

IDIOSYNKRAATTISET SOPIMUKSET TYÖELÄMÄSSÄ

Denise M. Rousseau: *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves.*
M.E. Sharpe, New York, 2005. 259 s.

Viimeaikaisessa työelämän kehittymistä koskevassa keskustelussa on esitetty, että työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus on muuttumassa (Alasoini: Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Tykes Raportteja 45, 2006). Uudenlaisen tasapuolisen psykologisen sopimuksen on todettu tarjoavan mahdollisuuden tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät työelämän muutoksista ja mullistuksista huolimatta. Denise Rousseau'n uusiin teos idiosynkraattisista diileistä täydentää alkanutta keskustelua mielestäni oivallisesti.

Idiosynkraattinen diili, tai lyhyesti I-diili, on työntekijän ja työnantajan yhdessä neuvottelema ja molempia hyödyttävä sopimus tai 'diili' työsuhteesta tai jostakin sen osa-alueesta. Vaikka Rousseau kutsuukin työntekijän aloitteesta syntyvää ekplisiittisesti sovittua I-diiliä 'aidoksi' I-diiliksi, monet niistä tapahtuvat ilman erityistä neuvoteltua ja joskus myös työnantajan toiveesta. Keskeistä on, että diili tehdään tai se tapahtuu sulassa sovussa ja yhteisymmärryksessä. I-diili saattaa olla ex-ante, eli työsuhteen alussa neuvoteltu, tai ex-post, jolloin se sovitaan tai se 'vain' tapahtuu myöhemmin työsuhteen varrella. Työntekijä saattaa esimerkiksi ennen työsuhteen allekirjoittamista neuvotella mahdollisuudesta tehdä töitä kotona parina päivänä viikossa tai osallistumisesta

koulutukseen työajalla. Työntekijä saattaa myös työnantajan hiljaisella hyväksynnällä muokata työrooliaan tai nimikettään taitojensa ja intressiensä mukaisesti. Työnantaja puolestaan voi tehdä aloitteen I-diilin sopimiseksi kun esimerkiksi pitkään organisaatiossa olleen työnantajan osaamista kaivataan ulkomaan toimistossa.

Mitä innovatiivisempi ja joustavampi organisaatio, sitä keskeisemmässä asemassa niin ex-ante kuin ex-post I-diilit ovat. Työnantaja saattaa satunnaisesti sallia I-diilejä houkutelakseen uusia työntekijöitä tai välttääkseen vanhojen osaajien karkaamisen muualle. Toisaalta I-diili voi toimia koko organisaation henkilöstöhallinnon toimintaperiaattena. Näin voi olla etenkin pienissä ja uusissa yrityksissä, joissa ei olla kangistuttu kaavoihin. I-diili on myös prosessi-innovaation muoto: organisaatio on valmis toimimaan uudella sitä hyödyttävällä tavalla tilanteen niin vaatiessa.

Varsinaista empiiristä tutkimustietoa ja faktaa I-diileistä on kirjassa vähän. Todennäköistä onkin, että teos innostaa tutkijoita tekemään ekplisiittisesti I-diilejä koskevaa empiiristä tutkimusta. Rousseau on aikaisemminkin toiminut suunnannäyttäjänä: hänen edellinen psykologista sopimusta koskenut

kirja vaikutti keskeisesti psykologisen sopimuksen käsitteen tutkimuksen kehittämiseen (Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage

Publications, 1995). Merkkejä I-diileistä on kuitenkin esiintynyt akateemisessa tutkimuksessa jo jonkin aikaa. Rousseau'n mukaan esimerkiksi juuri psykologista sopimusta ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista käsittelevä tutkimus on sivuuttanut i-diilejä pitkään. Perheellisten työntekijöiden työntantajansa kanssa sopimista erityisjärjestelyistä ja niiden seurauksista on paljon tietoa. Psykologinen sopimus, joka viittaa työntekijän (tai työnantajan) ymmärrykseen työsuhteesta ja sen toiminnista, on puolestaan käsitteenä hyvin lähellä I-diiliä. Psykologinen sopimus on sen osapuolten tulkinta I-diilistä. Rousseau'n mukaan I-diilejä neuvottelevalla työntekijällä on todennäköisesti tasapainoitettu psykologinen sopimus, joka sisältää sekä relationaalisia luottamukseen perustuvia että transaktionaalisia neuvoteltuja elementtejä.

Vaikka I-diilissä ei ole kysymys kenenkään suosimisesta eikä työnantajan kustannuksella tapahtuvasta hyötymisestä, ei I-diili ole kuitenkaan automaattisesti molempia hyödyttävä 'win-win'. Mitä tapahtuu, kun työnantajapuolen edustaja ylittää valtuutensa sopiesaan I-diilistä tai kun I-diilin neuvotellut ja sallitut manageri lähtee? Entä kun työmarkkinatilanne huononee radikaalisti? Ja kärjistään,

missä määrin pätäkötöitä tekevä prekariaatti on työnantajan suosi-
van vääristyneen I-diilin armoilla?
Diiliin osapuolten on hyväksyttävä
siihen liittyvät riskit ja jatkuva
muutos: kuka leikkiin ryhtyy, se
leikin kestäköön. Työnantajapuolel-
la on kuitenkin oltava selvä kanta
I-diileihin: yksittäisten managerien
toimintaperiaatteena se ei toimi
ja kunkin on tiedostettava oman
valtansa rajat.

I-diilien seurauksena saman
organisaation työntekijöillä saattaa
olla hyvinkin erilaisia järjestelyjä
työnantajansa kanssa. Oikeuden-
mukaisuuden varmistaminen onkin
I-diilejä suosivan työnantajan suuri
haaste: työnantajan on varmistetta-
va, että I-diili ei ole vain 'win-win'
vaan myös 'win-win-no loss' sivus-
ta seuraavien näkökulmasta. Vaaka-
kupissa on luottamus ja oikeuden-
mukaisuus, ja ne painavat paljon.
Varovaisuutta vaaditaan etenkin
kun neuvotellaan ex-post diilejä:
työntekijöiden on helppo verrata
työpanoksiaan ja pohtia kunkin
diilin reilua. Vaarana on myös,
että työntekijöiden väliset suhteet
kärsivät. Kommunikointi, avoimuus
ja selkeät pelisäännöt varmistavat,

että kaikki ymmärtävät yksittäisten
diilien perusteet ja niiden legitimi-
teetti on kunnossa.

Kirja I-diileistä avautuu hel-
posti laajalle lukijakunnalle aka-
teemikoista kaikille työelämän
kehittymisestä kiinnostuneille.
Akateemiselle väelle se tarjoaa
ideoita tutkimukseen ja kuvailee
ja antaa nimiä jo ilmassa olleille
muutoksille työelämässä. Kirjan
perussanoma on mielestäni arvo-
kas: työelämän tutkimukseen tulisi
nähdä työntekijä selkeästi työsuhteen
aktiivisena osapuolena eikä
vain työnantajan ja organisaatioi-
den toimien kohteena ja reaktiivi-
sena toimijana. Teos sisältää myös
hyvin käytännönläheistä kuvausta
siitä, miten I-diilit solmitaan, miten
ne voidaan perustella ja miten ne
hallitaan. Kirja siis toimii paitsi aka-
teemisen keskustelun virikkeenä
myös helppolukuisena ja esimerk-
kejä paljon sisältävänä työelämän
(selviytyminen) oppaana niin työnteki-
jille kuin työnantajille.

Kuten Rousseau myöntää,
I-diilit koskevat – ainakin toistai-
seksi – pääosin tietointensiivistä
työtä tekeviä ja aloja, joilla taitava
työvoima on vähissä ja joilla työn-

tekijöiden valta on kasvanut. Joka
tapauksessa kirja herättää poh-
timaan, kuinka työsuhteen dyna-
miikka on muuttumassa ja kuinka
todella olemme Alasoinin (emt.)
esittämään tapaan siirtymässä
paternalistisesta pitkälti työnan-
tajan sanelemasta sopimuksesta
työntekijävetoiseen diili-työkult-
tuuriin. Nähtäväksi jää, missä mää-
rin I-diilit ja niiden sivussa uudet
psykologiset sopimukset yleistyvät
Suomessa, jossa perinteisesti on
sovittu kollektiivisin keinoin toisin
kuin Rousseau kotimaassa Yh-
dysvalloissa. Sekä työntekijät että
työnantajat tarvitsevat varmasti
harjoitusta, etenkin jos ja kun I-
diilien kattama osuus työsuhteesta
kasvaa. Mielenkiintoista on myös
se, millaiseksi Rousseau täysin
sivuuttamien ammattijärjestöjen
kanta I-diileihin pidemmällä täh-
täimellä kehittyi. Tärkeimpänä ky-
symysmerkinä on mielestäni kui-
tenkin, missä määrin yritysjohto ja
managerit ovat valmiita ottamaan
vastuun I-diilien potentiaalisista
negatiivisista seurauksista niin diilin
tekevien työntekijöiden kuin niitä
sivusta seuraavien työkavereiden
näkökulmasta.

Marjo-Riitta Parzefall