



# **AMMATTILIITTOJEN JOHTAMINEN MENESTYKSEKÄÄSEEN TULEVAISUUTEEN**

Järjestöjohtamisen Executive MBA 2018-2020



# Sisällys

Esipuhe .....	3
1. Ammattiyhdistysliike tienhaarassa .....	4
2. Kymmenen teesiä ammattiyhdistys- liikkeen muutostarpeista.....	6
3. Ammattiliittojen johtamisen uusi tuleminen.....	10
3.1 Muutostarve.....	10
3.2. Johtaminen muutoksessa .....	11
3.3. Ammattiliittojen johtamisen erityispiirteet .....	14
4. Lopuksi .....	18

## AMMATTILIITTOJEN JOHTAMINEN MENESTYKSEKÄÄSEEN TULEVAISUUTEEN

**Teksti:** Teksti: Juha Heikkala ja Järjestö EMBA:n opiskelijat

**Taitto:** pirjousitalo-aura.com

**Kuvat:** Unsplash, Shutterstock

**Julkaisija:** Tampereen yliopisto,

Tree – Jatkuvan oppimisen palvelut 2021

# Esipuhe

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu / Jatkuvan oppimisen palvelut toteutti vuosina 2018–2020 ammattiliittojen johdolle suunnatun Järjestöjohtamisen Executive MBA -ohjelman (lyh. Järjestö EMBA). Ohjelman tarkoituksena oli valmistaa meitä, siis ammattiliittojen johtoa, työskentelyyn ympäristöissä, joissa menestyksekkäs järjestön johtaminen vaatii johtajalta kykyä uusiutua kehityksen mukana – nyt ja tulevaisuudessa.

Koulutukseen sisältyneiden lähijaksojen ohella toteutimme joukon vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia, joissa käsitelimme ammattiyhdistysliikkeen strategisia kysymyksiä ja ammattiliittojen johtamisen haasteita. Totesimme jo koulutusohjelman alussa, että meidän kannattaisi kirjata havaintomme ja oppimme jonkinlaisen oppaan tai tekstin muotoon. Koulutusohjelman kiteytymänä syntyi tämä pamfletti, johon olemme koonneet johtopäätöksiä ammattiliittojen muutostarpeista ja johtamisen kehittämisestä.

Tarkoituksemme on havahduttaa ammattiyhdistysliikkeen aktiiveja ja ammattiliittojen johtoa muutoksiin, joita välttämättä tarvitaan, jotta koko liike liittoineen menestyisi tulevaisuudessakin. Ammattiliitoilla on riittämiin haastajia ympärillään – työnantajajärjestöt, yksityinen työttömyyskassa YTK, ajoittain myös maan hallitus – mutta todellinen haaste on liitot ja koko liike itse: kykenemmekö uudistumaan ja vastaamaan jäsentemme tarpeisiin.

Ammattiliitoille on arvopohjansa puolesta edelleen yhteiskunnallista tilausta, mutta niiden ajattelumalleissa, johtamisessa, rakenteissa ja toimintatavoissa on paljon uudistettavaa. Kunniakas historia ei riitä perusteluksi uusille sukupolville siitä, miksi ammattiliittoon kannattaa kuulua.

Ajatustemme kokoamisesta ja tekstin kirjoittamisesta on vastannut koulutusohjelmassa asiantuntijana toiminut YTT Juha Heikkala. Hedelmälliset puitteet yhteisille keskusteluille ja koko koulutusohjelmalle loi ohjelmapäällikkö Minna Miettinen.

## Tampereella 9.12.2020

*Teppo Järnstedt, Raideammattilaiset JHL*

*Sami Laakso, Paperiliitto*

*Päivi Niemi-Laine, JHL*

*Maija Pihlajamäki, Jyty*

*Heli Puura, Teollisuusliitto/SAK*

*Eija Valkonen, Paperiliitto*

*Minna Miettinen, ohjelmapäällikkö, Tampereen yliopisto*

*Juha Heikkala, järjestöasiantuntija, Juha Heikkala Consulting*

# 1. Ammattiyhdistysliike tienhaarassa

Ammattiyhdistysliikkeellä ammattiliittoineen on ollut ja on edelleen Suomessa vahva institutionaalinen asema ja paljon vaikutusvaltaa. Keskusjärjestöt SAK, STTK, ja Akava sekä noin 80 ammattiliittoa ovat keskeisiä toimijoita työmarkkinoilla, kun sovitaan työntekijöiden palkoista, työsuhteturvasta, työajasta tai kouluttamisesta yhdessä työnantajapuolen keskusjärjestöjen ja liittojen kanssa. Perinteisesti maan hallitus on tukenut – enemmän tai vähemmän – työmarkkinajärjestöjen keskitettyjä sopimuksia omilla ratkaisullaan.

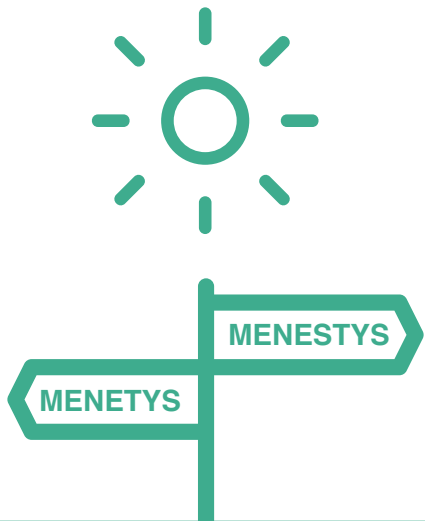
2010-luvulla tämä niin sanottu kolmikantatayhteistyö on haastettu. Pääministeri Juha Sipilän hallitus (2015–2019) otti etäisyyttä kolmikantaiseen valmisteluun ja perinteiseen sopimisen tapaan. Elinkeinoelämän keskusliitto EK muutti sääntöjään syksyllä 2015 niin, ettei se enää voinut osallistua keskitettyjen sopimusten

tekemiseen. Syksyllä 2020 Metsäteollisuus ry ilmoitti, että se irtautuu työehtosopimusneuvotteluista ja siirtää työehdoista sopimisen yritystasolle. Ylipääntään työnantajapuolen halu neuvotella ammattiliittojen kanssa on vähentynyt. Näiden kehityspiirteiden kautta avautuu kysymys paikallisen sopimisen yleisyydestä ja yleistyemisestä sekä eri sektoreiden työehtojen eriytymisestä.

Paljon näyttää siis olevan muutoksessa. Samalla ammattiyhdistysliikkeeseen kohdistuva julkinen kritiikki voimistuu. Onko siis kaikki menetetty, onko aika ajanut ammattiyhdistysliikkeen ohi? Tuskin, sillä ammattiliittojen perustehtävä on edelleen ajankohtainen, työntekijät tarvitsevat jatkossakin tukea ja turvaa muuttuvassa työelämässä sekä kokoavan voiman ollakseen tasapuolisemmassa asemassa työnantajan kanssa.

**Mitä ammattiliitot sitten tekevät jäsentensä eteen? Niiden perustehtävänä on**

- edistää työntekijöiden oikeuksia sekä taloudellisia, ammatillisia ja oikeudellisia etuja
- vaikuttaa työ-, sosiaali- ja eläkelainsäädäntöön
- kehittää työelämää ja lisätä hyvinvointia työelämässä
- auttaa jäseniä työelämän ongelmatilanteissa
- tukea jäsenten kehittymistä työssä ja vahvistaa jäsenten työmarkkina-asemaa
- tarjota jäsenille neuvontaa, koulutusta ja tietoa sekä ammatillisia verkostoja



Ammattiliitot ovat edunvalvonta- ja palvelujärjestöjä, jotka kokoavat yhteen alansa työntekijät ja vaikuttavat yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja lainsäädäntöön. Niiden käytössä olevat keskeiset välineet ovat joukkovoimaan perustuva vaikutusvalta yhteiskunnassa ja neuvottelupöydissä, työ- ja virkaehtosopimukset, luottamushenkilöverkosto työpaikoilla, ammattiosastot tai paikalliset yhdistykset, jäsenistölle suunnatut palvelut sekä liittojen taloudelliset resurssit. Yksittäiset työntekijät eivät jatkossakaan pärjää yksin neuvotteluissa työnantajan kanssa, siksi tarvitaan ammattiliittoja sekä jäsenten yhteistoimintaa ja -voimaa.

Tehtävässään ammattiyhdistysliike on onnistunut hyvin – ainakin työtä tekevän ihmisen näkökulmasta. Sen saavutuksia ovat muun muassa kahdeksan tunnin työpäivä, viisipäiväinen työviikko, vuosilo-

mat, ansiosidonnainen työttömyysturva, työeläke, työntekijän irtisanomissuoja ja perhevapaat. Ammattiyhdistysliikkeen saavutukset ovat kuitenkin muodostuneet itsestäänselvyyksiksi, suomalaisen yhteiskunnan ja yksilöiden hyvinvoinnin peruskiviksi, joita emme välttämättä enää huomaa. On käynyt kuten sanonnassa,

*”Mikään ei pelasta organisaatiota tai instituutiota menestykseltä”.*

Hyvinvointivaltio suhteellisen vakaine työmarkkinoineen ja työntekijälle taattuine oikeuksineen on laajasti toteutunut – entä mitä nyt ja tästä eteenpäin?

Ammattiyhdistysliikkeen strateginen tilannekuva on haastava: Jäsenmäärät laskevat, järjestäytymisaste laskee, ammattiliittojen yhteiskunnallinen asema ja olemassaolon oikeutus on haastettu,

keskusjärjestöjen asema on kaventunut, keskitettyjä ratkaisuja ei enää tehdä, paine paikalliseen sopimiseen on lisääntynyt. Tulevaisuudessa työ- ja virkaehtosopimusten yleisittovuus voi murtua, työnantajan toteuttama jäsenmaksujen perintäjärjestelmä voi kaatua, ammattiliittojen jäsenmaksujen verovähennysoikeus voi poistua ja niin edelleen. Työnantajajärjestöt pyrkivät kaikin keinoin kyseenalaistamaan ammattiliittojen tarpeellisuuden.

Lista haasteista on pitkä. Onko näihin strategisiin haasteisiin tartuttu reippaasti ja rivakasti? Vai onko kunniakkaasta historiasta tullut ankkuri, joka hidastaa tai jopa estää tarvittavat muutokset. Tällä menolla ammattiyhdistysliike menettää oikeutuksensa ja paikkansa suomalaisessa yhteiskunnassa!

”

*Mikään ei pelasta organisaatiota tai instituutiota menestykseltä”.*

## 2. Kymmenen teesiä ammattiyhdistysliikkeen muutostarpeista

Ammattiyhdistysliikkeen strategiset haasteet on tunnistettu, muutoksen tarve on ilmeinen. Mitä haasteiden suhteen pitäisi tehdä? Seuraavassa on kuvattu kymmenen teesiä siitä, miten ammattiliittojen pitää uudistua, jotta ne menestyvät tulevaisuudessa.

### a. Kivijalat, joiden päälle tulevaisuuden ammattiyhdistysliikettä rakennetaan

#### 1. Vahvaan arvopohjaan tukeutuminen

Ammattiyhdistysliikkeellä on arvopohjansa puolesta edelleen vahva ja jopa vahvistuva yhteiskunnallinen tilaus. Tarve työntekijän suojelemiseen, riittävään toimeentuloon, työhyvinvoinnin parantamiseen ja työelämän kehittämiseen on edelleen olemassa. Uusien sukupolvien arvolutautuneisuus on vahvaa, nuoret toivovat tulevaisuuden yhteiskunnalta ihmisten tasa-arvoista kohtelua, hyvinvointivaltion säilyttämistä, turvallisuutta, ympäristötietoisuutta ja eriarvoisuuden vähenemistä. Nämä ovat asioita, jotka vastaavat ammattiyhdistysliikkeen arvopohjaa. Sen sijaan arvojen ilmenemisen muodot ja sisällöt sekä niiden toteuttamisen kanavat ovat muuttuneet.

#### 2. Tarkoituksen kirkastaminen

Tarvitaan koko ammattiyhdistysliikkeen tarkoituksen ja perusviestin kirkastamista, brändin reipasta uudistamista sekä

ammattiliittojen toiminnan merkityksen aktiivista viestintää ja markkinointia. Ammattiyhdistysliikkeen yhteiskunnallinen oikeutus pitää lunastaa uudelleen. Kukaan ei liity ammattiliittoon kiitollisuudenvelasta menneisyyttä kohtaan.

#### 3. Yhteinen visio työelämästä

Ammattiyhdistysliikkeen historialliset saavutukset ovat mittavat. Liikkeen reilu sata vuotta sitten julkilausuma visio työntekijöiden aseman ja toimeentulon parantamisesta on pääosin toteutunut. Vastaavaa laajakantoista yhteiskunnallista visiota ei ammattiliitoilla enää ole. Todellisuudessa nykyisen työelämän haasteet ovat miltei samat kuin 100 vuotta sitten – esimerkkeinä työnantajan pyrkimys silputtuihin työsuhteisiin, mataliin palkkoihin ja työhyvinvoinnin väheksymiseen. Ammattiyhdistysliike tarvitsee yhteisen näkemyksen siitä, minkälaista työelämää tulevaisuudessa tavoitellaan ja minkälaisilla toimenpiteillä siihen valmistaudutaan.

## b. Työkalut, joita tulevaisuudessa käytetään

### 4. Organisaatiolähtöisyydestä jäsenlähtöisyyteen

Vahvan yhteiskunnallisen aseman saavuttanut liike tai organisaatio muuttuu helposti itsestäänselvyydeksi ja kääntyy sisäänpäin. Siitä tulee itsetarkoitus, päämääränä on vallan ja asemien ylläpitäminen. Pahimmillaan liikkeen piirissä toimivista ihmisistä tulee objekteja, jotka palvelevat organisaation tarkoituseriä, ei päinvastoin. Ammattiliitoissakin on vaarana se, että jäsenet pelkistyvät huomaamatta joukkovoiman osatekijöiksi tai jäsenmaksunsa maksavaksi resursilähteeksi. Edelläkävijäorganisaatiot muuttavat toimintaansa organisaatiolähtöisyydestä ihmis-, asiakas-, asukas- tai jäsenlähtöiseksi. Ammattiliitoissa on opittava ajattelemaan ja toimimaan tarvelähtöisesti. Niiden on tunnistettava paremmin jäsentensä tarpeet ja odotukset, jotta ne voivat tukea yksittäisiä jäseniä ja aktivoida kokonaisia työpaikkoja mielekkäillä ja vaikuttavilla tavoilla.

### 5. Rakenteet ja toimintatavat uusiksi

Vaikka ammattiyhdistysliikkeen arvoille olisikin tilausta, ei arvoja ja niiden käytännön ilmentymiä pidä sekoittaa toisiinsa. Ammattiliitoissa – kuten järjestöissä ylipäättäänkin – on toimittu reilu sata vuotta lähes samoilla rakenteilla ja toimintatavoilla. Samaan aikaan yhteiskunnan rakenteet ja toimintatavat ovat muuttaneet dramaattisesti ja digitalisaatio vielä kiihdyttää tätä muutosta. Valtaosalla ammattiliittoja ja ammattiosastoja osallisuuden, osallistumisen ja vaikuttamisen muodot ovat edelleen kiinni perinteisessä yhdistystoiminnassa kokouksineen, neuvotteluineen, esityslistoineen ja puhuvine päineen. Uudet sukupolvet ovat tottuneet koulusta ja päiväkodista asti muun muassa osallistamiseen, joukkoistamiseen, henkilökohtaistamiseen, tutkivaan oppimiseen ja kokeilemiseen. Tällaisten toimintatapojen käyttöönotto ontuu ammattiliitoissa.

### 6. Digitalisaatiossa edelläkävijäksi

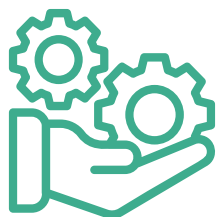
Digitalisaatiossakin ammattiliitoilla on kiinnostavaa, ainakin jos vertailukohdaksi ottaa yksityisen ja julkisen sektorin kärkietenijät. Digitalisaatio tarkoittaa toimintatapojen muutosta, jota teknologinen kehitys vauhdittaa. Ammattiliittojen kannalta kysymys ei siten ole niinkään massiivisesta tietohallintohankkeesta kuin osallisuuden, osallistumisen ja vaikuttamisen muotojen ja käytäntöjen uudistamisesta jo olemassa olevien digitaalisten välineiden ja alustojen avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi toimintaprosessien automatisoimista jäseneksi tulemisesta jäsenetujen hoitamiseen, sosiaalisen median käyttöä kohdennetussa viestinnässä ja markkinoinnissa. Tai se tarkoittaa digitaalisten kanavien hyödyntämistä jäsenten, luottamushenkilöiden ja yhdistysten aktiivien palvelemissa ja tukemisessa sekä alustojen luomista aidosti demokraattiselle osallistumiselle ja päätöksenteolle.

### 7. Tiedolla johtamista

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan ammattiliiton julkilausuttua ja yhteisesti jaettua johtamis-, suunnittelu- ja toimintamallia, jossa eri tasoista tietoa hyödynnetään osana päätöksen valmistelua, päätösten tekemistä ja toimeenpanoa sekä niiden toteutumisen seuranta. Käytännössä tiedolla johtaminen tarkoittaa ammattiliittojen toimintaympäristöä ja jäseniä koskevan tiedon ja ymmärryksen systemaattista kokoamista ja hyödyntämistä. Tutkittua tietoa tarvitaan sekä yhteiskunnan, työelämän ja työmarkkinoiden muutoksista että jäsenten, luottamushenkilöiden ja yhdistysaktiivien tarpeista ja odotuksista. Parhaimmillaan tutkimustietoa ja kokemustietoa hyödynnetään tasapainoisesti. Tietoon perustuva päätöksenteko voi myös johtaa olemassa olevien käsitysten, uskomusten ja käytäntöjen kriittiseen arviointiin ja muuttamiseen. Tiedolla johtaminen lisää ammattiliiton läpinäkyvyyttä.



## C. Keinot, joilla ammattiliittoja johdetaan



### 8. Johtamisen kehittäminen ja johtajuuden arvonnousu

Järjestöille on ominaista muun muassa demokraattinen päätöksenteko, jäsenten ja henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen, asiantuntijoiden autonomia omassa työssään sekä vapaaehtoiset jäsenet päätöksentekoelimissä. Näistä piirteistä on seurauksena ammattiliitoillekin ominainen ”pehmeä” johtaminen tai jopa alijohtaminen. Johtamista ei demokraattisessakaan yhteisössä pidä karsastaa, luottamusjohdolla ja toimivalla (palkatulla) johdolla on sekä velvollisuus että oikeus johtaa ammattiliittoa. Tämä edellyttää hallitukselta, valtuustolta tai edustajistolta sekä toimivalta johdolta jatkuvaa johtamisen kehittämistä.

### 9. Strategisen johtamisen vahvistaminen

Jokainen organisaatio tarvitsee suunnitelman siitä, mitä se tavoittelee tai mihin se pyrkii toiminnallaan. Useimmiten puhutaan strategiasta visioineen ja toimenpiteineen. Turhan usein strategian käytännön toteuttaminen ja aito ohjaavuus jää vaillinaiseksi arjen kiireiden ja kasautuvien työtehtävien puristuksissa. Käsiohjauksesta, mutu-tuntumasta ja aliohjautumisesta on päästävä selkeämpään strategiseen tavoitteenasetteluun ja systemaattiseen toteutumisen seurantaan. Strategisen johtamisen tavoite on saada liittojen työntekijät keskittymään niihin asioihin, joilla on merkitystä liiton menestymisen kannalta. Näitä asioita ovat ennen kaikkea jäsenten palveleminen, luottamushenkilöiden tukeminen ja yhdistysaktiivien auttaminen.

### 10. Muutoksen johtamista

Ammattiliittojen strategiset haasteet ovat selvillä, mutta muutosvalmius vaihtelee. Muutosten lähtökohtana on tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta sekä siitä johdetut tavoitteet ja toimenpiteet. Nykyisten haasteiden puristuksissa ammattiliitot eivät voi tuudittautua sen varaan, että suotuisa poliittinen ilmapiiri tai yht’äkkinen kansanliike pelastaisi ne tarvittavilta muutoksilta. Muutostilanteessa korostuu sekä strateginen johtaminen että muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen ei ole vain olemassa olevan järjestelmän puutteiden korjaamista tai tehokkuuden lisäämistä, vaan rohkeutta ajattelumallien, rakenteiden ja toimintatapojen radikaaliinkin uudistamiseen – hukkaamatta selkeää perustehtävää ja vahvaa arvopohjaa.

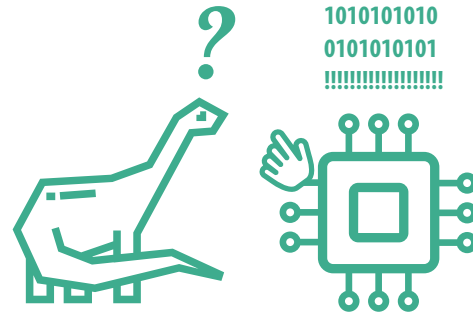




## 10 x muutostarve

1. **Vahva arvopohja**
2. **Kirkas tarkoitus**
3. **Yhteinen visio**
4. **Jäsenlähtöisyys**
5. **Uudet rakenteet ja toimintatavat**
6. **Edelläkävijyys digitalisaatiossa**
7. **Tiedolla johtaminen**
8. **Johtamisen kehittäminen ja johtajuuden arvostus**
9. **Strateginen johtaminen**
10. **Muutosjohtaminen**

# 3. Ammattiliittojen johtamisen uusi tuleminen



## 3.1. Muutostarve

Ammattiyhdistysliikkeen muutostarve on ilmeinen. Strategiset haasteet ovat todellisia. Toki poikkeuksiakin on, mutta yleisesti ottaen ammattiliittojen toiminta ei nyt houkuttele parhaalla mahdollisella tavalla. Syynä ei ole vain työmarkkinoiden tai työelämän muutos, vaan ja ennen kaikkea organisoituneen (järjestäytyneen) toiminnan ja yksilöiden käyttäytymisen muutos.

Perinteiset järjestö- ja yhdistystoiminnan muodot kokouksineen ja pöytäkirjoineen eivät houkuttele varsinkaan niitä, jotka ovat tottuneet sähköiseen verkottumiseen ja kännykän applikaatioihin. Pahimmillaan sisäpiiriläisten ja kokousjyrien kansoittamat ammattiliitot näyttävät dinosauruksina niille uusille sukupolville, jotka ovat tottuneet itseohjautuvuuteen, omaehtoisuuteen, henkilökohtaistamiseen ja joukkoistamiseen. Harvassa ovat ne yhdistykset tai järjestöt, joka eivät olisi huolissaan nuorten saamisesta mukaan toimintaan, ammattiliitot mukaan lukien.

Järjestöissä ja yhdistyksissä on toimittu reilu 100 vuotta samoilla rakenteilla ja toimintatavoilla – ja samalla maailma ympärillä on muuttunut radikaalisti! Teollista maailmaa varten luodut yhdistysten ja järjestöjen rakenteet ja toimintatavat pitkin päätöksentekoketjuineen ja vakiintuneine valta-asetelmineen eivät toimi digitalisoituvassa tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Tämän takia tarvitaan rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista, digitalisaation hyödyntämistä ja tiedolla johtamista. Ratkaisevaa on huomata se, että menestyvät organisaatiot ovat jo muuttaneet 'paradigmaansa' eli ajattelutapaansa niin, että hallinnon tarjonnan sijaan painotetaan jäsenen, asiakkaan tai kuntalaisen tarpeita ja heitä palvelevaa ongelmanratkaisua.

Paljon on kiinni paitsi ammattiliittojen rakenteista ja toimintatavoista, myös ja ennen kaikkea johtamisesta. Onhan ammattiliittoja johdettu tähänkin asti ja varsin menestyksekkäästi, ainakin histo-

riallisten saavutusten valossa. Nyt tilanne on muuttunut, eilispäivän johtamisen mallit eivät toimi tänään tai tulevaisuudessa. Kyse ei ole vain olemassa olevan koneiston toiminnan tehostamisesta, vaan uudesta asenteesta ja uusista ajattelutavoista. Albert Einsteinia lainaten,

*Emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne. Hulluutta on se, että tekee samat asiat uudelleen ja uudelleen ja odottaa eri tuloksia.*

Radikaalitkin muutokset ovat tarpeen koko ammattiyhdistysliikkeessä. Lasta ei kuitenkaan pidä heittää pesuveden mukana. Edellä kuvatut ammattiliittojen kivijalat – vankka arvopohja, kirkas perustehtävä ja visio työelämästä – ovat sitä perustaa, jonka varaan ammattiliittojen tulevaisuuden johtamista voi ja kannattaa lähteä luomaan ja toteuttamaan.

### 3.2. Johtaminen muutoksessa

Erään ministeriön virkamiehen huoneen- taulu kiteyttää hyvin toimivan työyhteisön



ja onnistuneen johtamisen peruspiirteet: *Kun taitamaton laittaa haluttoman teke- mään tarpeetonta, tuntuu siltä kuin turha työ menisi hukkaan.*

Ammattiliitoissakin tarvitaan olennaiseen ja tarpeelliseen keskittyvää johtamista, motivoivia työtehtäviä ja osaavaa toi- meenpanoa. Management-guru Henry Minzberg tiivistää saman asian seuraavasti:

*Tee oikeita asioita, tee asiat oikein.*

Johtaminen ei suinkaan ratkaise kaikkea, mutta se luo perustan toimivalle ja menestykselle ammattiliitolle. Wikipedian määritelmää myötäillen johtamisella tarkoitetaan tässä tavoitesuuntautunutta ja vuorovaikutteista ihmisten toiminnan ohjaamista. Tällöin oletuksena on, että joukko ihmisiä toimii johdettuna paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtamisessa konteksti on hyvin ratkaiseva, joten se pitää suhteuttaa siihen mistä järjestö- ja yhdistystoiminnassa on ylipäättään kyse. Veteläsuon (1982)

määritelmän mukaan yhdistys on ihmisten yhteenliittymä heille merkityksellisten asioiden toteuttamiseksi. Edelleen, strateginen johtaminen tarkoittaa tällöin liiton pitkän aikavälin menestymisen varmistamista perustehtävän toteuttamisen suunnassa.

**Nämä kolme määritelmää yhdistämällä saadaan ammattiliittojen johtamisen määritelmä:**

*Ammattiliittojen johtaminen on tavoitesuuntautunutta ja vuorovaikutteista toiminnan ohjaamista, jotta ammattiliitto toteuttaa menestyksellä jäsenilleen merkityksellistä asiaa pitkällä aikavälillä.*

Näin johtaminen tukeutuu ammattiliittojen perustehtävään, jonka toteuttamista varten liitto on olemassa. Vankka arvopohja, kirkas perustehtävä ja näky halutusta tulevaisuudesta ovat onnistuneen johtamisen edellytys ja perusta.



”

*Tee oikeita asioita,  
tee asiat oikein.”*

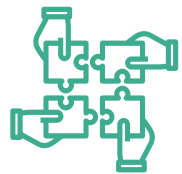




Työelämä 2020 -hankkeessa määriteltiin suomalaisen työelämän kolme keskeistä tarinaa, jotka olivat osaaminen, yhteistyö ja turvallisuus. Johtaminen nähtiin niin vahvana läpileikkaavana teemana näissä, että jatkotyöstönä tehtiin analyysi suomalaisesta johtamisesta. Hankkeen mukaan

*Suomalainen johtaminen on suoraa, selkeää ja rehellistä. Suomalaista johtajaa on helppo lähestyä. Meillä on pieni valtaetäisyys työntekijöiden ja johdon välillä, mikä mahdollistaa sen, että keskustelukulttuuri ei ole läheskään niin hierarkkista kuin esimerkiksi Keski-Euroopan maissa. Suomalaiset johtajat eivät tärkeile tai tee omasta roolistaan isoa numeroa.*

Suomalainen johtaminen on maanläheistä. Maanläheisyyden käänköpuolena on korostettu nöyryys ja vaatimattomuus. Haluamme välttää leuhkan mainetta emmekä osaa kehua tuotteitamme tai toimintakykyämme. Seurauksena voi olla liian matala kunnianhimon taso ja vaatimattomat unelmat. Suomalaisen johtamisen maanläheisyys mahdollistaa keskinäisen luottamuksen ja siihen perustuvan yhteistyön, mutta se ei välttämättä tue uskallusta ja kovien tavoitteiden asettamista.



Matalalle asetetuista tavoitteista seuraa herkästi alijohtamista ja alisuorittamista – ammattiliitoissakin. Siksi on ajateltava rohkeammin sekä johtamista itseään että asetettavia tavoitteita. Liitoillakin on varaa nostaa tekemisen rima. Se edellyttää johtamisen uudistamista.

Suomalaisen johtamisen vahvuuksia ovat matala hierarkia, luottamus, asiantuntemus, ratkaisukeskeisyys ja hyvä yhteinen arvopohja. Nämä yleiset havainnot pätevät hyvin myös ammattiliittoihin. Johtamisen heikkouksia taas ovat matala kunnianhimon taso, dialogin puute, heikko ihmisjohtaminen ja prosessirakkaus. Nämäkin piirteet kuvaavat varsin hyvin ammattiliittoja.

Minkälaista on ammattiliittojen toiminta, asiantuntijoiden työ ja johtaminen tulevaisuudessa? Vertailukohdaksi voi ottaa näkemykset työelämän ja organisaatioiden yleisistä kehityspiirteistä. Moderneille organisaatioille on ominaista joustavat rakenteet, matalat hierarkiat ja siirtymä hierarkiasta tiimeihin. Johtamisessa painottuu autoritaarisen ja käskävän johtamiseen sijaan osallistava ja valmentava johtaminen, asioiden ja prosessien sijaan ihminen ja merkitykset, massojen tai joukkojen sijaan tiimit ja yksilöt.

Tietotyön lisääntymisen ja digitalisaation seurauksena organisaatiot muuttuvat yhä enemmän verkostomaisiksi projektiorganisaatioiksi, joissa tiimit tai vastaavat syntyvät luontevasti organisaation verkostoista käsin toteuttaen erilaisia projekteja ja tehtäviä. Oppimiseen, yhteistoimintaan sekä vuorovaikutukseen liittyvät käytännöt korostuvat, samoin verkostojen ja kumppanuuksien hallinta.

Tällaisissa organisaatioissa johtaja ei ole työyhteisön keskipiste, vaan toimintaa fasilitoiva sekä työyhteisön toimijoita palveleva valmentaja. Hänen tehtävänä on tavoitteiden isojen linjojen määrittäminen sekä työyhteisön monimuotoisuuden, luovuuden ja osaamisen maksimaalinen hyödyntäminen. Tämä lisää johtamisen haastavuutta, kun samaan aikaan on sekä tuettava yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuutta että varmistettava riittävä yhteinen ymmärrys organisaation yhteisistä tavoitteista.

Modernit organisaatiot ovat alustoja itseohjautuville yksilöille ja tiimeille, joille johtaja toimii valmentavana tukena. Edelleenkin pelkkä johtamisen painottaminen ei riitä, vaan tarvitaan aktiivista ja vastuullista itsensä johtamista (alaitaitoja), rakentavaa vuorovaikutusta

ja omaehtoista uudistumishalua läpi koko organisaation. Kaikki ideat ja voimavarat halutaan ottaa käyttöön. Voittajia ovat työyhteisöt ja niiden tiimit.

Yksittäisten arjen työnteon sankareiden ja ylipäättään sankarijohtajien aika alkaa olemaan ohi.

Sosiaalinen media ja mielikuvat ohjaavat vahvasti yksilöiden käyttäytymistä. Ammattiliitot ovat jääneet jälkeen viestinnän ja markkinoinnin hyödyntämisessä ja julkisuuden ”ilmatilan” hallinnassa. Turhan usein ammattiyhdistysliike koetaan ei-liikkeenä, jolla ei olisi enää annettavaa yhteiskunnan ja työelämän kehittämiseen.

Hyvään strategiseen johtamiseen sisältyy ammattiliittojen merkityksen kirkastaminen ja viestiminen sekä olemassa oleville että potentiaalisille jäsenille, päättäjille ja suurelle yleisölle. Viestinnässä on vältettävä työmarkkinaslangia, käytettävä selkeämpää ja tiiviimpää kieltä, puhuttava lukijoita tarinoiden, tunteiden ja merkitysten kautta sekä hyödynnettävä enemmän digitaalisia ja visuaalisia viestinnän keinoja.

### 3.3. Ammattiliittojen johtamisen erityispiirteet

**Ammattiliitoille kuten ylipäätään järjestöille on ominaista tietyt erityispiirteet, jotka vaikuttavat merkittävästi niiden johtamiseen.**

**Henkilökohtainen merkitys:** Ammattiliiton toiminnan perusta on sen edustaman asian henkilökohtainen merkityksellisyys jäsenelle, luottamushenkilölle tai yhdistyksen aktiiville. Valtaosa järjestötoimijoista on tullut mukaan ja on mukana siksi, että heidän sydämensä sykkii yhteiselle asialle, vaikkapa aatteelle tai ammatilliselle identiteetille.

**Maailmanparannus:** Ammattiliittojen toimintakenttä on usein hyvin laaja, halutaan tehdä vähän kaikkea hyvää ja vähän kaikille kohderyhmille. Seurauksena voi olla tavoiteähkyä ja pinnallista suorittamista. Hyvää kyllä tehdään ja paljon, mutta vaarana on strategisen fokuksen katoaminen tai suunnitelmien muodostuminen kasautuvien toiveiden tynnyreiksi. Poisvalintojen ja jättämättä tekemisen vaikeus on suuri. Aitojen valintojen tekeminen edellyttää arvokeskustelua siitä, tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö ne oikein.


**Osallistaminen ja demokratiaperinne:** Ammattiliitoissa on vahva osallistamisen ja demokraattisen päätöksenteon perinne. Yhteisten asioiden käsittelyyn osallistetaan niin päätöksenteossa kuin toteutuksessakin usein laaja joukko toimijoita, jotta saadaan aikaan riittävän laaja kannatus ja sitoutuminen kyseiseen asiaan. Parhaimmillaan monitasoinen osallistaminen ja kuuleminen luokittelee vahvaa sitoutumista. Pahimmillaan pyrkimys kaikkien kuulemiseen ja kaikkien tarpeiden tyydyttämiseen luo järjestön johtamiseen linjattomuutta ja poukkoilua.

**Moniportainen päätöksenteko:** Osallistamisen ja demokratian hintana on strategisen päätöksenteon hitaus. Järjestöt ovat paljon ketterämpiä kuin oletetaan, mutta tämä koskee lähinnä operatiivista toteutusta. Strateginen päätöksenteko sen sijaan jäykistyy, kun linjavalinnat ja niiden valmistelu pitää viedä monivaiheisen päätöksentekoprosessin läpi ja lukita esimerkiksi valtuustokauden ajaksi.

Lisäksi strategian aito ohjaavuus jää saavuttamatta, jos siihen kertyy kasautuvasti kaikkien osallisten omat toiveet ja sisällöt kaikilta päätöksenteon tasoilta. Toisaalta järjestöt pystyvät tarvittaessa reagoimaan nopeastikin ulkoisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

**Monitasoinen rakenne:** Ammattiliitot muodostavat monitasoisen rakenteen, joka ulottuu paikallisen tason yhdistyksistä tai ammattiosastoista alueellisiin toimistoihin ja elimiin ja siitä valtakunnallisiin keskus toimistoihin, hallituksiin, toimikuntiin, valtuustoihin tai vastaaviin. Ammattiliittojen johtaminen ei ole varsinaista konsernin johtamista, koska paikalliset ja alueelliset toimijat ovat itsenäisiä yhdistyksiä ja keskusjärjestön 'omistajia'.

**Epämuodollinen käsiohjautuvuus:** Ammattiliittoa saatetaan syyttää byrokraattisuudesta, mutta käytännössä ne ovat toiminnoissaan paljolti epämuodollisia ja käsiohjautuvia. Niistä löytyy vähän



systemaattisia toiminnan ja seurannan ohjausjärjestelmiä tai muita läpi koko organisaation vietyjä toiminnan periaatteita, poikkeuksena edunvalvontaan ja neuvottelutoimintaan liittyvät prosessit. Jos tai kun strategian aito ohjaavuus puuttuu, vahvistuu epämuodollinen tai jopa epävirallinen käsiohjaus, siis käytännössä liittotasolla tilannekohtainen päätöksenteko ja yksilötasolla autonominen toimeenpano.

**Monopoli:** Ammattiliitoilla on käytännössä hallussaan oman toimialansa monopoli. Keskinäistä kilpailua vaikkapa jäseniställä esiintyy, mutta omaa reviiiriä myös vahditaan mustasukkaisesti. Seurauksena on liittokentän siiloutuminen ja yhteisten tavoitteiden katoaminen siinäkin tapauksessa, että yhteiset ponnistelut hyödyttäsivät kaikkia osapuolia.

**Yksilöllinen autonomia:** Ammattiliittojen palkatuilla työntekijöillä on paljon vapauksia määritellä oman työnsä

luonnetta ja sisältöjä. Yksilökohtaisella autonomialla on suuri merkitys työn koetulle mielekkyydelle. Vapauden ja itsenäisyyden kääntöpuolena on sooloilu ja omavaltaisuus. Seurauksena on koko toimintakulttuuriin heikkeneminen ja jopa kriisiytyminen, varsinkin jos johtamisote on salliva. Tämä näkyy esimerkiksi kokeimuksena epäoikeudenmukaisuudesta, kun toisten ei uskota välittävän yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä.

**Vahvaa asiantuntijuutta:** Ammattiliittojen yksi vahvuus on siinä osaamisessa, joka asiantuntijalla on omasta aihealueestaan. Usein tämä asiantuntijuus karttuu sekä tiedollisena että kokemuksellisenä osaamisena henkilön toimiessa liiton eri tehtävissä aina ruohonjuuritasolta saakka. Toisaalta tällainen asiantuntemus voi muodostua niin kiinteäksi osaksi ammatillista identiteettiä, ettei siitä haluta päästää irti johtotehtäviin noustaessa. Tällöin niin sanotut sankariarvot ja olemisen oikeutus

tulee edelleen sisältöasiantuntijuudesta, ei johtamisesta sinänsä.

**Alijohtaminen:** Käskyttävä ja yksioikoinen johtaminen ei ammattiliitoissa onnistu, joukkojen johtaminen ja ennen kaikkea sitouttaminen asetettuihin tavoitteisiin tapahtuu yhdessä asioita työstäen ja päättäen. Asiantuntijuutta kunnioitetaan ja autonomiaa vaalitaan. Tämä johtaa pahimmillaan siihen, ettei liittoa uskalleta lainkaan johtaa. Koetaan, ettei saa olla esimies kun on liitossa töissä. Järjestöjen johtaminen on keskimäärin ottaen varsin pehmeää, se perustuu enemmän suostutteluun ja koordinoimiseen kuin juridisiin velvoitteisiin tai taloudellisiin kannusteisiin.

Näiden erityispiirteiden valossa ammattiliittojen johtamisen voi nähdä

eräänlaisena moniotteluna, jossa pyritään moninaisten tahtojen integroimiseen hallintaan, yhteisen tahdon löytämiseen ja sitä kautta joukkovoiman antaman vaikutusvallan käyttämiseen. Jotta tässä johtamisen moniottelussa pärjätään, tarvitaan ammattiliittojen johtamiselle lisää tilaa, aikaa ja oikeutusta.

Kiteytetysti, johtaminen on otettava tosissaan. Johtajilla ja esimiehillä on oikeus ja velvollisuus johtaa, jonkun pitää tehdä viimekätiset päätökset. Johtamista ja johtajuutta on myös arvostettava, ilman johtamista ammattiliitot ovat tuuliajolla. Johtaminen edellyttää rohkeutta, itsensä likoon laittamista ja joskus kipeitäkin päätöksiä koko yhteisön hyväksi.

Tulipalojen sammuttamisesta, käsihauksesta, mutu-tuntumasta ja alioh-

jautumisesta on päästävä selkeämpään strategiseen tavoitteenasetteluun, systemaattiseen toimeenpanon seurantaan ja toimeenpanoon puuttumiseen siinä tapauksessa, että tavoitteita ei saavuteta. Tämä ei tarkoita käskyttävää tai despootimaista johtamista, vaan valmentavaa ja osallistavaa johtamista yhteisten linjausten ja pelisääntöjen laatimisessa ja toteuttamisessa.

**Johtamisen kehittäminen on avainasemassa, koska liittojen johtaminen tuskin helpottuu tulevaisuudessa.**

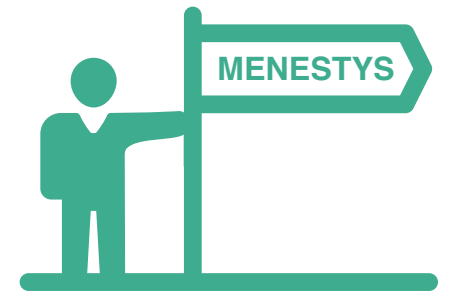
**Se tulee olemaan entistäkin**

- monimuotoisempaa – asiat, ihmiset, toimintamuodot, organisaatiorakenteet;
- haastavampaa – vastuut, riskit, kilpailu, julkisuus, osaaminen;
- vastuullisempaa – tulosvastuu, arvot;
- jäsenlähtoisempää – osallisuus ja osallistaminen;
- mahdollistavampaa – alustat osallistamiselle, ihmisten motivointi.

Aito johtajuus edellyttää omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista ja muutosvalmiutta omassa johtamistavassa tai -tyylissä. Toisaalta johtamisen kehittäminen ei yksin riitä, sen rinnalla tarvitaan osaamisen kehittämistä läpi koko liitto-organisaation johdosta henkilöstöön, luottamushenkilöihin ja yhdistysten aktiiveihin saakka.

Hallituksilla, valtuustoilla tai edustajistoilla on ammattiliitoissa merkittävä rooli päätöksenteossa ja strategisessa johtamisessa. Heikoimmillaan kokouksiin tullaan valmistautumattomina, ei keskitytä asiaan, takerrutaan pikkuasioihin tai käydään henkilökohtaisia valtapelejä. Parhaimmillaan hallituksen jäsenet ovat perehtyneet käsiteltäviin asioihin ennakolta, katsovat koko liiton etua ja toimivat puheenjohtajan sparraajana ja tukena. Hallitustyöskentely edellyttää jäsenten osaamisen kehittämistä ja jatkuvaa päivittämistä.

Johtamisen kannalta jäsenistön työelämän monimuotoisuus tuo sekkin haasteita: erilaiset työajat, vuosilomat, palkkaus, toimeentulon riittävyys, koulutuksen järjestäminen, työhyvinvoinnin varmistaminen sekä työntekijöiden tarve joustaviin työaikoihin ja vapaa-ajan lisäämiseen.





*Minkälaisia ammattiliitot olisivat, jos ne perustettaisiin nyt?*



## 4. Lopuksi

Ammattiyhdistysliikkeellä ja ammattiliitoilla on valinnan paikka: jäädäkö passiivisesti odottamaan mitä tuleman pitää, vai ryhtyäkö aktiivisesti uudistamaan ajattelumalleja, rakenteita, toimintatapoja ja johtamista. Valinnan paikkaa voi konkretisoida vaikkapa seuraavallisilla, kuvitteellisilla skenaarioilla ammattiyhdistysliikkeen ja ammattiliittojen tulevaisuudesta:



### 1. Vision kautta parempaan tulevaisuuteen

Ammattiliitoissa luodaan innostava näkemys ammattiyhdistysliikkeen, työmarkkinoiden ja työelämän tulevaisuudesta. Ammattiliittojen uudistumista johdetaan tämän vision suunnassa tavoitteellisesti ja johdonmukaisesti.



### 2. Luonnolliseen poistumaan tukeutuminen

Ammattiliitoissa odotetaan ikääntymisen ja eläköitymisen myötä syntyvää tilaa uusille toimijoille ja ajatuksille. Tämä on varma, mutta (liian) hidas tie uusiutumiseen.



### 3. Ajautuminen kriisiin kautta uudistuksiin

Ammattiliitoissa jämhädetään tiukasti nykyiseen toimintamalliin ja kaivaudutaan poteroihin. Sisäinen tyytymättömyys kasautuu ja kriisiytyy, jolloin radikaalit uudistusvoimat haastavat nykyiset valtarakenteet.



### 4. Olemassaolon oikeutuksen kuihtuminen

Ammattiliitoissa passivoidutaan kokonaan, josta seuraa liittojen toiminnan vähittäinen hiipuminen. Rinnalle syntyy vaihtoehtoisia ja houkuttelevampia rakenteita ja toimintatapoja osallistua ja vaikuttaa työelämään tai työmarkkinoihin.

Tässä ei arvioida näiden skenaarioiden todennäköisyyttä tai realistisuutta. Jos niitä arvioidaan toivottavuuden kannalta, on tulos selvempi. Tarve työntekijän suojelemiseen, riittävään toimeentuloon, työhyvinvoinnin parantamiseen ja työelämän kehittämiseen on edelleen olemassa, siksi ammattiliittojen toiminnalla on edelleenkin tilausta. Sekin on selvää, että nykyisellä toimintamallilla se merkityksellinen asia – ammattiliittojen arvopohja ja perustehtävä – uhkaa jäädä pitkässä juoksussa toteutumatta.

Ammattiyhdistysliikkeen uudistaminen edellyttää rohkeaa ja ennakkoluulotonta 'boxin' ulkopuolella ajattelua ja innosta-

vaa visiointia. Toteuttamiskelvottomaan haihatteluun ei ole syytä sortua, muttei myöskään peruutuspeiliin katsomiseen tai menneiden kultaisten vuosien haikailmiseen. Maailmassa on paljon esimerkkejä siitä, miten organisaatiot ovat uudistaneet itseään. Muutos on siis mahdollinen. Matkan uudenaiseen tulevaisuuteen voi aloittaa kysymällä itseltään seuraavaa:

Jos ammattiyhdistysliike ja ammattiliitot perustettaisiin nyt, tehtäisiinkö niistä sellaisia kuin ne nyt ovat? Minkälaisia ammattiliitot olisivat, jos ne perustettaisiin niin sanotusti tyhjältä pöydältä?





## Lisätietoja

**Juha Heikkala**  
[www.heikkalaconsulting.fi](http://www.heikkalaconsulting.fi)  
[juha@heikkalaconsulting.fi](mailto:juha@heikkalaconsulting.fi)

**Minna Miettinen**  
[www.tuni.fi](http://www.tuni.fi)  
[minna.miettinen@tuni.fi](mailto:minna.miettinen@tuni.fi)