

## Työpaikkatason sosiaalinen dialogi ja luottamus

– Katsaus johdon näkemyksistä ja niiden muutoksista vuosina 2009–2013

Joakim Zitting

### Johdanto

Tässä katsauksessa<sup>1</sup> tarkastellaan työnantajien ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa eli sosiaalista dialogia, sekä siihen olennaisesti liittyvää luottamusta. Katsauksessa hyödynnetään sekä taustakirjallisuutta että Euroopan laajuista kyselyaineistoa, jonka kautta tarkastellaan etenkin johdon näkemyksiä sosiaalisesta dialogista ja näiden näkemysten muutosta vuosina 2009–2013. Eri tasoilla käytävän sosiaalisen dialogin on sanottu olevan Euroopan sosiaalisen mallin avaintekijä, ja vaikuttavan tärkeällä tavalla taloudellisen tehokkuuden ja työn laadun yhdistämiseen (Eurofound 2015, 11). Työntekijöiden neuvottelumahdollisuudet ja yhteistoiminta työpaikoilla on myös nähty yhtenä selityksenä Pohjoismaiden hyvälle työelämän laadulle (Gallie 2003).

Eurooppalainen työ- ja elinolojen kehitys- ja tutkimuslaitos (*Eurofound*) määrittelee sosiaalisen dialogin prosesseina, joihin osallistuvat tunnustetut työnantajat ja -tekijöitä edustavat organisaatiot. Työntekijäpuolen osallistuminen voi rajoittua pelkkään tiedon saantiin johdon taholta, tai se voi olla laajempaa ulottuen konsultointiin, neuvotteluihin ja osallistumiseen päätöksenteossa. Dialogi voi siis ottaa erilaisia muotoja ja tapahtua esimerkiksi työpaikkaneuvoston (*works council*) tai ammattiliittojen ja niiden luottamushenkilöiden kautta. Dialogia voidaan käydä eri tasoil-

la aina kansallisesta tasosta työpaikkatasolle. (Eurofound 2010; 2012). Tämän katsauksen empiirinen aineisto käsittelee etenkin työpaikkatasolla tapahtuvaa sosiaalista dialogia, mutta on kuitenkin pidettävä mielessä, että kansallisella tasolla tapahtuvat sosiaalisen dialogin prosessit voivat heijastua aina yksittäisiin toimipaikkoihin ja niissä käytävään dialogiin asti.

Sosiaalisen dialogin laatu määräytyy pitkälti johdon asenteiden ja heidän prosessille antamansa tuen pohjalta. Myös osapuolien välinen korkea luottamus on tärkeä tekijä yhteistoiminnallisten työmarkkinasuhteiden, sekä työntekijöiden ja johdon välisen sitoutumisen rakentumisessa. (Adler 2001; Eurofound 2012, 14; Eurofound 2015, 106.) Zientara (2010) on käsitellyt sosiaalista dialogia sekä työpaikan hallintamekanismeja, ja tuo esille yhteistyön, -ymmärryksen ja kompromissien tärkeyden sekä johdon/työnantajien että työntekijöiden etujen turvaamisessa; nämä edut kun eivät välttämättä ole vastakkaisia. Hän linkittää yhteistyön ja kompromissihakuisuuden sosiaaliseen pääomaan ja vastavuoroiseen luottamukseen, jotka ovat tärkeitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijöiden ja -antajien edut eivät siis välttämättä ole niin vastakkaiset, kuin saatetaan kuvitella.

Luottamuksen määrittely vaihtelee, mutta monet tutkijat ovat kuitenkin samaa mieltä sen kriittisistä elementeistä: Positiiviset odotukset toisen osapuolen aikomuksista tai käyttäytymisestä, sekä suostumus tulla suojattomaksi. Luottamukseen siis liittyy riski siitä, että toinen osapuoli saattaa tehdä haittaa, mutta riskinoton vastapainona toimivat positiiviset odotukset siitä, että toisen osapuolen toimet ovat loppujen lopuksi hyödyllisiä. Kirjallisuudessa erotetaan laajalla tasolla kaksi luottamuksen tyyppiä, eli luottamus voi olla henkilöiden välistä, mutta myös systemistä tai institutionaalista luottamusta jossa luotetaan organisatoristen, institutionaalisten ja sosiaalisten järjestelmien toimintaan sekä niiden herättämään ja ylläpitämään luotettavaan käyttäytymiseen. Luottamus voi siis kohdistua henkilöön, kollektiiviin tai persoonattomaan järjestelmään. (Adler 2001; Biljsma-Frankema & Costa 2005; Rousseau ym. 1998.) Sosiaalisessa dialogissa ja sen käytänteissä voi siis ilmentyä sekä henkilöidenvälistä että institutionaalista luottamusta.

Luottamus ei myöskään ole staattista, vaan se voi lisääntyä tai vähentyä, hävitä ja myös syntyä uudelleen riippuen vuorovaikutuksesta ja yleisestä kontekstista. Se voi esimerkiksi kehittyä ajan myötä positiivisen vuorovaikutuksen kautta, ja vaikuttaa myös siihen miten tulevia tapahtumia tulkitaan. Työelämysuhteissa luottamus voi johtaa työntekijät uskomaan työnantajien tarjoaman tiedon tarkkuuteen sekä hyväksymään johdon päätökset. Organisaatiokulttuurit, joissa työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon edistävätkin luottamusta johtoon, toisin kuin hierarkkiset rakenteet. (Biljsma-Frankema & Costa 2005; Holtz & Harold 2008; Rousseau ym. 1998.)

Monesti huomio kiinnittyy siihen, luotavatko työntekijät työnantajiinsa tai esimiehiinsä (esim. Holtz & Harold 2008). Luottamuksen osalta on kuitenkin muistettava yksi sen tärkeä ominaisuus, eli osapuolien keskinäinen riippuvuus: yhden osapuolen intressejä ei voi saavuttaa ilman turvautumis-

ta toiseen osapuoleen (Rousseau ym. 1998, 395). Sosiaalisessa dialogissa myös työnantajien ja toimipaikkojen johdon on luotettava siihen, että työntekijäosapuoli ajaa yhteistä etua. Tässä katsauksessa keskiössä onkin juuri johdon näkemykset ja odotukset sosiaalisen dialogin sujuvuudesta ja hyödyistä. Tarkastelun alle otetaan empiirinen kyselyaineisto neljästä eri maasta, jonka pohjalta näitä näkemyksiä tarkastellaan myös toimipaikkakoon sekä ajallisen muutoksen osalta.

Nämä neljä maata ovat Suomi, Ruotsi, Saksa sekä Puola, jotka poikkeavat toisistaan mielenkiintoisella tavalla. Visser (2009) on tyypitellyt viisi Euroopan alueelta löydettävissä olevaa työmarkkinasuhteiden mallia, joiden voisi luulla heijastuvan myös työpaikkatason sosiaaliseen dialogiin. Suomi ja Ruotsi edustavat kyseisessä tyypittelyssä pohjoista mallia, mutta Suomi poikkeaa hieman muista Pohjoismaista työlainsäädännön ja kolmikantaneuvottelujen osalta (emt.). Myös Gallie (2003) on nähnyt Suomen poikkeavan hieman muista Pohjoismaista työelämän laatuun ja työntekijöiden osallisuuteen liittyvien kysymysten osalta.

Saksa on Visserin (2009) tyypittelyssä selkeä ”keski-länsi”-eurooppalaisen mallin edustaja (*Centre-east industrial relation regime*). Saksan kiinnostavuutta lisää sen paljon huomiota kerännyt työpaikkaneuvosto -malli (*works council*) joka edustaa toimipaikkatason sosiaalista dialogia. Siinä vähintään viisi henkeä työllistävien liikeyritysten työntekijät äänestävät keskuudestaan neuvoston, joka neuvottelee toimipaikan käytännöistä. Joissain asioissa neuvostoilla on oikeus tiedonsaantiin ja konsultointiin, ja joissain asioissa jopa veto-oikeus johdon aloitteisiin. Työpaikkatasolla toimivat neuvostot ovat institutionalisoituneita työvoiman edustuksen muotoja, joiden toiminta siis eroaa ammattiliittojen toiminnoista. Muihin Länsi-Euroopan maihin verrattuna Saksan työpaikkaneuvostoilla on suhteellisen laaja valta. (Jirjahn 2009.)

Puola kuuluu Visserin (2009) tyypittelyssä ”keski-itä”-eurooppalaiseen malliin (*Centre-*

*west industrial relation regime*). Lisäksi Puolan tekee kiinnostavaksi sen lyhyt perinne sosiaalisessa dialogissa, sekä maan työmarkkinasuhteissa ja kansallisessa keskustelussa vallitseva vastakkainasettelun ja polarisaation ilmapiiri. Jännitteet ovat nähtävillä sekä kansallisen että työpaikkatason sosiaalisessa dialogissa. Syiksi jännitteille on mainittu muun muassa työmarkkinaosapuolien kokemattomuus kompromissien hakemiseen tähtäävässä neuvotte luissa, sekä heikko sosiaalisen pääoman laatu, joka vaikuttaa osapuolten toisiaan kohtaan tunteeseen luottamukseen. (Zientara 2010.)

### Katsauksen toteutus

Katsauksen aineistoina käytetään Euroopalaisten toimipaikkakyselyn (European Company Survey, ECS) vuosina 2009 ja 2013 kerättyjä aineistoja. ECS on Eurofoundin säännöllisin väliajoin toteuttama Euroopan laajuisen kysely, joka on kohdistettu yli kymmenen henkeä työllistävien julkisen ja yksityisen sektorin toimipaikkojen johdolle (suuremmissa toimipaikoissa henkilöstöjohdolle) sekä työntekijöiden edustajille. Kyselyillä kartoitetaan muun muassa toimipaikoissa käytössä olevia työn organisoinnin muotoja, kuten työn joustavuutta sekä työntekijöiden osallistumista työpaikan päätöksentekoon. Vuonna 2009 kysely kattoi 30 Euroopan maata ja 2013 32 maata<sup>2</sup>, ja kysely on molempina vuosina kerännyt aineistoa yli 20 000 toimipaikasta. (Eurofound 2010; 2015.)

Kyselyjen toteuttamisen ajankohta on mielenkiintoinen. Aineistona olevista kyselyistä ensimmäinen toteutettiin keväällä 2009, kun globaali taluskriisi oli jo alkanut. Toinen kysely toteutettiin vuoden 2013 alkupuoliskolla Euroopan alkaessa toipua siitä. (Eurofound 2010; 2015.) Kyselyaineistot mahdollistavat empiirisen tarkastelun siitä, miten työnantajien näkemykset sosiaalisesta dialogista ovat muuttuneet vuosina 2009–2013. Onkin kiinnostavaa tarkastella, onko taluskriisi vähentänyt luottamusta ja luonut vastakkainasette-

lun henkeä? Toisaalta suoria kausaalisuhteita esimerkiksi taluskriisin ja muuttuneiden näkemysten välillä ei voi vetää, sillä viime vuosina myös sosiaalista dialogia tukevat rakenteet ovat muuttuneet työehtosopimusten kattavuuden heikentyessä ja ammattijärjestöjen jäsenyyksien laskiessa. Lisäksi paineita työehtosopimusneuvottelujen hajauttamisesta alemmille tasoille on nähty muun muassa Suomessa, Saksassa, Italiassa ja Ruotsissa. Sosiaaliseen dialogiin vaikuttavat muutokset koskettavat enemmistöä EU-maista. (Eurofound 2012.)

ECS-kyselyissä on tarkasteltu myös näkemyksiä sosiaalisen dialogin sujuvuudesta. Tämän katsauksen kannalta olennaista on, että vuosina 2009 ja 2013 on kysytty toimipaikkojen johdon edustajilta joitain samoja kysymyksiä, jotka liittyvät toimipaikkojen henkilöstöedustukseen ja sosiaaliseen dialogiin liittyviin odotuksiin. Tarkasteltavat kysymykset (vastausasteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä<sup>3</sup>) ovat:

- Henkilöstöedustus auttaa meitä rakentamalla tavalla keksimään tapoja parantaa työpaikan tehokkuutta
- Henkilöstöedustuksen osallistuminen johtaa usein huomattaviin viivästyksiin tärkeissä johdon päätöksissä
- Henkilöstöedustuksen kuuleminen tärkeissä muutoksissa johtaa henkilöstön parempaan sitoutumiseen toteuttaa muutoksia
- Haluaisimme mieluummin neuvotella suoraan henkilöstömme kanssa (2009) / Keskustelemme mieluummin suoraan työntekijöiden kanssa (2013)

Viimeinen kysymys on kiinnostava, sillä sen avulla saadaan tarkasteltua haluaako johdo sittenkin keskustella suoraan henkilöstön kanssa, vaikka sillä olisikin luottamusta henkilöstöedustusta ja sen kanssa neuvottelua kohtaan. Viimeisen kysymyksen sanamuoto on hieman muuttunut kyselyjen välillä, mikä kannattaa pitää mielessä tuloksia tarkasteltaessa.

Sanamuodot ovat kuitenkin sen verran samankaltaiset, että vertailukelpoisuutta on olemassa. Vastajamäärien osalta todettakoon, että yksittäisissä maissa vastausmäärät kysymyksiin vaihtelivat 550–850 välillä, ja vastausten yhteismäärä oli 12 000 paikkeilla.

## Analyysi

Kuviosta 1 voi tarkastella 30:n ECS-kyselyissä mukana olleen maan sekä neljän tähän katsaukseen valitun maan vastauskeskiarvoja. Kaikkien maiden osalta voi todeta, että toimipaikkojen johto suhtautuu luottavaisesti henkilöedustukseen, eikä tilanteessa ole tapahtunut suurta ajallista muutosta. Vuoden 2009 osalta voi taas todeta, että Suomessa ja Ruotsissa ollaan keskimääräistä luottavampia henkilöstöedustuksen kanssa neuvottelun hyötyihin, ja Saksa sekä Puola ovat keskitasoa. Puolassa ei kuitenkaan uskota henkilöedustuksen apuun työpaikan tehokkuuden parantamisessa niin paljoa kuin muualla.

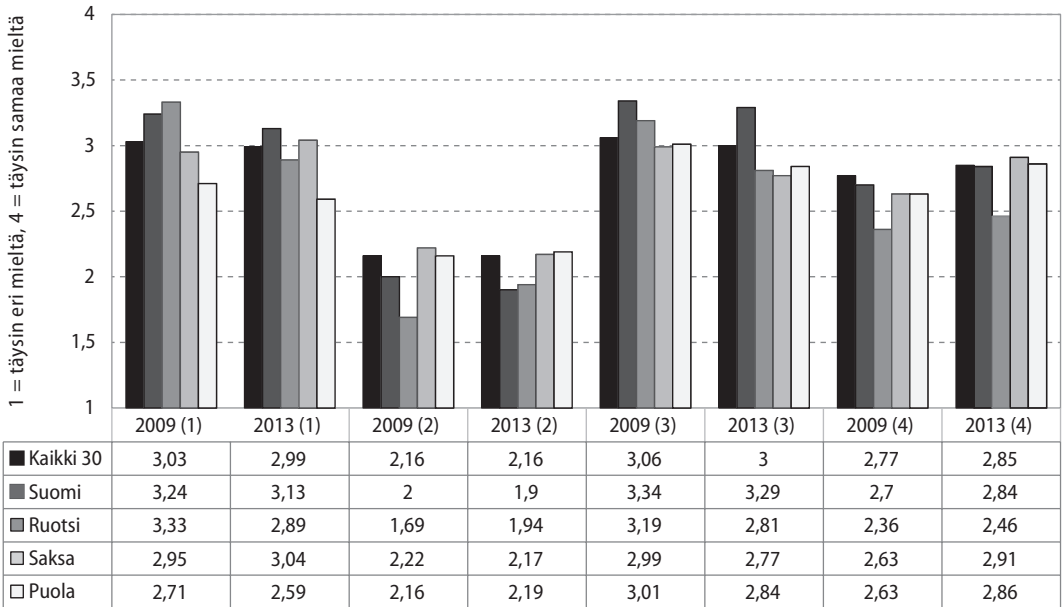
Ajallisten muutosten osalta voi sanoa, että halukkuus neuvotella suoraan henkilöstöedustuksen kanssa on yleisesti hieman kasvanut, usko henkilöstöedustuksen kuulemisen yhteydestä henkilöstön sitoutumiseen on hieman heikentynyt ja usko henkilöedustuksen apuun työpaikan tehokkuuden parantamisessa hieman heikentynyt. Viimeksi mainitun asian kohdalla Saksa on kuitenkin poikkeus. Mielenkiintoisimmat ajalliset muutokset löytyvät Ruotsista, jossa luottamus henkilöstöedustuksen kanssa neuvottelun hyötyihin näyttää viime vuosina selvästi laskeeneen. Ruotsi onkin lähestynyt kaikkien maiden keskiarvoa tehden pesäeroa Suomeen, jonka ajalliset muutokset ovat olleet pieniä. Kysymyksessä henkilöstöedustuksen kuulemisen ja henkilöstön sitoutumisen yhteydestä Ruotsin vastauskeskiarvo on tippunut jopa Puolan alapuolelle, vaikkakin näiden kahden maan välinen ero on pieni.

Kuviosta yksi voi myös nähdä, että halukkuus neuvotella suoraan henkilöstön kanssa

on neljän vuoden aikana kasvanut kaikkialla muutoksen ollessa suurinta Saksassa ja Puolassa. Muutos ei kuitenkaan ole ollut niin suuri yhä edelleen keskitason alapuolella pysyvässä Ruotsissa, vaikka muut kysymykset viittaavat sen kohdalla jonkinasteiseen luottamukseen laskuun. Tämän kysymyksen osalta voi kyllä olla mahdollista, että hieman muutunut kysymyksenasettelu vaikuttaa asiaan. Katsauksessa on käytetty suomenkielisen lomakkeen kysymysasettelua, mutta samankaltainen muutos on ollut myös englanninkielisessä lomakkeessa ja todennäköisesti myös muissakin kielissä.

Kun vastauskeskiarvoja miettii johdannossa esille tuotujen Visserin (2009) työmarkkinasuhteiden mallien kannalta, niin kovin merkittäviä eroja ei ole nähtävissä. Pohjoista mallia edustavassa Suomessa toimipaikkojen johto on hieman keskimääräistä luottavampi henkilöstöedustuksen hyötyihin, kun taas samaa mallia edustavassa Ruotsissa luottavaisuus on heikentynyt ja maa on selvästi lähentynyt kaikkien maiden keskiarvoja. Keskilänsi –eurooppalaista mallia edustava Saksa on lähellä keskiarvoja, kuten myös Puola lukuun ottamatta luottamusta henkilöstöedustuksen hyödyistä työpaikan tehokkuuden parantamisessa (ks. kuvio 1). Zientara (2010, 309) onkin tuonut esille, että Puolassa työnantajilla ja johdolla ei virallisesti ole mitään ammattiliittoja ja konsensus-hakuisuutta vastaan, vaikka he pitävätkin ammattiliittolaisia muun muassa jyrkkinä ja muutosvastarintaisina. Onko siis niin, että Puolassa löytyy sosiaalisen dialogin kohdalla enemmänkin institutionaalista luottamusta, muttei henkilöiden välistä?

Taulukosta 1 voi tarkastella vastauskeskiarvoja henkilöstömäärän mukaan määriteltujen toimipaikkakokojen mukaan. Keskiarvojen eroja on myös testattu tilastollisesti SPSS for Windowsin versiolla 22 hyödyntämällä sen Kruskal-Wallis –testiä. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyy etenkin kysymyksessä siitä, kokeeko toimipaikkojen johto henkilöstöedustuksen osallistumisen aiheuttavan vii-



**Kuvio 1. Vastauskeskiarvot vuosien 2009 ja 2013 ECS-kyselyissä toimipaikkojen johdon edustajille suunnattuihin neljään kysymykseen.**

Kysymykset vasemmalta oikealle: 1: Henkilöstöedustus auttaa meitä rakentavalla tavalla keksimään tapoja parantaa työpaikan tehokkuutta, 2: Henkilöstöedustuksen osallistuminen johtaa usein huomattaviin viivästyksiin tärkeissä johdon päätöksissä, 3: Henkilöstöedustuksen kuuleminen tärkeissä muutoksissa johtaa henkilöstön parempaan sitoutumiseen toteuttaa muutoksia sekä 4: Haluaisimme mieluummin neuvotella suoraan henkilöstömme kanssa (2009) / Keskustelemme mieluummin suoraan työntekijöiden kanssa (2013)”

vytyksiä johdon tärkeisiin päätöksiin. Tätä mieltä ollaan keskimääräistä enemmän henkilöstömääriltään suurissa toimipaikoissa ja Saksassa myös keskikokoisissa, vaikkakin Saksassa näkemykset ovat hieman lieentyneet neljän vuoden aikana. Silti erot verrattuna pieniin toimipaikkoihin ovat siellä suuret.

Vähemmän yllättävää on, että toimipaikkakoolla näyttää olevan merkitystä sen osalta, haluavatko toimipaikkojen johdon edustajat neuvotella suoraan henkilöstön kanssa. Halukkuus tähän on suurinta pienissä toimipaikoissa, mutta viimeisen neljän vuoden aikana se on kasvanut myös suurissa toimipaikoissa ja Saksassa myös keskisuurissa. Onko siis niin, että vaikka henkilöstöedustuksen nähdään yhä edelleen olevan hyödyksi, niin myös suurien toimipaikkojen johto on alkanut aiempaa enemmän haluta suoria neuvot-

teluja henkilöstön kanssa? Kysymys on mielenkiintoinen etenkin sosiaalisen dialogin tulleisuuden kannalta.

Ruotsalaisten työntantajien kriittisemmäksi muuttunut suhtautuminen sosiaaliseen dialogiin on mielenkiintoinen ilmiö. Ajalliset muutokset näyttävät lisäksi koskevan kaikkia kokoluokkia lukuun ottamatta kysymystä siitä, haluaako työnantaja neuvotella suoraan henkilöstön kanssa, jossa muutos on painottunut suurempiin kokoluokkiin. Nämä seikat herättävät kysymyksiä muun muassa siitä, onko Ruotsin työmarkkinalainsäädännössä, yleisessä neuvotteluilmapiiirissä tai jossain muussa yhteiskunnallisessa kontekstissa tapahtunut muutoksia neljän vuoden aikana, jotka sitten heijastuvat johdon näkemyksiin?

Suomessa ja Saksassa ajalliset muutokset ovat olleet samansuuntaisia kaikissa kokoluo-

**Taulukko 1. Vastauskeskiarvot vuosien 2009 ja 2013 ECS-kyselyissä toimipaikkojen johdon edustajille suunnattuun neljään kysymykseen toimipaikan henkilöstön määrän mukaisesti jaoteltuna. Keskiarvot vastausasteikolla 1 = vahvasti eri mieltä, 4 = vahvasti samaa mieltä.**

Henkilöstöedustus auttaa meitä rakentavalla tavalla keksimään tapoja parantaa työpaikan tehokkuutta								
Henkilöstö- määrä	SUOMI		RUOTSI		SAKSA		PUOLA	
	2009	2013	2009	2013*	2009	2013	2009*	2013
Kaikki	3,24	3,13	3,33	2,89	2,92	3,04	2,71	2,59
10 - 49	3,26	3,11	3,30	2,75	3,01	3,05	2,94	2,67
50 - 249	3,21	3,18	3,29	2,94	2,92	2,99	2,75	2,56
250+	3,27	3,10	3,40	2,97	2,92	3,07	2,52	2,57

Henkilöstöedustuksen osallistuminen aiheuttaa usein huomattavia viivytyksiä johdon tärkeisiin päätöksiin								
Henkilöstö- määrä	SUOMI		RUOTSI		SAKSA		PUOLA	
	2009	2013*	2009*	2013	2009*	2013*	2009*	2013*
Kaikki	2,00	1,90	1,69	1,94	2,22	2,17	2,16	2,19
10 - 49	1,95	1,90	1,62	1,91	1,99	1,85	2,01	2,10
50 - 249	2,02	1,84	1,68	1,94	2,24	2,21	2,06	2,18
250+	2,06	2,03	1,81	2,00	2,42	2,25	2,34	2,29

Henkilöstöedustuksen kanssa neuvottelemisen saa henkilöstön sitoutumaan paremmin muutosten toteutukseen								
Henkilöstö- määrä	SUOMI		RUOTSI		SAKSA		PUOLA	
	2009	2013	2009	2013	2009*	2013	2009*	2013
Kaikki	3,34	3,29	3,19	2,81	2,99	2,77	3,01	2,84
10 - 49	3,33	3,31	3,22	2,86	3,08	2,87	3,06	2,94
50 - 249	3,29	3,31	3,22	2,79	2,93	2,76	3,10	2,80
250+	3,44	3,25	3,08	2,79	2,95	2,75	2,89	2,82

Haluaisimme mieluummin neuvotella suoraan henkilöstömme kanssa (2009) / Keskustelemme mieluummin suoraan työntekijöiden kanssa (2013)								
Henkilöstö- määrä	SUOMI		RUOTSI		SAKSA		PUOLA	
	2009*	2013*	2009*	2013*	2009*	2013*	2009*	2013*
Kaikki	2,70	2,84	2,36	2,46	2,63	2,91	2,63	2,86
10 - 49	3,07	3,07	2,81	2,85	3,00	3,11	2,90	3,08
50 - 249	2,60	2,75	2,20	2,36	2,58	2,98	2,71	2,81
250+	2,14	2,44	1,87	2,17	2,34	2,77	2,38	2,76

Keskimääräiset vastaajamäärät (N) yllä oleviin kysymyksiin								
Henkilöstö- määrä	SUOMI		RUOTSI		SAKSA		PUOLA	
	2009	2013	2009	2013	2009	2013	2009	2013
Kaikki	632	846	641	665	814	557	615	661
10 - 49	254	383	270	206	279	91	166	158
50 - 249	237	297	199	263	229	201	209	336
250+	141	166	172	196	306	265	240	167

\* = Toimipaikkojen väliset erot ovat kyseisenä vuonna tilastollisesti vähintään melkein merkitseviä, sig. level <.05. Käytetty menetelmä: Independent Samples Kruskal-Wallis Test (ohjelmana SPSS:n versio 22).

kissa. Mainittavia muutoksia on kuitenkin tapahtunut Puolassa, jossa usko henkilöstöedustuksen kanssa neuvottelun ja henkilöstön sitoutumisen välillä on laskenut etenkin keskisuurissa toimipaikoissa. Lisäksi luottamus henkilöstöedustuksen avusta työpaikan tehokkuuden parantamiseksi on laskenut etenkin pienissä mutta myös keskisuurissa toimipaikoissa tasaten eroja toimipaikkakokojen välillä.

## Pohdinta

Analyysiluvun perusteella näyttää siis siltä, että johdon edustajilla on yhä edelleen luottamusta siihen, että neuvotteluilla henkilöstöedustuksen kanssa saavutetaan yhteinen etu. Silti luottamuksesta huolimatta halukkuus suoriin neuvotteluihin työntekijöiden kanssa on kasvanut jonkin verran, eniten työpaikkaneuvostoistaan huomiota saaneessa Saksassa. Suomessa johto on keskimääräistä luottavampi sosiaalisen dialogin hyötyihin, kun taas toisessa Pohjoismaassa Ruotsissa luottamus on neljässä vuodessa laskenut. Saksan tulokset olivat lähellä kaikkien ECS-kyselyssä mukana olleiden maiden keskiarvoja, ja Puolan keskiarvot olivat lähellä Saksaa vaikka maat kuuluvat eri työmarkkinasuhteiden regiimeihin. Henkilöstömäärällä mitattu toimipaikkakoko taas vaikutti eniten halukkuuteen neuvotella suoraan henkilöstön kanssa: suurinta halukkuus oli pienissä toimipaikoissa, mutta se on kasvanut myös suurissa toimipaikoissa.

Taluskriisin ajallisella kontekstillakaan ei näyttänyt olevan suurta vaikutusta luottamukseen. Vastakkaisasettelun henkeä ei siis ole syntynyt, mutta avoimeksi kysymykseksi jää mikä on vaikuttanut kasvaneeseen halukkuuteen neuvotella suoraan henkilöstön kanssa. Tällainen yleisluontoinen katsaus nostattaa useita jatkotutkimuskysymyksiä, etenkin kun katsauksen pääasiallisena tarkoituksena oli vain tarkastella maiden välisten erojen olemassa oloa ja muutosta. Tarkasteltavissa maissa on esimerkiksi erilaisia sosiaalisen dialo-

gin malleja, ne edustavat erilaisia työmarkkinasuhteiden regiimejä ja ne edustavat myös erilaisia hyvinvointiregiimejä. Voikin kysyä mistä sosiaalisen dialogin kannalta tärkeä luottamus kumpuaa ja mikä sitä heikentää tai vahvistaa?

Luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa tuodaan esille, että luottamuksella on erilaisia lajeja, ja että se muodostuu erilaisten mekanismien kuten henkilöiden välisten suorien kontaktien kautta, verkostoissa kehittyvän maineen kautta tai sen kautta miten instituutioiden koetaan muokkaavan toisten toimijoiden käytöstä ja arvoja. (Adler 2001; Biljsma-Frankema & Costa 2005). Näistä erilaisista luottamuksen lajeista sekä osatekijöistä ja luottamuksen muodostumisen tavoista on mahdollista saada teoreettista pohjaa sosiaaliseen dialogiin liittyvän luottamuksen tarkempaan tarkasteluun. Mielenkiintoinen kysymys onkin, mikä luottamuksen laji vaikuttaa toimipaikkatason sosiaalisessa dialogissa enemmän: henkilöiden välinen vai instituutionaalinen? Lisäksi erilaisia kontekstuaalisia tekijöitä olisi hyvä tarkastella lähemmin, sillä konteksti on kriittinen tekijä luottamuksen ja sen muutosten ymmärtämisessä (Rousseau ym. 1998).

Luottamuksen ja sosiaalisen dialogin suhdetta olisi hyvä tarkastella erilaisilla menetelmillä, hyödyntäen sekä määrällisiä monimuuttujamenetelmiä mutta myös laadullisia menetelmiä. Lisäksi asiaa olisi hyvä tarkastella useampien aineistojen avulla ja yhdistäen sekä johdon että henkilöstöedustajien näkökulmaa. Kiinnostava seikka esimerkiksi on, miten hyvin toimipaikkojen henkilöstö luottaa edustajiinsa, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja onko luottamuksessa edustajiin tapahtunut muutoksia. Eurooppalaiset toimipaikkakyselyt (ECS) tarjoavat yhden tarkasteluaineiston, mutta valitettavasti ajallisten muutosten tarkastelua vaikeuttaa erot kysymyksenasetteluissa. Tiettyä vuotta kuvastavan poikkileikkausaineiston avulla on kyllä mahdollista saada tietoa luottamuksen eri osatekijöistä, mutta pitkittäisaineiston avulla näiden tekijöiden yhteyttä olisi luotettavampi tutkia.

Sosiaalinen dialogi ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä toimipaikkojen tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta, joten lisätiedolle on paikkansa. Luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa on tuotu esille, miten luottamus mahdollistaa yhteistoiminnallista käytöstä, edistää avointa kommunikaatiota ja tietojen vaihtoa, vähentää haitallisia konflikteja sekä edistää tehokkaiden vastausten löytämistä kriisitilanteissa. Se myös johtaa työntekijät hyväksymään esimiesten päätöksiä helpommin kuin heikon luottamuksen olosuhteissa. (esim. Rousseau ym.1998; Biljsma-Frankema & Costa 2005; Holtz & Harold 2008.)

ECS-kyselyjen tuloksia käsittelevissä raporteissa taas todetaan aineistojen analyysin paljastavan, että työntekijöiden ja johdon välinen suhde sekä luottamus ovat positiivisesti kytköksissä työpaikan hyvinvointiin ja toimipaikan suorituskykyyn. Lisäksi analyysit vahvistavat teoreettisia oletuksia siitä, että vaikuttamiskanavan tarjoaminen työntekijöil-

le erilaisten henkilöstöedustuksen muotojen kautta voi vähentää tyytymättömyydestä johtuvia irtisanoutumisia työntekijöiden saadessa näkemyksensä esille. Henkilöstöedustuksen myötä työsopimukset ovat pidempiä, mikä tarjoaa hyvän pohjan työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Työnantajilla on myös mahdollisuus oppia enemmän työpaikan lattiataso toiminnasta ja tehdä parannuksia tuotantoprosessiin. (Eurofound 2012; 2015.)

Sosiaalinen dialogi ja luottamus näyttävät siis olevan selvästi toisiinsa kytkeytyviä asioita, joista näyttää olevan hyötyä sekä yksittäisille toimipaikoille, mutta myös laajemmin koko yhteiskunnalle. Aihe on kuitenkin hyvin monimuotoinen monien eri tekijöiden vaikuttaessa asiaan, jolloin syy-seuraussuhteita on vaikea todentaa. Sosiaalisen dialogin ja sen osapuolien välinen luottamus voi silti olla hyvin kiinnostava tutkimusaihe, joka voi kertoa paljon myös sosiaalisen dialogin käytänteitä ympäröivästä yhteiskunnallisesta kontekstista.



## Kirjallisuus

- Adler, P. S. (2001) Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science* 12(2), 215–234.
- Biljsma-Frankema, K. & Costa, A. C. (2005) Understanding the Trust–Control Nexus. *International Sociology* 20(3), 259–282.
- Eurofound (2010) European Company Survey 2009: Overview. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Eurofound (2012) Workplace social dialogue in Europe: An analysis of the European Company Survey 2009. [online]. <URL: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions-industrial-relations/workplace-social-dialogue-in-europe-an-analysis-of-the-european-company-survey-2009> >. Luettu 23.11.2015.
- Eurofound (2015) Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gallie, D. (2003) The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*, 19(1), 61–79.
- Holtz, B.C. & Harold, C.M. (2008) When your boss says no! The effects of leadership style and trust on employee reactions to managerial explanations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, 777–802.
- Jirjahn, U. (2009) The Introduction of Works Councils in German Establishments — Rent Seeking or Rent Protection? *British Journal of Industrial Relations* 48(3), 521–545.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998) Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review* 23(3), 393–404.
- Visser, J. (2009) The Quality of industrial relations and the Lisbon strategy. Teoksessa European Commission (toim.) *Industrial Relations in Europe 2008*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Zientara, P. (2010) The involvement of Polish trade unions in social dialogue and workplace governance: implications for reform. *International Social Science Journal* 61 (200–201), 303–320.

## Notes

- 1 Katsaus on osa Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksen tutkimushanketta ”*Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa*”, joka on Työsuojelurahaston rahoittama. Kyseisessä hankkeessa tarkastellaan erilaisten kyselyaineistojen avulla työn organisointimuotojen, työn joustavuuden sekä yhteistoiminnan kehitystä Suomessa ja Euroopassa. Kiitokset hankkeen vastuuhenkilö YTT Timo Anttilalle kommentista.
- 2 Vuoden 2013 kyselyssä olleet kaksi uutta maata jätettiin analyysivaiheessa huomioimatta, jotta vertailukelpoisuus vuoden 2009 aineistoon säilyisi.
- 3 Kysymysten vastausasteikko on muuttunut kyselyjen välillä. Vuonna 2009 asteikko oli 1–5 jossa vastausvaihtoehto kolme tarkoitti ”ei samaa eikä eri mieltä”. Vuoden 2013 kyselyssä vastausasteikko taas oli 1–4; kyselyaineistossa ei ollut ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehtoa vaan aineistossa näkyi niin sanotusti varmat vastaukset. Tätä katsausta varten vuoden 2009 kyselyn tuloksista poistettiin vastausvaihtoehto kolme, mikä mahdollistaa vertailukelpoisten vastauskeskiarvojen laskemisen ”varmojen” vastausten pohjalta.