcing) sekä puhdas edistäminen (pure fostering). Heidän tuloksensa ovat pääosin yhdenmukaisia tässä tutkimuksessa saatujen tulosten kanssa siinä, että pitkällä tähtäimellä edistämisen strategian käyttö on aina kannattavampaa kuin pakottamisen. Toisaalta he havaitsivat, että mallit joissa on sekä edistämisen että pakottamisen ominaisuuksia ovat par-

haita ratkaisun aikaansaamisen kannalta.

Tämän tutkimuksen kannalta ongelmallista on Boolean logiikkaan perustuvassa analyysissä olevien muuttujien erilaiset merkitykset tapausten välillä. Kokeellisen tutkimuksen strategian mukaan ne eivät ole relevantteja tekijän S suhteen. Syynä Boolean kaavan mukaan tehdyn analyysin virhepäätelmään on otoksen pienuus. Kymmentä tapausta tarkastelemalla ei ole mahdollista tehdä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä, varsinkaan kun tapauksia on käsitelty otoksena. Boolean laskusääntö ei ota myöskään huomioon tapausten lähtökohtaista erilaisuutta, eli teollisuudenaloille tyypillisiä ominaisuuksia, jotka määrittävät sen tuotantoedellytykset. Käytämällä fuzzy sets - analyysiä, voidaan kuitenkin päästä lähemmäksi totuutta, koska se ottaa huomioon myös kompromissin ja strategioiden yhdistelmämallin mahdollisuuden, minkä puutteesta myös alkuperäistä strategisten neuvotteluiden mallia on kritisoitu. Fuzzy setsissä voidaan taustamuuttujat jakaa osamuuttujiin, jolloin niille voidaan saada tarkemmat arvot kuin nyt. Tämä myös parantaa analyysiä entisestään.

Jatkotutkimuksen kannalta keskeisiä kysymyksiä voivat olla syvempien selitysten löytäminen nyt saaduille tuloksille. Esimerkiksi, miksi työnantajan strategisella valinnalla näyttää olevan työntekijää suurempimerkitys neuvotteluiden lopputuloksen kannalta? Toisaalta voidaan tarkastella, miten strategian valinta muodostuu? Tässä tutkimuksessa esitetyt taustamuuttujat antavat siitä jo osviittaa, mutta niiden tarkempi analyysi voi olla perusteltua. Näin voidaan saada arvokasta tietoa niistä sosiaalisista ja teknis-tuotannollisista ympäristöistä, joiden perusteella päätöksiä tehdään. Toisaalta samalla voidaan havaita paremmin, kuinka irrationaalisia strategian valintaan liittyvät päätökset usein saattavat olla (vrt. esim. Allison 1971).

VIITTEET

¹ Yhdysvalloissa paikallisille työpaikoille perustetaan keskusjärjestön osastoja vastaamaan työehtosopimusneuvotteluista ja muista työntekijöiden etujen ajamisesta bottom-up pohjalta.

² NLRA, eli ns. Wagner Act 1935 koskee ammattiyhdistysten roolin tunnustamista työnantajien ja työntekijöiden välisissä työsuhteissa neuvotteluissa liittovaltion tasolla niissä yrityksissä joilla on toimintaa useissa osavaltioissa.

³ Tämä ajatus pohjautuu peliteorioihin, ja erityisesti Nashin teoreemaan pohjautuvaan Battle of the Sexes -malliin.

⁴ Tämä prosessi on verrannollinen vuonna 1994 voimaan astuneeseen EU-direktiiviin European Works' Councils - Eurooppalaiset yritysneuvostot.

⁵ Tarkempaa tietoa tapauksista saa kirjoittajalta.

⁶ Enemmän aiheesta Fells (1998).

LÄHTEET

- Allison, Graham T. *Essence of Decision - Explaining the Cuban Missile Crisis*. Addison, Wesley, Longman Inc, New York 1971.
- Barbash, Jack: *Collective Bargaining: Contemporary American Experience. A Commentary*. Teoksessa Gerald Somers (toim.). *Collective Bargaining: Contemporary American Experience*. Industrial Relations Research Association, Madison 1980.
- Cappelli, Peter; Bassi, Laurie; Katz, Harry; Knoke, David; Osterman, Paul & Useem, Michael: *Change at Work*. Oxford University Press, New York 1997.
- Cramton, Peter; Gunderson, Morley & Tracy, Joseph: *The Effect of Collective Bargaining Legislation on Strikes and Wages*. Review of Economics and Statistics, Draft Paper. [haettu 24.5.2006]. Löytyy osoitteesta
<<http://www.cramton.umd.edu/papers1995-1999/99restat-effect-of-collective-bargaining-legislation.pdf>>
- Cutcher-Gershenfeld, E. Joel; Walton, E. Richard & McKersie, B. Robert: *Pathways to Change*. Case Studies of Strategic Negotiations. W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo 1995
- Dau, Schmidt, Kenneth: *Meeting the Demands of Workers into the Twenty-First Century: The Future of Labor and Employment Law*. Indiana Law Journal 68 (1993): 1. s. 685-703. [haettu 15.6.2005]. Löytyy osoitteesta
<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=718181>
- Dunlop, T. John: *Industrial Relations Systems*. Holt, New York 1958.
- Fells, E. Ray: *Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining Strategy*. Érudit 53 (1998):2. s. 300-325. [haettu 19.3.2006]. Löytyy osoitteesta
<<http://www.erudit.org/revue/ri/1998/v53/n2/005276ar.pdf>>
- Fisher, Roger; Ury, William. & Patton, Bruce (toim): *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books, New York 1991.
- Freeman, E. Richard & Valletta, Robert: *The Effect of Public Sector Labor Laws on Collective Bargaining, Wages and Employment*. National Bureau of Economic Research Working Paper 2284 (1987). [haettu 24.3.2006]. Löytyy osoitteesta
<<http://www.nber.org/papers/w2284.pdf>>
- Heckscher, Charles: *Searching for Mutual Gains in Labor Relations*. Kirjassa Hall, Lavinia (toim.): *Negotiation. Strategies for Mutual Gains*. Sage Publications, Newbury Park 1993.
- Herriott, E. Robert & Firestone A. William: *Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Descriptions and Generalizability*. Educational Researcher 12 (1983): 2, s. 14-19.
- Kairinen, Matti. *Paikallinen sopiminen*. WSOY, Porvoo 2007.
- Kearney, C. Richard: *Labor Law*. Teoksessa Jay M. Shafritz (toim.). *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*. Westview Press, Boulder 1998.
- Kelly, John: *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves*. Routledge, New York 1998.
- Kevätsalo, Kimmo; Ilmonen, Kaj & Jokivuori, Pertti. *Sopiminen, luottamus ja toimipaikkakoko*. Palkan-saajien tutkimuslaitos, Tutkimuslsteita 158, Helsinki 1999.
- Kochan, A. Thomas & Osterman, Paul: *The Mutual Gains Enterprise. Forging a Winning Partnership Among Labor, Management and Government*. Harvard Business School Press, Cambridge 1994.
- Lax, Davis & Sebenius, James: *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. The Free Press, New York 1986.
- Luoma, Pentti. *Boolean analyysi laadullisessa tutkimuksessa*. Sosiologia 30(1993):3, 212-215.
- Luoma, Pentti. *Kvalitatiivinen vertaileva analyysi (QCA)*. Informaatiotutkimuksen ja sosiologian laitos. Oulun yliopisto, Oulu 1996.
- Mahnkopf, Birgit & Altvater, Elmer: *Transmission Belts of Transnational Competition? Trade Unions and Collective Bargaining in the Context of European Integration*. European Industrial Relations Journal 1 (1995): 1. s. 101-117.
- Muhl, Charles C: *The Employment-at-will Doctrine: Three Major Exceptions*. Monthly Labor Review, January 2001.
- Posner, A. Richard: *Economic Analysis of Law*. Aspen, New York 2003.
- Ragin, C. Charles: *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press, Berkeley 1989.
- Ragin, C. Charles: *Fuzzy-set Social Science*. Chicago University Press, Chicago 2000.
- Rojer, Maurice: *Collective Decision-Making Models Applied to Labour Negotiations in the Netherlands - A Comparison Between an Exchange Model and a Conflict Model*. Rationality and Society 11 (1999): 2. s. 207-235.
- Seretin, Leena (Toim.). *Paikallinen sopiminen - Tutkituja käytäntöjä*. Työsuojelurahaston julkaisuja, Helsinki 2000.
- Tiihonen, Paula. *Amerikka ja Eurooppa - Demokradiasta, työstä ja taloudesta*. Helsinki: Edita prima

- 2003.
- Traxler, Franz: Trends in Collective Bargaining and Economic Performance in the OECD Countries. Teoksessa Dølvik, Jon Erik & Engelstad, Fredrik (toim.). National Regimes of Collective Bargaining in Transition: Nordic Trends in a Comparative Perspective. Makt- og demokratiutredningens rapportserie Rapport 54, Oslo 2003.
- Töttö, Pertti. Pirullisen positivismin paluu: Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Vastapaino, Tampere 2000.
- U.S. Bureau of Labor Statistics: Union Affiliation of Employed Wage and Salary Workers by State. [haettu 6.2.2006]. Löytyy osoitteesta <<http://www.bls.gov/news.release/union2.t05.htm>>
- Wachter, L. Michael: Theories of Employment Relationship: Choosing between Norms and Contracts. Teoksessa Bruce E. Kaufman (toim.). Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship. Industrial Relations Research Association Press, Champaign 2004.
- Walton, E. Richard. & McKersie, B. Robert: A Behavioral Theory of Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System. McGraw-Hill, New York 1965.
- Walton, E. Richard; Cutcher-Gershenfeld, E. Joel. & McKersie, B. Robert: Strategic Negotiations. A Theory of Change in Labor-Management Relations. Harvard Business School Press, Boston: 1994.
- Wells, Don: Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management? Relations Industrielles 48 (1993): 1. s. 56-85. [haettu 5.5.2006].
Löytyy osoitteesta <<http://www.bib.umontreal.ca/SS/ri/wells.txt>>
- Wells, Simon & Reed, Chris: Knowing When to Bargain: The Roles of Negotiation and Persuasion in Dialogue. Draft paper to be presented at the 6th International Workshop on Computational Models of Natural Argument, 28.9-29.9.2006, Riva del Garda.
- Yin, Robert K: Case Study Research. Design and Methods. Sage Publishing, Beverly Hills 1994