

Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen

Anu Järvensivu

Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen



ISBN 978-951-44-7060-8 (pdf)

Kirja on tehty Työsuojelurahaston ja Tykes-ohjelman tuella.

Copyright ©2007 Tampere University Press ja tekijä

Myynti

Tiedekirjakauppa TAJU

Kalevantie 5

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

puhelin (03) 3551 6055

fax (03) 3551 7685

taju@uta.fi

www.uta.fi/taju

<http://granum.uta.fi>

Taitto

Maaret Kihlakaski

Kansi

Iris Puusti

ISBN 978-951-44-6976-3

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tampere 2007

Esipuhe

Käsillä olevaa tutkimusta ovat osarahoittaneet Tykes-ohjelma ja Työsuojelurahasto. Kiitokset näille tahoille! Tutkimus liittyy ensinnäkin Tykes-rahoitteisen Combinno-oppimisverkoston toimintaan sekä toiseksi Työsuojelurahaston rahoittamaan Organisatoriset innovaatiot ja työelämän laatu -tutkimushankkeeseen. Combinno-oppimisverkostossa luodaan uudenlaisia työpaikkojen kehittämismenetelmiä ja tuotetaan tutkimuksiin perustuvaa tietoa kehittämistoiminnan tueksi. Tutkimushankkeessa taas pohdimme muun ohella kohdenetusti organisatorisen innovaatiotoiminnan limittymistä työpaikan epävirallisiin ja virallisiin käytäntöihin. Molemmissa hankkeissa kirjoitamme tieteellisten julkaisujen lisäksi tutkimustietoon pohjaavia työpaikkojen kehittäjiä ja työpaikkakoulutuksia järjestäviä tahoja palvelevia julkaisuja. Näihin tavoitteisiin sitoutuen tämä kirja on suunnattu tutkijoiden ohella työelämän ja työpaikkojen kehittämistehtävissä toimiville sekä työpaikkakouluttajille.

Tutkimuksen kommentoinnista kiitän sosiologian professori Raimo Blomia ja aikuiskasvatuksen professori (emerita) Annikki Järivistä. Kommenttien ja vinkkien saaminen sekä erinomaiselta työn sosiologian ja erityisesti työprosessiteorian asiantuntijalta että kokeenelta oppimisen tutkijalta on ollut etuoikeus. Se on ratkaisevalla tavalla edesauttanut kahden eri tieteenalan yhtäaikaista hyödyntämistä. Korvaamattomasta tuesta ja rohkaisusta haluan edellä mainittujen lisäksi kiittää Työelämän tutkimuskeskuksen tutkimusjohtajaa Tuula Heiskasta, joka kannusti julkaisemaan tämän käsikirjoituksen.

Samoin kiitokset käsikirjoituksen varhaisversioita lukeneille kasvatustieteilijöille Kirsi Heikkilälle, Marju Luomalle, Liisa Marttilalle, Sirpa Mäkiselle ja Kati Tikkamäelle sekä kyselyaineiston käsitel-
leelle tutkija Päivi Valkamalle! Monet kiitokset kuuluvat niin ikään
koulutuksia kanssani toteuttaneelle tutkijamiehelleni Pasi Koskelle
ja erityiskiitokset ikkunatehtaan johtajille ja muulle henkilöstölle,
jotka mahdollistivat tämän tutkimuksen tekemisen. Kiitos myös
käsikirjoitusta arvioineelle henkilölle, jonka kirjoittama arvio sai
hyvälle tuulelle huhtikuisen takatalven perjantaina.

Tampereella vappuna 2007

Anu Järvensivu

Sisältö

Esipuhe	5
Tiivistelmä.....	9
1. Jobdanto	15
Työprosessiteoria käsitteiden tarjoajana	18
Työn organisointi, osaaminen ja oppiminen	26
2. Tutkimuskysymykset, menetelmät ja toimintaympäristöt ...	32
Tutkimuskysymykset	32
Konstruktiiivinen interventiotutkimus tapaustutkimuksen kehikkona	33
Aineisto	38
Aineiston käsittely ja kehittämiskonseptin työstämisprosessi	43
3. Ikkunatehtaan työprosessi	47
Ikkunatehtaan työprosessin vaiheet.....	48
Työprosessin hallinta ja kontrolli ikkunatehtaassa.....	52
Virallinen työprosessin hallinta.....	53
Epävirallinen työprosessin hallinta.....	55
Ikkunatehtaan ilmapiiri	69
Yhteenvedo ja keskustelu	75
4. Monitaitoisuus ja työkierto ikkunatehtaan kompastuskivinä	81
Työkierto käytäntöyhteisöissä.....	84
Käytäntöyhteisöjen väliset siirrot ja monitaitoisuus	91
Yhteenvedo ja keskustelu	96

5. Tayloristisesta työn organisoinnista	
<i>työprosessitiedon lisäämiseen</i>	103
Ikkunatehdas tayloristisena organisaationa.....	103
Työntekijöiden työprosessitieto taylorismin vastavoimana..	109
Työprosessitiedon rakentuminen	112
ja sitä tukeva kehittämisote	112
6. Kehittämistoimenpiteet ja tulokset	123
Käytännön toteutus.....	124
Rikkaan työprosessitiedon ryhmät keskeisinä resursseina	127
Kehittämistoimien tuloksia.....	130
Yhteenvetoa ja kehittämistoiminnan jatkoajatuksia	137
7. Yhteenveto, johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi	144
Yhteenveto	144
Johtopäätökset	151
Tutkimuksen arviointi.....	155
Lähteet	163
Liitteet	172

Tiivistelmä

Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan tayloristisesti organisoidun tehtaan muutosta kohti työntekijöiden monitaitoisuutta edellyttävää työn organisointia. Tutkimuksessa pohditaan muutosprosessin monimutkaisuutta ja erityisesti organisaation mikropoliittikan merkitystä työpaikan johdon tavoittelemalle muutokselle. Päättävöitteena on esittää koulutus- ja kehittämismalli, jolla organisatorisen muutoksen edellytyksiä voitaisiin parantaa.

Tutkimusongelmaksi muotoillaan, millainen kehittämiskonsepti olisi mahdollinen purkamaan tutkimuskohteena olevan ikkunatehtaan tayloristista työorganisaatiota ja lisäämään työntekijöiden kapeisiin tehtävöalueisiin liittyvää osaamista laajemman osaamisen, erityisesti monitaitoisuuden, kehittymisedellytyksiä. Tutkimusongelma puretaan seuraavanlaisiksi kysymyksiksi:

1. Onko perusteltua luonnehtia ikkunatehdasta tayloristiseksi organisaatioksi?
2. Miksi työkierto ja työntekijöiden monitaitoisuus ei työnantajan yrityksistä huolimatta ole realisoitunut ikkunatehtaassa?
3. Mitä voidaan tehdä monitaitoisuuden ja työkierron edistämiseksi ikkunatehtaassa?

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jonka aineisto on kerätty tutkimuskohteena olevan noin kaksisataa henkeä työllistävän ikkunatehtaan koulutusprosessin aikana. Koulutukset kestivät

puolivuotta ja niihin osallistui lähes koko henkilöstö. Koulutusten puitteissa tutkija vietti ikkunatehtaalla noin 300 tuntia, joiden aikana hän kävi työntekijöiden kanssa keskusteluja ja kuunteli työntekijöiden välisiä keskusteluja. Koulutusten aikana toteutettiin myös henkilöstökysely, johon vastasi 139 työntekijää. Aineiston analysoinnissa on käytetty työnsosiologista työprosessiteorian käsitteistöä. Erityisesti on painotettu mikropoliittista näkökulmaa, eli pohdittu monitaitoisuuden edellytyksiä erilaisten intressienvälisen mittelyiden näkökulmasta.

Ikkunatehdasta voidaan luonnehtia tayloristisesti värittyneeksi työorganisaatioksi, koska sekä vertikaalinen sekä horisontaalinen työnjako tehtaassa on viety pitkälle ja erilaiset jakolinjat ja rajapinnat ovat voimakkaita. Toimihenkilötyö on erotettu varsinaisesta ikkunanalvalmistusprosessista. Toimihenkilöt suunnittelevat ja johtavat sekä kontrolloivat ja koordinoivat ikkunatehtaan toimintaa. He työskentelevät muun tehtaan yläpuolella sijaitsevassa tornissa, jossa tuotannon työntekijöitä tapaa harvoin. Tehdas on organisoitunut osastoiksi, joiden väliltä löytyy sekä fyysisiä että sosiaalisia raja-aitoja. Työntekijöiden tehtävät on varsin pitkälle ositettu.

Ikkunatehtaan tavoitteista ja niihin linkittyvistä kontrollin muodoista voidaan todeta työnantajan strategian pääpainon olevan suurissa läpimenoissa ja kontrollistrategioiden palvelevan tätä tavoitetta. Läpimenoja lasketaan paikoin jopa työpistekohtaisesti ja pal-kitaan ja sanktioidaan taloudellisin (muun muassa tuotantopalkkio) sekä sosiaalisin (muun muassa erilaisten käytäntöyhteisöjen väliset vertailut, työntekijöiden puhuttelut) keinoin. Myös työntekijöiden epävirallinen työprosessin hallintaan liittyvä toiminta, eli tehdaspelit, liittyy erittäin voimakkaasti läpimenoihin. Toimintaa leimaa osaoptimointi, eli pyrkimys pärjätä hyvin suhteessa läpimenoihin esimerkiksi oman vuoron tai oman työporukan tasolla. Työntekijöiden toiminta ei palvele mahdollisimman suurten läpimenojen tavoitetta koko tehtaan tasolla.

Työntekijöiden harjoittamat tehdaspelit aiheuttavat tuotannon epätasaisuutta, mikä on noussut johtajien huolenaiheeksi. Tuotantopääällikkö on nimennyt tuotannon tasaisuuden toiseksi strategiseksi tavoitteeksi suurten läpimenojen rinnalle. Tämä linjaus on mahdollista tulkita työntekijöiden työprosessin hallintapyrkimysten

vastastrategiaksi. Suhteessa tuotannon tasaisuuden tavoitteeseen työntekijöiden pelit on helpommin tuomittavissa vastarinnaksi kuin suhteessa läpimenojen tavoitteeseen, jota ne yksittäisten työntekijöiden ja työporukoiden kohdalla palvelevat.

Ikkunatehtaan johto on ottanut tavoitteekseen työntekijöiden monitaitoisuuden lisäämisen, koska se on olennainen osa tasaiseen tuotannon virtaan pyrkivää strategiaa: monitaitoisia työntekijöitä voidaan siirtää joustavasti tuotannon eri vaiheisiin esimerkiksi häiriötilanteissa. Monitaitoisuuden kehittämissyrkimykset törmäävät kuitenkin työntekijöiden vastarintaan. Vain hyvin harvat vastustavat ääneen monitaitoisuustavoitetta, mutta hiljainen vastarinta on sitäkin selkeämpää. Ikkunatehtaan mikropoliitikassa monitaitoisuuden ja työkierron kehittäminen haastavat työntekijöiden intressejä ja heidän omaksumiaan pelistrategioita. Monitaitoisuuden mahdollistama työntekijöiden siirtely esimerkiksi rajoittaisi tehokkaasti työntekijöiden mahdollisuuksia hankkia lepoetkiä ja taukoja sekä osoittaa omaa pärjäämistä ja omaa tärkeyttä tietyn työvaiheen hallitsijana niin toisille työntekijöille kuin työnjohdollekin. Aivan samoin se vaikeuttaisi töiden valikointia ja pakottaisi työntekijöitä siirtymään mielekkäämmistä tehtävistä suorittamaan myös vähemmän kiinnostavia tehtäviä. Myös työntekijöiden porukat, eli vakiintuneet käytäntöyhteisöt hajoaisivat ja työntekijöiden pitäisi tutustua tovereihin, joita he eivät ennalta tunne tai joihin he eivät välittäisi lähemmin tutustua.

Työkierron ja monitaitoisuuden edistäminen törmää ikkunatehtaassa mikropoliittisten intressiasetelmien lisäksi läpimenojen painottamiseen ja työntekijöiden ja heidän muodostamiensa käytäntöyhteisöjen jatkuvaan kilpailuun, mutta myös kilpailuttamisen kautta tiiviiksi muotoutuneiden käytäntöyhteisöjen hajottamisen vaikeuteen sekä palkkausjärjestelmän pitämiseen monitaitoisuuden kehittämisestä irrallaan. Näiden tekijöiden lisäksi tulevat tehtävien osaamiseen ja oppimiseen liittyvät kysymykset, joissa merkittävää roolia näyttävät ensinnäkin halu opetella tiettyjä (esimerkiksi vähäistä arvostusta nauttivia) tehtäviä ja toisaalta mahdollisuus opetella ylipäättään mitään, kun läpimenojen määrä ei saa hetkeksiäkään vähentyä ja niin esimiehet kuin toiset työntekijätkin asettavat rajoja oppimiselle.

Tähän tilanteeseen asemoitui intervention haaste ja mahdollisuus. Ikkunatehtaan dilemmaa lähdettiin työstämään työntekijöiden koulutuksella, jonka tavoitteeksi asetettiin ensinnäkin lisätä työntekijöiden työprosessitietoa ja toiseksi luoda edellytyksiä työprosessitiedon kehittymiselle tulevaisuudessa. Tavoitteet nousivat ja saivat perustelunsa toisaalta ikkunatehtaan työprosessin ja toimintakulttuurin empiirisen analyysin pohjalta ja toisaalta teoreettisista lähtökohdista. Kantavana ajatuksena oli lisätä työntekijöiden ymmärrystä ja hallinnan tunnetta suhteessa tehtaan kokonaisprosessiin sekä lisätä työntekijöiden oppimis- ja kehittämishalua parantamalla heidän työprosessitietoaan. Suhteessa teorioihin asia voidaan muotoilla seuraavasti: työntekijöiden työprosessitiedon lisääminen on nähtävissä tayloristisen työn organisoinnin vastavoimaksi. Tayloristisessa työorganisaatiossa työntekijöiden osaaminen on muotoutunut hyvin kapeaksi ja huomion kiinnittymistä prosessin pieniin osiin on omiaan lisäämään tehtaan eri käytäntöyhteisöjen välinen kilpailu. Työprosessitietoa lisäämällä pyrittiin parantamaan työntekijöiden käsitystä ikkunanvalmistuksen kokonaisuudesta ja edistämään käytäntöyhteisöjen rajapintoja ylittävää vuorovaikutusta, yhteistyötä ja toisten työn arvostusta.

Työprosessitiedon kehittäminen toteutettiin kiinnittäen huomiota sekä koulutuksen organisointiin että varsinaisiin koulutussisältöihin. Nämä molemmat aspektit suunniteltiin palvelemaan työprosessitiedon lisääntymistä. Erittäin keskeistä ikkunatehtaan koulutuksessa oli henkilöstön välinen tiedon ja osaamisen siirtäminen. Kantavana ajatuksena oli, että eri ammattiryhmien ja osastojen työntekijät valmentavat toisiaan oman asiantuntijuutensa perustalta. Tämä valmennuksen näkökulma saikin erittäin paljon kiitosta ja sen kautta saavutettiin luontevasti toisiin työntekijöihin, tehtäviin, yrityksen kokonaisuuteen ja toimintaympäristöön tutustuminen. Yhtä tärkeä aspekti koulutuksissa oli kuitenkin myös työntekijöiden yhteinen kehittämishaasteiden esiin nostaminen ja parannusehdotusten ideointi. Joitakin parannuksia saatiin koulutusten aikana käytäntöön asti, mutta huomattava määrä kirjattiin esimiehille toimitettuun dokumenttiin, jonka pohjalta ikkunatehtaan henkilöstö voi halutessaan suunnitella kehittämistoimintaansa.

Koulutuksen tuloksia tarkastelemalla on mahdollista todeta, että tavoitteet saavutettiin. Koulutuksella pystyttiin sekä lisäämään työntekijöiden työprosessitietoa että avaamaan mahdollisuuksia sen edelleen kehittymiselle tulevaisuudessa. Toteutettu koulutus selkiytti työntekijöiden kuvaa työprosessin kokonaisuudesta sekä siihen kuuluvista osa-alueista ja näiden välisistä riippuvuuksista. Voidaan todeta, että koulutus kehitti työntekijöiden ymmärrystä siitä, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja millaisia seurauksia koituu, jos tehdään toisin. Työntekijöiden arvostus omaa ja muiden tekemää työtä kohtaan lisääntyi työprosessitiedon kasvun myötä ja potentiaalisia ristiriitojen aiheuttajia kyettiin poistamaan. Niin ikään työntekijöiden halu oppia uutta ja kehittää omaa työtä ja työpaikkaa lisääntyi.

Tutkimus tuo esiin työntekijöiden monitaitoisuuden lisäämisen monet kasvot. Monitaitoisuutta ei voida tämän tutkimuksen perusteella pitää työpaikkatasolla itsestään selvästi sekä työnantajan että työntekijöiden intressienmukaisena tavoitteena. Monitaitoisuus ei myöskään näyttäydy työpaikalla ensisijaisesti osaamis- tai taitokysymyksenä, vaan työn organisointiin kohdentuvana asiakokonaisuutena, jonka kehittämisessä työpaikan työprosessin ja mikropolitiikan tunteminen on välttämätön lähtökohta.

Työntekijöiden osaamisen puutteiden sijasta ikkunatehtaan tapauksessa kriittisimmäksi tekijäksi monitaitoisuuteen siirtymisessä osoittautuivat työpaikan mikropoliittiset asetelmat: työnantajan lanseeraama virallinen tavoite ja siihen liittyvät kontrollistrategiat sekä työntekijöiden omaksumat epäviralliset tavoitteet ja työprosessin hallinnan menetelmät, eli tehdaspelit. Läpimenoja ja kilpailua painottava työnantajan strategia loi tehtaaseen kiireen ilmapiirin, mikä oli omiaan estämään oppimista, paikoin jo saavutettujen taitojen hyödyntämistäkin. Työntekijöiden strategiat taas suuntautuivat oman työn, tilan ja työvälineiden hallintaan ja tämän hallinnan osoittamiseen toisille. Monitaitoisuus työn organisoinnin perustana pakottaisi työntekijät etsimään uusia keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tai jopa vaihtamaan tavoitteita, sillä vanhat tehdaspelit eivät enää toimisi.

Tutkimus tukee käsitystä, jonka mukaan työorganisaatioiden muutosprosessit ovat luonteeltaan mitä suurimmassa määrin po-

liittisiä. Organisaatioiden ja niiden muutosprosessien poliittisuutta korostavan käsityksen mukaan muutokset ovat vaikeasti ennakoitavissa olevia, ehdollisia ja ristiriitaisia. Nämä aspektit korostuvat erityisesti, jos kyseessä on jollain tapaa perustavanlaatuinen tai syvälinen muutos. Työntekijöiden tulkinat uudenlaisista työn organisoinnin tavoista vaikuttavat siihen, miten muutokseen suhtaudutaan ja miten siihen vastataan. Samoin poliittisilla prosesseilla on merkityksensä sille, millaiseksi muutos lopulta muotoutuu.

Ikkunatehtaan tapauksessa voidaan havaita johdon strategian muutos tiukasta ositetusta työnjaosta ja kontrollista kohti laajoja työntekijöiden tehtäväkuvia ja koordinaatiota. Koordinaatioon pyritään luomalla tavoitteellisesti yhtenäistä kulttuuria ja hyödyntämällä diskursiivisen koordinaation mahdollisuuksia. Työntekijöillä on kuitenkin huomattavassa määrin mahdollisuuksia vaikuttaa epävirallisesti mikropoliittisen toiminnan kautta johdon strategioiden toteutumiseen ja muotoutumiseen.

Tutkimuksesta voidaan havaita, että ositetun työn tai tiukkojen käytäntöyhteisöjen aiheuttamia ongelmia voidaan helpottaa lisäämällä koulutuksellisen intervention kautta työntekijöiden työprosessitietoa Työyhteisö PBL -kehittämisetettä hyödyntäen. Työprosessitiedon kasvattaminen työntekijöiden keskinäiseen tiedonvaihtoon ja kehittämiseidointiin kannustamalla osoittautui hyväksi lähtökohdaksi luoden ymmärrystä työprosessin kokonaisuudesta sekä oman ja muiden töiden merkityksestä. Samalla käytäntöyhteisöjen väliset raja-aidat loiventuivat ja työntekijöiden oppimis- ja kehittämishalu lisääntyi.

Avainsanat: interventiotutkimus, mikropoliitikka, monitaitoisuus, työprosessitieto, Työyhteisö PBL

1. Johdanto

Tämän tutkimuksen juuret ovat työelämän tutkimuksen ja työpaikkojen kehittämisen maastossa. Tutkimus pohjaa pyrkimykseni kehittää lähestymistapoja ja menetelmiä työpaikkojen kehittämiseen sekä työntekijöiden että työnantajien intressit huomioiden.

Tutkimustani ei luonnehdi asioiden tilan toteaminen eikä myöskään asioiden tilan kritiikki, vaan maailmanparantajan pyrkimys etsiä ja löytää jotain nykyistä parempaa (vrt. Kalleberg 1995). Tässä tapauksessa etsinnän kohteena on ensisijaisesti menetelmällinen lähestymistapa, jolla olisi mahdollista murtaa ositettuun työnjakoon pohjaavia organisatorisia rakenteita ja niihin kytkeytyviä työpaikan organisaatio- eli mikropoliittisia asetelmia sekä luoda perustuksia työntekijöiden osaamisen kehittymiselle ja jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämiselle. Tutkimuksen tavoitteena on siis kehittämismenetelmällinen innovaatio. Katson tutkimuksen ja kehittämisen limittyvän yhtenäiseksi prosessiksi, jossa nämä kaksi osa-aluetta hyötyvät toinen toisistaan.

Tutkimustani ohjaa ajatus siitä, että asioita ja ilmiöitä voi syvällisesti ymmärtää vasta yrittäessään muuttaa niitä. Tällainen ajattelu työelämän tutkimustyön taustana merkitsee heittäytymistä tilanteisiin, joissa todennäköisesti joutuu yllättävien ja vaikeidenkin asioiden eteen. Suojana ei voi pitää tutkijan objektiivista koskemattomuutta, vaan on siedettävä epävarmuutta ja vastoinkäymisiä, jotka koskettavat aivan henkilökohtaisesti. Toimintaa kuitenkin motivoivat työyhteisöjen onnistumisen kokemukset ja ne hetket,

jolloin voi pienen hetken ajan kuvitella ymmärtävänsä, mitä ympärillä tapahtuu ja miksi ihmiset käyttäytyvät juuri tietyllä tavalla.

Tein tutkimukseni ikkunatehtaassa, jonka tuotantopäällikön olen tuntenut vuosien ajan. Ennen varsinaisen tutkimuksen ja kehittämisen alkua taustalla oli jo paljon keskusteluja, myös joitakin virallisempia haastatteluja. Kun tuotantopäällikkö sitten eräänä päivänä kysyi, kiinnostaisiko minua ja kollegaani ottaa vastaan haaste tehtaan työntekijöiden valmennuksesta, en epäröinyt hetkeäkään. Vaikka olen toiminut kehittäjänä muillakin työpaikoilla, mihinkään niistä minulle ei ole muodostunut yhtä läheistä ja lämmintä suhdetta kuin ikkunatehtaaseen. Toivon, että tutkimuksessani ei ole elementtejä, jotka olisivat omiaan särkemään tuota suhdetta.

Tutkimus alkaa johdantoluvussa esittelemästäni teoriataustasta. Tuon esiin työprosessiteorian, jonka näkökulmasta tutkimuksen empiirisessä osassa analysoin ikkunatehtaan työprosessia ja työntekijöiden monitaitoisiksi kehittymiseen liittyviä haasteita. Luvussa kaksi esitän tutkimuksen kysymyksenasettelun ja siihen liittyvät menetelmiä ja aineistoa koskevat valintani. Tutkimuksen pääongelmaksi nostan kysymyksen, millainen kehittämiskonsepti olisi mahdollinen purkamaan ikkunatehtaan ositettuun työnjakoon perustuvaa työorganisaatiota ja lisäämään työntekijöiden kapeisiin tehtävälueisiin liittyvää osaamista laajemman osaamisen, erityisesti monitaitoisuuden, kehittymisedellytyksiä. Linjaan tutkimukseni konstruktiiiviseksi interventiotutkimukseksi, jota luonnehdin myös syvälliseksi tapaustutkimukseksi. Luvussa kolme käsittelen ikkunatehtaan työprosessia sekä työprosessin virallisen että epävirallisen hallinnan, eli työpaikan mikropolitiikan, näkökulmasta. Luvussa neljä suhteutan ikkunatehtaan työntekijöiden monitaitoisuuden oppimisedellytyksiä työpaikan mikropolitiikkaan. Luvussa viisi lisää tutkimuksen teoriakehikkoon kehittämistoiminnan taustaksi tarvittavat elementit. Esitän perusteet, joilla ikkunatehdasta on mahdollista luonnehtia tayloristisesti värittyneeksi työorganisaatioksi ja tuon esiin teoreettiselta pohjalta välineet, joilla taylorismia voidaan lähteä murtamaan ja työntekijöiden osaamista vahvistamaan. Keskeisen näkökulman tässä tarjoaa työntekijöiden työprosessitiedon kehittäminen. Luvussa kuusi kuvaan ikkunatehtaalla toteutetut työntekijöiden työprosessitiedon lisäämiseen tähtäävät kehittämis-

toimenpiteet ja niiden tulokset sekä hahmottelen kehittämistoimien jatkumahdollisuuksia. Luku seitsemän sisältää tutkimuksen yhteenvedon, johtopäätökset sekä yleistettävyyteen ja luotettavuuteen liittyvät pohdinnat.

Työprosessiteoria käsitteiden tarjoajana

Tutkimukseni keskeiset käsitteet olen ottanut työprosessiteorias-
ta. Näiden käsitteiden avulla jäsenän ja tulkiten ikkunatehtaan
työprosessia, työn organisoimista, toimintatapoja sekä kehittämisen
haasteita ja mahdollisuuksia. Koska tavoitteeni on ensisijaisesti
käyttää hyväkseni ja soveltaa empiirisessä analyysissä työproses-
siteorian käsitteitä eikä testata tai täydentää kyseistä teoriaa, en
pyri tässä tutkimukseni keskeisiä käsitteitä esittelevässä luvussa
tuottamaan lukijalle täydellistä ymmärrystä työprosessiteoriasta,
sen erilaisista oppisuunnista, kehitysvaiheista tai siihen kohdiste-
tusta debatin sisäisestä ja ulkoisesta kriittisestä. Sen sijaan tyydyn
kuvaamaan oman tutkimukseni kannalta keskeisimmät työprosessi-
teorian piirteet, käsitteet ja käyttämäni käsitteiden väliset suhteet.
Perustelen valintaani myös pyrkimykselläni kirjoittaa tutkimukseni
teoreettisetkin osiot siten, että ne aukeavat akateemisen maailman
ulkopuolisillekin lukijoille. Viittauksissani esiintyvistä lähdekirjalli-
suudesta työprosessiteoriasta laajemmin kiinnostunut lukija kykenee
halutessaan saamaan melko hyvän käsityksen työprosessiteoriasta
ja sen puitteissa käytyjen keskustelujen kokonaisuudesta.

Työprosessin käsite on peräisin Karl Marxilta, joka määrittelee
käsitteen koostuvan itse työstä, sen esineestä ja välineestä. Hänen
mukaansa työprosessi on tarkoituksenmukaista toimintaa käyt-
töarvojen luomiseksi, luonnon omaksumiseksi ihmisen tarpeita
tydyttämään. (Marx 1957, 190, 195.) Työprosessin käsitettä on
työprosessiteoriaan pohjaavissa tutkimuksissa käytetty varsin mo-
nella tapaa eikä siitä ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää
(Littler 1990). On jopa huomautettu, että työprosessin käsitettä
käytetään paikoin ikään kuin sanan ”työ” synonyyminä (Thomp-
son & Smith 2001, 44). Raija Julkusen käyttämän määritelmän
mukaan työprosessi kattaa ihmistyön, materiaalin ja työvälineiden
yhdistämisen ja työprosessiteorian haasteena on antaa vastauksia
siihen, miksi työprosessi organisoidaan, kuten organisoidaan, ja
miksi organisoimisen periaatteissa tapahtuu muutoksia (Julkunen
1987, 16–17).

Harry Bravermanin kirjallaan ”Labour and Monopoly Capital”
vuonna 1974 käynnistämä työprosessiteorian tutkimusperinne nousi

erityisesti 1980-luvulla hallitsevaan asemaan teollisuussosiologian kentällä. 1990-luvulle tultaessa työprosessiteorian hyödyntäminen tutkimuksissa alkoi vähentyä (Brown 1992, 167–168) ja tällä hetkellä ehkä suurimman haasteen teollisen työn tutkimuksesta ponnistaneelle tutkimusperinteelle tarjoaa otteen saaminen globalisoituneesta taloudesta ja sen ilmiökentästä (Jaros 2005).¹

Työprosessiteoria sisältää useita toisistaan eriäviä teoreettisia kantoja ja empiirisiä tuloksia sekä eri tavoin painottuneita ja erilaisista tieteenfilosofisista lähtökohdista ponnistavaa tutkimusta. 2000-luvulla työprosessidebattia on mahdollista luonnehtia fragmentoituneeksi, sillä yhteisen perustan löytäminen debatille on muodostunut vaikeaksi (Thompson & Smith 2001). On vaikea määritellä, missä kulkevat työprosessiteorian rajat, mikä kirjallisuus kuuluu työprosessiteoriaan ja mikä ei. Pohdintaa herättää tietysti myös kysymys siitä, millä perusteella ja kuka on oikeutettu näitä rajalinjoja vetämään tai laventamaan ja kuka ei, sekä ylipäänsä suurten teorioiden mahdollisuudet tulkita monimutkaista ja dynaamista yhteiskuntaa. Pitkän työuran työprosessiteorian piirissä tehneet tutkijat ovat lisäksi tuoneet esiin, että työprosessiteorian puitteissa erilaiset näkökannat eivät enää keskustele akateemisessa mielessä hedelmällisesti keskenään, vaan tutkijat puhuvat toistuvasti toistensa ohi ja toistensa esityksiä tarkoitushakuisesti vääristellen: risumajoja rakennellaan ja puhallellaan kumoon (Edwards 1990; Friedman 2004). Näin syntyneestä teoriaperinteestä ei ole kovin helppo saada kiinni tai muodostaa kokonaiskuvaa, jota ei olisi mahdollista jostain toisesta debatin näkökulmasta kyseenalaistaa. Toisten tutkijoiden tahalliseksi väärinymmärrykselle perustuvan, pikemmin kuin olemassaolevien teoreettisten rakennelmien varaan tai niitä haastaen kehittyneen debatin referoiminen ei nähdäkseni myöskään ole omiaan edesauttamaan tieteen edistymistä (vrt. Brown 1992, 190–191). Sen sijaan työprosessiteorian puitteissa tuotettujen julkaisujen tutkiminen keskusteluanalyysin keinoin olisi epäilemättä kiinnostavaa, mutta ei tämän tutkimuksen aihe.

Vuosikymmenten aikana työprosessidebattia on kuitenkin jollain tasolla sitonut yhteen kiinnostus työprosessin suuriin linjoihin sekä

1. Työprosessiteorian sisäisten suuntausten kuvaus löytyy esim. Thompsonilta ja Smithiltä (2001).

kontrollin, yritysjohdon strategioiden, työntekijöiden suostumuksen, ammattitaitojen ja autonomian näkökulmat. Työprosessiteorian yhtenä tukijalkana on tayloristisen², eli elävän työn rationalisointiin ja ositettuun työnjakoon perustuvan, työn organisoinnin pohdiskelu ja kritiikki. (Julkunen 1987, 87, 377–396; Littler 1990, 46; Thompson 1990, 96–102.) Tässä tutkimuksessa painotan työprosessiteoriasta erityisesti ammattitaidon ja osaamisen, työprosessin kontrollin, eli hallinnan, tähän liittyvän työntekijöiden autonomian sekä työntekijöiden suostumuksen näkökulmia, joita tarvitsen analysoidessani työntekijöiden monitaitoisuuden kehittymishaasteita ja kehittymismahdollisuuksia tayloristisesti sävyttyneessä organisaatiossa. Tutkimukseni pidättäytyy työpaikkatason analyysissä, jolloin työprosessiteorian makrososiologinen kontribuutio sekä debatin sisällä tehdyt ja peräänkuulutetut hahmotelmat makrotason ja mikrotason välisistä yhteyksistä (ks. esim. Braverman 1974; Knights & Willmott 1990; Brown 1992; Friedman 2004) jäävät taustalle.

Työprosessiteorian varhaiskehittelyjen on mahdollista luonnehtia pohjaavan dikotomiseen ymmärrykseen yrityksistä. Dikotominen yrityskäsitys korostaa työpaikan sisäisten intressien kahtia jakaantumista ja haastaa unitaarisen yrityskäsityksen, joka puolestaan painottaa yhtenäisyyttä yrityksen tavoitteissa ja päätöksenteossa. (Minett 1994, 22–33.) Työprosessiteorian lähtökohtana on marxilainen työn ja työvoiman toisistaan erottamisen teesi. Kyseinen teesi nostaa teorian keskeiseksi näkökulmaksi työvoiman kontrollin. Työntekijän voidaan luonnehtia olevan palkkatyösuhteessa erotettu työvoimansa kontrollista, vaikka hän samanaikaisesti pysyykin sen subjektina (Julkunen 1987). Työnantajalla on valta määrätä ostamaansa työvoimaa varsin väljien normien puitteissa, mutta työnantajan edustajien suureksi haasteeksi jää työvoiman muuttaminen kontrollin avulla työsuorituksiksi, eli työn organisointi.

Työprosessin kontrollia voidaan yksinkertaisesti luonnehtia yritysjohdon kyvyksi saada työprosessi toimimaan tarkoittamallaan tavalla. Työprosessiteorian puitteissa on käyty keskusteluja esimerkiksi työnantajan kontrollin voimasta suhteessa työntekijöiden vas-

2. Taylorismin ehkä keskeisin piirre on syvenevä työnjako: suunnittelun ja suorittamisen sekä johtamisen ja toteuttamisen täydellisyyteen pyrkivä toisistaan erottaminen. Perusteellisia suomenkielisiä esityksiä taylorismin piirteistä löytyy esim. Julkuselta (1987, 79–91) ja Vartiaiselta (1994, 9–19).

rakentoon, erilaisista kontrollistrategioista ja niiden historiallisesta pysyvyydestä ja tehokkuudesta, erilaisten kontrollimuotojen yhtäaikaista esiintymisestä ja kontekstisidonnaisuudesta versus yhden vallitsevan kontrollimuodon määrittämisen mahdollisuudesta sekä kontrollimuotojen muuntumisesta ja korvautumisesta toisenlaisilla (ks. esim. Knights & Willmott 1990; Brown 1992, 190–215).

On mahdollista erottaa Bravermanin (1974) työprosessiteoriaan kirjaaman vallitsevan kontrolli-imperatiivin sisältä erilaisia kontrollin muotoja. Näiden kautta voidaan tuoda esiin kontrolliin ja sen harjoittamiseen ja harjoittamisen mahdollisuuksiin liittyvää moninaisuutta, jota esiintyy muun muassa erilaisten toimialojen, yhteiskuntien ja ajanjaksojen välillä (Brown 1992, 193–194). Ehkä keskeisimpinä kontrollimuotoina työprosessiteoriaan pohjautavassa keskustelussa ovat esiintyneet 1) yksinkertainen tai suora, eli henkilöihin ja auktoriteettiin perustuva kontrolli, 2) tekninen kontrolli, jossa työvoiman toimintaa pyritään valvomaan tayloristisin menetelmin, 3) byrokraattinen kontrolli, jossa keskeisiä ovat erilaiset toimintaa ohjeistavat säännöt sekä 4) vastuullinen autonomia (työntekijöiden suurempi itsenäisyys), jossa työntekijät pyritään integroimaan yrityksen tavoitteisiin antamalla vapauksia ja eri keinoin rohkaisemalla heitä mukautumaan erilaisiin muutoksiin. Nämä erilaiset kontrollimuodot voivat esiintyä yhtä aikaa jopa samalla työpaikalla ja muodostavat ennemminkin jatkumoa kuin dikotomioita. Keskustelu kontrollimuodoista linkittyy olennaisella tavalla jakoon ydintyövoiman ja perifeerisemmässä asemassa olevan työvoiman välillä³. Joidenkin tutkijoiden mukaan suoraa kontrollia on ollut tapana soveltaa enemmän perifeerisemmässä asemassa oleviin työntekijöihin ja vastuullista autonomiaa taas nimenomaan ydintyövoimaan. Toisten tutkijoiden mukaan erilaisia kontrollin muotoja kohdistuu tilanteiden mukaan vaihdellen samoihinkin työntekijöihin ja toisaalta muunlaiset työntekijöiden ominaisuuksiin (ikä, sukupuoli yms.) tai kontekstiin liittyvät tekijät ovat niin ikään erittäin merkityksellisiä kontrollia analysoitaessa. Kaiken kaikkiaan

3. Työmarkkinoiden segmentoituminen ydintyövoimaan ja perifeerisemmässä asemassa olevaan työvoimaan liittyy keskeisesti sekä työpaikan sisäisiin että ulkoihin työmarkkinoihin. Jaottelu on ollut olennaisessa roolissa myös erilaisia työmarkkinoilla ja työpaikoilla tapahtuvia joustoja käsittelevässä kirjallisuudessa. (Brown 1992; Antila & Ylöstalo 1999; Kevätsalo 1999.)

kontrolli on monimutkainen ja jatkuva prosessi, jonka harjoittamisen tuotokset ovat aina epävarmuuden sävyttämiä. (Friedman 1977; Edwards 1979; Suomalaiset luokkakuvassa 1984, 304–307; Julkunen 1987; Brown 1992.)

Tutkimustani on mahdollista rajata Raija Julkusen nimeämien työprosessin kontrollin tasojen avulla. Julkunen (1987, 190) erottaa kolme tasoa: työvoiman muuttaminen työsuorituksiksi (työvoiman kontrolli), koneiden ja laitteiden toiminnan sekä tuotannon kulun hallitseminen (valmistusprosessin koordinointi, sen eri vaiheiden niveltäminen toisiinsa) sekä valmistusprosessin niveltäminen muihin toimintoihin (raaka-ainehankintaan, materiaalihuoltoon, koneiden huoltoon ja kunnossapitoon, tuotesuunnitteluun, tilauksiin ja myyntiin). Tutkimukseni pääpaino on Julkusen erottamien työprosessin kontrollitasojen ensimmäisellä ja toisella tasolla valmistusprosessin muihin toimintoihin niveltämisen jäädessä suurimmaksi osaksi tutkimuksen ulkopuolelle.

Työprosessin kontrollin käsite suhteutuu keskeisesti myös *koordinaation* käsitteeseen. Työprosessin koordinaatio on välttämätöntä aina, kun työn tekemiseen osallistuu useampi työntekijä. Koordinaatiolla viitataan tarpeeseen sovittaa eri osallistujien toiminnot yhteen siten, että välttyään tehottomuudelta tai jopa kaaokselta. Kontrollia tarvitaan koordinaation saavuttamiseen. Kontrolli kuitenkin liittyy ennen muuta kapitalistiseen ja luokkaperustaiseen yhteiskuntaan, jossa työntekijöiden halukkuutta työpanoksensa täyden määrän luovuttamiseen ei voida pitää itsestään selvänä. Erottelua koordinaation ja kontrollin välillä voidaan luonnehtia analyttiseksi, sillä niin kontrolliin kuin koordinaatioonkin liittyvät toiminnot on yleensä mahdollista linkittää myös toisiinsa. (Brown 1992, 202.)

Työprosessin kontrollia tarvitaan, koska työnantajien ja työntekijöiden välistä intressiasetelmaa luonnehtii kompleksisuus, joka ilmenee yhtäaikaisena vastakkaisuutena ja yhteisyytenä, jossa työntekijän riippuvuus työnantajasta on kuitenkin kohtalokkaampi. Työnantaja pyrkii työn organisoiminnin ja kontrolloiminnin kautta varmistamaan työntekijöiden mahdollisimman tehokkaan työskentelyn mahdollisimman pienin vastikkein, kun taas työntekijä pyrkii saamaan työlleen mahdollisimman hyvän vastikkeen – tässä kohdassa intressit ovat enemmän tai vähemmän vastakkaiset. Toisaalta

kuitenkin molempien intressissä on yrityksen riittävä menestyminen, mikä takaa jatkuvuuden. (Brown 1994, 211.) Tästä ristiriitaisesta intressiasetelmasta nousee Michael Burawoyn (1979) mukaan tarve *suostumuksen käsitteelle*.

Työntekijöiden mahdollisuudet vastustaa työnantajan kontrollia nostettiin työprosessidebattiin Bravermanin (1974) teoretisointeja täydentämään varsin nopeasti hänen klassikkoteoksensa ilmestymisen jälkeen. Työntekijöiden vastarinnan todettiin näissä täydentävissä tutkimuksissa vaikuttavan varsin paljon siihen, millaisia tuotoksia johdon strategiat, kontrollistrategiat mukaan luettuina, tuottavat sekä millaisia kontrollistrategioita johto kykenee toteuttamaan. (Friedman 1977; Burawoy 1979; Edwards 1979.)

Työntekijöiden vastarinta ei kuitenkaan ole totaalista. Burawoy toteaa, että työntekijät eivät välttämättä koe kapitalistista määräysvaltaa vihamieliseksi tai epämiellyttäväksi. Johtaminen ja kuri on mahdollista organisoida siten, että ne tuottavat tehokkaasti autonomian tunnetta, jota työntekijät aktiivisesti puolustavat ja tukevat. Burawoyn mukaan työntekijät ovat aktiivisesti mukana heihin kohdistuvissa alistamisen ja hyödyntämisen prosesseissa, eli tuottavat osaltaan itse oman suostumuksensa. Tähän liittyy myös työntekijöiden ja työnantajien välisen suhteen ambivalenssin toinen puoli. Samalla kun työnantajien on jo työprosessin koordinaation säilyttämisenkin vuoksi harjoitettava kontrollia, työnantajan kontrolli ei optimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi voi olla täydellistä. Jotta työnantaja voisi saada työntekijöistään täyden hyödyn irti, työnantajan on sallittava työntekijöille tietty määrä työprosessin kontrollia. (Burawoy 1979 ja 1985.)

Suostumus rinnastuu työmotivaation käsitteeseen, mutta huomioi kyseistä käsitettä paremmin palkkatyösuhteen erityisen yhteiskunnallisen luonteen. Suostumuksen käsite sisältää samanaikaisesti sekä pakon että vapaaehtoisuuden. (Julkunen 1987, 136–137.) Työntekijä voi pääsääntöisesti vapaaehtoisesti ratkaista, kenelle hän työvoimaansa myy, mutta toisaalta palkkatyöhön perustuvassa yhteiskunnassa työvoiman myyminen on käytännöllisesti katsottuna pakollista ja työvoiman myynnin jälkeen työnantaja kontrollinsa avulla pyrkii asettamaan työntekijälle erilaisia pakkoja. Työntekijän subjektiluonteen johdosta nämä pakot sisältävät kuitenkin pelivaraa.

Tämän pelivaran käyttäminen puolestaan voi paikoin näyttäytyä työnantajan suuntaan työntekijän vastarintana, joka paradoksaalisesti kuitenkin on omiaan jälleen uusintamaan työntekijän alistuksen rakenteita. Julkunen (1987, 157) luonnehtiikin suostumuksen ja vastarinnan välistä rajaa veteen piirretyksi viivaksi.

Työvoiman työksi muuntamisen keskeinen väline, eli *työn organisointi*, on tutkimukseni lähtökohta. Julkusen määritelmän mukaan työn organisoinnin käsite sisältää osia sosiaalisesta ja teknisestä organisaatiosta, eli työprosessin virallisen sosioteknisen järjestelyn: valmistusprosessin jakamisen työtehtäviksi, työnjaon, tuotannonkulun, valvontasuhteet, valmistuksen ja sitä tukevien toimintojen niveltämisen. Käsitteen ulkopuolelle jäävät varsinainen valmistustekniikka ja tuotantoteknologia niin, että työprosessissa voidaan erottaa tuotantoteknologiset ja organisatoriset ratkaisut. Työn organisaation ulkopuolelle jää myös työsuuhdejärjestelmä. Työn organisaation ulottuvuudet voidaan tiivistää kahteen: vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Ensinnäkin työn organisointi sisältää työnjaon johto- ja työprosessin välillä. Se pitää sisällään olennaisena kontrolliulottuvuuden, sillä sosioteknisen organisaation tehtävänä on vastata työvoiman muuntumisesta työsuorituksiksi. Toiseksi työn organisointi tuottaa tietyn työnjaon ja työtehtävien rakenteen (työn sisältö, työroolit). (Julkunen 1987, 186.)

Työpaikat eivät ole jäsennettävissä yksinomaan rakennetta painottavien käsitteiden, kuten vertikaalisen (kontrollihierarkian) ja horisontaalisen (työprosessin suuntaisen) työnjaon käsitteiden kautta, vaan ne pitävät sisällään aina myös kulttuurisen, sosiaalisen ja (mikro)poliittisen ulottuvuuden. *Työpaikan organisaatio- eli mikropolitiikan* huomioimisen kautta työprosessiteorian soveltajien on mahdollista ottaa etäisyyttä dikotomisesta yrityskäsityksestä ja määrittää työpaikka dynaamiseksi erilaisten intressien sävyttämäksi kentäksi. Mikro- tai organisaatiopolitiikan käsitteessä keskeistä on organisaation sisäinen valta ja intressit sekä se, miten erilaisia ja jopa vastakkaisia päämääriä tavoittelevista ohjaavista signaaleista muokautuvat toimintaa jäsentävät tavoitteet (ks. Minett 1992, 44).

Michael Burawoyn (1985, 254) mukaan politiikalla tarkoitetaan tietyn areenan tiettyyn suhteiden joukkoon kohdistuvia taisteluja. Hän puhuu työntekijöiden harjoittamista *tehdas- tai*

työpaikkapeleistä, jotka kääntävät huomion työvoiman hyväksikäytöstä aktiviteetteihin, joissa työntekijät voivat tuntea päihittävänsä työnantajan. Pelien kautta työntekijät tavoittelevat taloudellisia hyötyjä, mutta Burawoy korostaa myös pelien merkitystä selviytymisstrategioina työn kielteisistä puolista. Yksinkertaisessa tehdastyössä selviytyminen tarkoittaa hänen mukaansa ennen muuta tylsyyden vähentämistä, valinnan mahdollisuuksien lisäämistä ja kontrollia työn organisointiin. Burawoy havaitsi työntekijöiden pelit työskenneltyään 10 kuukautta suuressa teollisuuslaitoksessa. Hänen mukaansa tehdaspelejä analysoimalla on mahdollista lisätä työprosessiteoriaan pohjaaviin tarkasteluihin työntekijöiden aktiivisuus ja subjekttiluonne. (Burawoy 1979 ja 1985.)

Bravermanin teorian pahimmaksi puutteeksi onkin mainittu hänen päätöksensä jättää huomiotta työntekijöiden ja heidän muodostamansa luokan subjekttiluonne ja näin unohtaa, ettei yksikään organisaation jäsen ole täysin vailla valtaa. Samalla Bravermanin kehittelystä jäivät puuttumaan työntekijöiden vastarinnan vaikutukset työnantajan kontrolliin ja työprosessin muotoutumiseen. Suhteessa työntekijöiden subjektuuteen Burawoyn ohella Bravermanin varhaisia kritisoijia ja työprosessiteorian edelleen kehittäjiä olivat muun muassa A.L. Friedman (1977) ja Richard Edwards (1979). (Thompson 1990, 114; Brown 1992, 194–215; Minett 1994, 40–44.) Tosin kaikki työprosessiteorian edelleenkehittäjät eivät ole olleet tyytyväisiä Burawoynkaan työntekijöille oletettaman subjektuuden alaan, vaan pitävät sitä edelleen riittämättömänä. Subjektin (toiminnan) ja rakenteen välisiä painotuksia koskevat kiistat ovatkin värittäneet huomattavassa määrin työprosessiteorian puitteissa käytyjä keskusteluja viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. (ks. esim. Knights 1990; Willmott 1990; O’Doherty & Willmott 2001; Friedman 2004.)

Erilaisina työntekijöiden selviytymisstrategioina Julkunen esittää seuraavat: pyrkimykset ajan ja tilan rakenteistamiseen ja vaihtelun aikaansaamiseen; työn rytmittäminen ikävän työn suorittamiseksi; päiväunet ja fantasiat sekä huulenheitto ja ryhmärituaalit, jotka vievät huomion pois itse työstä; urakkapelit, joiden avulla työntekijä voi säädellä ansioitaan, työn voimaperäisyyttä, autonomiansa ja sosiaalista arvostustaan sekä pyrkimykset sosiaaliseen vuo-

rovaikutukseen, keskusteluun ja kommunikaatioon. Työntekijöiden peleissä on kysymys myös työntekijöiden pyrkimyksestä lisätä omaa kontrollia työprosessissa ja oman työvoiman käytössä. Usein tämä kontrolli on epämuodollista siinä mielessä, että virallinen organisaatiokäsitys ja sen ammattitaitomääritykset eivät tunnista eivätkä tunnusta sitä (vrt. Kortteinen 1992). Kontrollin muotoja voivat olla työntekijöiden harjoittama tuotannon määrän rajoittaminen, urakoiden leikkaamisen estäminen, suosikkijärjestelmien eliminoiminen sekä erilaiset sääntelykäytännöt, jotka koskevat työtehtävissä kiertämistä, lepouaukoja ja rekrytoimintoja. Merkittävä kontrollin muoto on lisäksi hiljaisen tiedon pitäminen työntekijöiden omassa hallussa. Olennaista on, että kyseiset käyttäytymismallit eivät kuulu organisaation viralliseen rationaaliseen toimintamalliin, vaan sijoittuvat alueelle, johon työnsosiologiassa on viitattu myös epävirallisen organisaation tai epävirallisen yhteisön käsitteillä. (Esim. Julkunen 1987, 160–164; Brown 1992, 52–55 ja 204–215.)

Tutkimukseni kannalta työpaikalla tapahtuva epävirallinen toiminta, kuten työntekijöiden tehdospelit, ovat erityisen keskeisiä. Ennen muuta nostan työntekijöiden monitaitoisuuden kehittämismatemiikkaan olennaiseksi tekijäksi virallisen, eli suurimmaksi osaksi työnantajan määrittelemän, ja toisaalta enimmäkseen työntekijöiden harjoittaman epävirallisen työprosessin kontrollin välisen kamppailun: toisin sanoen työntekijöiden vastarinnan ja suostumuksen välisellä veteenpiirretyllä viivalla tasapainoilun.

Työn organisointi, osaaminen ja oppiminen

Työprosessiteorian perinteeseen kuuluu olennaisena osana tayloristisesti organisoidun työn kritiikki. *Tayloristiselle työprosessille* on ollut tunnusomaista työvaiheiden, tehtävien, funktioiden ja osastojen jyrkkä horisontaalinen ja vertikaalinen työnjako. Työprosessiteorian mukaan työntekijöiltä on tayloristisessa työnorganisointitavassa viety oikeus (ammatti)osaamiseen ja tietoon, joka mahdollistaa työn, tuotteen tai palvelun kokonaisuuden suorittamisen ja hallinnan. (Julkunen 1987.) Braverman (1974, 112–121) kiteyttää taylorismin kolmeen periaatteeseen: 1) työprosessi erotetaan työntekijän ammat-

titaidosta, eli työ tehdään yksinkertaisemmaksi, 2) työn suunnittelu ja toteutus erotetaan toisistaan ja 3) näin hankittua tietomonopolia käytetään hyväksi työprosessin jokaisen vaiheen valvonnassa.

Bravermanin (1974) työprosessiteoriaan kirjoittamaa työntekijöiden osaamisen haltuunoton ”*devalifikaatio- tai deskilling-teesiä*” on työprosessiteorian edelleenkehittäjien toimesta kritisoitu, puolustettu ja täsmennelty runsaasti (ks. esim. Julkunen 1987 245–253; Knights & Willmott 1990, 10–12). Bravermanin (1974) mukaan työvoiman käyttöä 1800- ja 1900-luvuilla leimasi ammattitaidon jatkuva väheneminen. Työprosessiteorian kehittäjät ovat myöhemmin täsmentäneet kyseessä olevan huomattavasti monimutkaisemman ilmiökentän ja kehityssuuntien moninaisuuden. (Brown 1992, 165–227.)

Bravermania on kritisoitu niin käsityömäisen työn romanti-soinnista ja taylorismin merkityksen ylikorostamisesta kuin myös vahvoista analyysin monoliittisyyksistä ja yksinkertaistuksista (esim. Brown 1992, 219–222; Knights & Willmott 1990). Jo itsessään käsite *taito* (skill) on erittäin hankala määriteltävä, koska sillä voidaan viitata yhtä lailla työntekijän kuin työtehtävänkin ominaisuuksiin. Se voidaan ymmärtää objektiivisena, havaittavissa ja määriteltävissä olevana attribuuttina tai sosiaalisena konstruktiona, jonka keskeinen ominaisuus on kontekstisidonnaisuus. Taidot itsessään koostuvat usein erilaisista elementeistä, joita on erittäin hankala yleispätevästi mitata. Vaikka koulutusjärjestelmän puitteissa tällaisiin asioihin otetaan kantaa, erilaisten ammattien ja tutkintojen taitotasojen määrittelyssä kyse on suuressa määrin myös muusta kuin erilaisten työtehtävien tai ammattien vaatimasta objektiivisesta taitotasosta. Tällä tarkoitan sitä, että esimerkiksi ammattien oppimisajat ja tutkintoihin tarvittavat opintoviikkomäärät ovat yhtäläillä keino- ja rajoittaa ammatinharjoittamisoikeuksia tai nostaa ammattien statuksia kuin välineitä varmistaa opiskelijan oppiminen. Edelleen koulutusjärjestelmän hierarkiat heijastelevat enemmänkin yhteiskunnallisia luokkakajoja kuin eroja niihin sijoittuvien kognitiivisissa kyvyissä tai prosesseissa (Pankhurst & Livingstone 2006). Kun kokonaisuuteen vielä lisätään se, että huomattava osa työntekijöiden taidoista ja tiedoista on niin sanottua hiljaista (tunnistamatonta ja tunnustamatonta), deskilling-teesi näyttäytyy varsin hankalana, erityisesti makrotason tarkasteluissa. (Brown 1992, 216–219.)

Onkin todettu, että pystyäkseen tuottamaan voittoa yritysten on jatkuvasti uudistettava tuotantoprosessejaan ja tuotannon tekijöitä. Jossain kontekstissa tai jonain ajankohtana tämä voi tarkoittaa työntekijöiden taitotason vähentämistä, kun taas toisena ajankohtana sama pyrkimys merkitsee työntekijöiden taitojen kasvattamista, tehtävien uudelleen yhdistelyä tai työntekijöiden vastuun kasvatamista. (Thompson 1990, 100; Jaros 2005, 22.)

Työpaikkatasolla työn organisoinnin taustalla ovat työpaikan *strategiset* valinnat. Työpaikalla saatetaan esimerkiksi valita kilpailustrategia, joka ei edellytä työntekijöiden korkeaa taitotasoa tai toisaalta strategia, jossa työntekijöiden osaaminen ja sen jatkuva kehittyminen ovat keskiössä. Matalan ammattitaitotason työvoima sopii monesti hyvin kustannusjohtajuuteen pyrkivän työpaikan strategiaan, kun taas esimerkiksi dynaamiseen tehokkuuteen (tavoitteena löytää muista erottuvia kilpailukykyä tuovia strategisia asemoiteja) pyrkivään strategiaan liittyy keskeisesti työpaikan henkilöstön osaamiseen panostaminen. (Gual & Ricart 2001.) Työn organisointia voidaan pitää näihin valintoihin limittyvänä. Julkunen tosin pohtii ansiokkaasti kysymystä siitä, onko työn organisointi työpaikalla todella tietoinen valinta vai lähinnä muiden ratkaisujen pohjalta muodostunut jäännös. Hän päätyy näkemykseen strategian väljästä määrittelystä, jonka mukaan strategia rakenteistuu prosessina, jossa johtajat törmäävät tuotannollisiin ongelmiin, työntekijöiden vastavoimaan, työvoimamarkkinoihin ja niin edelleen ja etsivät näihin kysymyksiin ratkaisuja askelittaiselta pohjalta. (Julkunen 1987, 191–194.) Voidaan sanoa, että strategiset valinnat ja päätökset tehdään yrityksissä pikemminkin erilaisia tavoitteita ja intressejä omaavien toimijoiden ja ryhmittymien käynnistämien poliittisten prosessien pyörteissä kuin rationaalisteknisessä päätöksenteköjärjestelmässä (Minett 1992, 52).

Työprosessiteoriaan pohjaavien tutkimusten kiinnostus työprosessiin oppimisen lähteenä on ollut vähäistä. Abstraktit keskustelut jättävät huomiotta sen, että työ ja oppiminen ovat kaksi luonnollista ja yhteenkietoutunutta ihmisluonnon osa-aluetta ja tämä yhdistää kaikkia työntekijöitä. (Pankhurst & Livingstone 2006, 2–3.) Työn organisointi ja työprosessi on useissa oppimisen tutkimuksissa todettu työntekijöiden osaamiseen ja oppimiseen selkeästi vaikuttaviksi

tekijöiksi. Marcel R. van der Klink (1999, 183) toteaa omien ja useiden muiden tekemien työssä oppimista koskevien tutkimusten perusteella, että työpaikan ominaisuudet ja työn organisointi vaikuttavat erittäin suuresti saavutettuihin oppimistuloksiin. Samaa korostavat oppimisen situationaalisen ja sosiaalisen teorian kehittäjät Jean Lave ja Etienne Wenger (1991, 76).

Jeroen Onstenk ja Eva Voncken (1996) puolestaan tuovat esiin erilaisia keinoja, joilla on mahdollista saada työprosessi entistä paremmin oppimista tukeväksi. Tällaisia ovat esimerkiksi työn rikastaminen, työn laajentaminen ja monipuolistaminen, ryhmätyö ja kaikenlaisen yhteistyön suosiminen, projektityö sekä työprosessissa tehtyyn laatuun keskittyminen. Edelliset tekijät voivat kuitenkin, paitsi antaa mahdollisuuksia oppimiselle, myös huomattavassa määrin intensivoida, eli negatiivisella tavalla tehostaa työtä. Rik Huys ja Geert van Hootegam (2002, 184–186) listaavat sosioteknisen koulukunnan⁴ perinteestä käsin seitsemän kriteeriä työlle, joka yhtäaikaaisesti tuottaisi mahdollisimman vähän stressiä ja antaisi hyvät mahdollisuudet oppimiselle:

1. työn ammatillinen kokonaisuus (Työn tulisi koostua koherenteista tehtävistä, joihin sisältyisi valmistelevaa, toimeenpanevaa ja tukevaa työtä.),
2. organisoivien tehtävien sisältyminen työhön,
3. riittävä määrä ei-lyhytzyklisiä töitä,
4. vaikeiden ja helppojen tehtävien balanssi,
5. autonomia,
6. kontaktimahdollisuudet sekä
7. riittävästi tietoa saatavilla työn tarkoituksesta ja tuloksista.

Van der Klinkin (1999, 183) mukaan oppimiselle merkityksellisiä työpaikan piirteitä ovat puolestaan työtehtävien vaihtelu, mahdollisuudet muuttaa tehtävien järjestystä ja työn rasittavuutta, autonomia suhteessa tehtävien hoitoon, vuorovaikutus toisten kanssa (asiakkaiden, esimiesten, kollegojen), työehdot (kuten palkka) sekä täysi osallistuminen työyhteisöön tai tiimiin (kokouksiin ym.).

Yhteenvetona työssä oppimiseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että työntekijöiden tarve oppia ja toisaalta

heidän mahdollisuutensa oppia kiinnittyvät olennaisesti ensinnäkin työpaikalla valittuihin strategioihin ja toisaalta työn organisointiin liittyviin valintoihin, mutta myös mitä suurimmassa määrin työpaikalla vallitseviin valtasuhteisiin ja rationaalisiin esitettyjenkin valintojen takana myllertäviin poliittisiin prosesseihin. Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan tutkimusten mukaan (Lave & Wenger 1991; Garrick 1998; Onstenk & Voncken 1996; van der Klink 1999; Findlay ym. 2000; Ellström 2001; Engeström 2001; Huys & van Hootegam 2002; Eraut 2004) listata seuraavat tekijät:

- työtehtävät (sopiva haasteellisuus, monipuolisuus, riittävän "kokonaisia" ja pitkäsyklisiä tehtäviä),
- työprosessi (formalisoinnin tapa ja aste, työnjako, käsitys työprosessin kokonaisuudesta),
- osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet (muun muassa tehtävien järjestykseen ja rasittavuuteen, menetelmiin),
- autonomian aste (vastuu ja valta: oma tila),
- vuorovaikutusmahdollisuudet (oma ryhmä, muut ryhmät, esimiehet, johto, asiakkaat, yhteistyötahot),
- ongelmatilanteiden käsittelykäytännöt sekä kehittäminen (organisatoriset ratkaisut ja aika),
- palaute ja tuki (esimiehiltä, työtovereilta, asiakkailta),
- arviointi ja reflektointi (aika ja arvostus),
- odotukset (liittyen suoritukseen, edistymiseen, rooliin),
- luottamus ja sitoutuminen (ryhmään, työpaikkaan),
- työehdot (palkka, työaika, työn määräaikaisuus) sekä
- työn merkitykseen ja tulokseen liittyvän tiedon saanti.

On selvää, että näiden kriteerien kautta arvioituna tayloristisesti organisoitu työ ei sisällä suuria oppimismahdollisuuksia, vaikkakin osaamista ja oppimista edellytetään ja sitä tapahtuu myös taylorismin sävyttämässä organisaatioissa (vrt. Mäkinen 2005). Toisaalta on hyvä huomioida, että oppimisvaatimusten liittäminen työhön voi näyttäytyä työn tekijöiden kannalta negatiivisena ilmiönä. Kiire ja henkinen rasittavuus linkittyvät tutkimuksissa kehittämistoimintaan ja oppimisvaatimukseen (Järvensivu 2006b). Noora Järnefeltin

mukaan palkansaajien haastatteluiden perusteella kiirekokemuksen syitä löytyy neljästä eri luokasta: organisaation, työyksikön / esimiehen, työtehtävän ja yksilön tasolta. Organisaatiotasolla kiirekokemuksia tuottavat 1) henkilökunnan riittämättömyys, 2) organisaation tehokkuuspyrkimykset ja 3) organisaatiomuutokset ja kehittäminen. Vastaavasti työtehtävän tasolla kiireen syitä ovat 1) työ on vaativampaa, 2) työtehtävät ovat monipuolistuneet, 3) keskeytykset, työpäivän sirpaloituminen, 4) asiakastyö, 5) tietotekniikka lisää tai hankaloittaa työtä ja 6) työtä on vaikea suunnitella. (Järnefelt 2002, 23.) Vaativat, monipuoliset, oppimiseen kannustavat työtehtävät sekä muuttuvat, kehittyvät ja tehokkaat työorganisaatiot näyttäytyvät ensinnäkin suhteessa taylorismiin hyviltä töiltä ja työorganisaatioilta, mutta toisaalta myös kiireen ja henkisen rasittavuuden aiheuttajilta.

Samaa problematiikkaa ilmentää keskustelu erilaisista työvoiman käytön ja jouston strategioista, joissa erotellaan tyypillisesti määrällinen ja toiminnallinen / tehtäväjousto. Näistä määrällisen jouston strategiaan kuuluu työntekijöiden alhainen osaamistaso ja ennen muuta vähäinen tarve oppia uutta, kun taas tehtäväjoustoissa työntekijöiden osaamisen kehittyminen ja uuden oppiminen on keskeinen piirre. Jälkimmäiseen kuitenkin liitetään riskitekijänä työntekijöiden uupuminen jatkuvien oppimispaineiden alle. (Antila & Ylöstalo 1999; Kevätsalo 1999.)

On ilmeistä, että työn ja oppimismahdollisuuksien välisessä problematiikassa erityisen merkitykselliseksi muodostuukin se, näyttäytykö oppiminen vaatimuksena vai mahdollisuutena. Jos tavoitellaan työtä, joka paitsi vaatii jatkuvaa oppimista, myös antaa siihen mahdollisuuksia, päädytään jälleen työnorganisointiin, erilaisiin intresseihin ja työprosessin hallintaan liittyviin kysymyksiin. Tayloristisen työn kohdalla puutteita on selvästi sekä työn vaatiman osaamisen ja oppimisen että oppimisen mahdollisuuksien kohdalla. Työprosessiteorian pohjalta voidaan arvioida, että työn osittamiseen perustuvan tayloristisen työn tapauksessa on ensisijaisesti kyse työntekijöiden työprosessin kokonaisuuteen liittyvän osaamisen ja työprosessin hallinnan heikosta tilasta.

2. Tutkimuskysymykset, menetelmät ja toimintaympäristöt

Tässä luvussa käsittelem tutkimuskysymykset ja menetelmät, joiden avulla vastaan asettamiini kysymyksiin. Kuvaan myös tutkimusprosessin ja aineiston, joka minulla on ollut käytettävissä.

Tutkimuskysymykset

Koska ikkunatehdas määrittellään myöhemmin esiin tuomieni perusteiden turvin taylorismin sävyttämäksi työpaikaksi, voidaan edellä esitetyn teorian perusteella olettaa tehtaan työntekijöiden osaaminen varsin kapeaksi ja työssä oppimisen mahdollisuudet rajallisiksi. Tämän tulkinnan ovat tehneet myös ikkunatehtaan johtohenkilöt, jotka ovat linjanneet työntekijöiden monitaitoisuuden kehittämisen keskeisimmäksi kehittämistavoitteekseen¹. Näistä lähtökohdista nousee tutkimukseni kysymyksenasettelu.

Tutkimuksen pääongelmaksi muotoilen kysymyksen, *millainen kehittämiskonsepti olisi mahdollinen purkamaan ikkunatehtaan tayloristista*

1. Monitaitoisuudella tarkoitetaan työntekijöiden kykyä suorittaa useita työpaikan työtehtäviä ja se on tänä päivänä suosittu kehittämistoimien tavoite. Yritysten kilpailustrategioista työntekijöiden monitaitoisuuden lisääminen liittyy esimerkiksi horisontaalisen differoinnin (tuotteiden muunneltavuus ja toiminnan joustavuus keskeistä) ja staattisen tehokkuuden (tehokkuus omassa muista erottuvassa asemoinnissa) yhdistävään strategiaan sekä strategiaan, jossa pyritään vertikaaliseen differointiin (tuotteiden laadulla ja oheispalveluilla erottautuminen keskeistä) ja dynaamiseen tehokkuuteen (tehokkuus muista erottuvien asemointien etsimisen kautta) (ks. Gual & Ricart 2001).

työorganisaatiota ja lisäämään työntekijöiden kapeisiin tehtäväalueisiin liittyvää osaamista laajemman osaamisen, erityisesti monitaitoisuuden, kehittämisedellytyksiä? Kiinnostuksen kohteena ovat siis yhtäältä mahdollisuudet, mikä pakottaa hahmottamaan monitaitoisuuden kehittämisen reunaehtoja ikkunatehtaassa, sekä toisaalta koulutus- ja kehittämistoiminta, joka olisi nämä reunaehdot huomioiden omiaan luomaan uudenlaista pohjaa työntekijöiden suostumuksesta tapahtuvalle neuvottelulle.

Tutkimusongelman puran seuraavanlaisiksi kysymyksiksi:

- Onko perusteltua luonnehtia ikkunatehdasta tayloristiseksi organisaatioksi?
- Miksi työkierto ja työntekijöiden monitaitoisuus ei työnantajan yrityksistä huolimatta ole realisoitunut ikkunatehtaassa?
- Mitä voidaan tehdä monitaitoisuuden ja työkierron edistämiseksi ikkunatehtaassa?

Konstruktiiivinen interventiotutkimus tapaustudkimuksen kehikkona

Tässä alaluvussa käyn läpi menetelmät, joiden avulla selvitän edellä määriteltäviä tutkimuskysymyksiä. Tutkimustani voidaan luonnehtia konstruktiiiviseksi interventiotutkimukseksi. Luonnehdinta perustuu ensinnäkin jaotteluun konstatiivisten, kriittisten ja konstruktiiivisten tutkimusten ja kysymysten välillä sekä toiseksi konstruktiiivisen tutkimuksen alaluokitukseen: vertaileva tutkimus, skenaarioiden tuottaminen ja interventio. (Kalleberg 1995.)

Konstruktiiiviselle tutkimukselle on Kallebergin (1995) mukaan tyypillistä se, että tutkimuksen fokuksessa on vallitsevalle tilanteelle hahmotettavissa olevien, mahdollisten ja toivottavien vaihtoehtojen tutkiminen. Tätä kautta tutkimuksen peruselementeiksi muodostuvat *vallitseva tilanne, parempi tai kehittyneempi vaihtoehto ja näitä kahta välittävät kehitys- ja muutosprosessit*. Tässä tutkimuksessa vallitsevaa tilannetta edustaa ikkunatehtaan työn organisointitapa, jonka muuttamisen haasteita ja mahdollisuuksia nykyistä enemmän työntekijöiden monitaitoisuutta ja työkiertoa sisältäväksi tutkimuksessa kartoitetaan.

Sosiaalitieteissä tavoitteena on kombinoida ymmärtämistä ja selittämistä. Ymmärrys saavutetaan osallistumalla sosiaalisiin tilanteisiin todellisen tai tavoitteellisesti rakennetun dialogin välityksellä. Tätä dialogia havainnoijan ja osallistujan välillä voidaan luonnehtia sosiaalitieteen hermeneuttiseksi dimensioksi. Selittäminen taas on havainnoijan suoritus ja se liittyy teorian ja aineiston väliseen dialogiin: teorian ja aineiston välisen vuoropuhelun tavoite on selittäminen. Tätä osa-aluetta voidaan jopa luonnehtia sosiaalitieteen tieteelliseksi dimensioksi. (Burawoy 1991, 1–7.)

Hermeneuttisessa tutkimusprosessissa tutkija käy dialogia tulkittavan aineiston kanssa. Tutkija lähestyy hermeneuttisessa kehässä vähitellen perusteltua tulkintaa. Tulkintahypoteesien keksimiseen ei ole olemassa tiukkaa menetelmää. Aiempi tutkimus ja intuitio ovatkin tässä suhteessa tärkeitä. Tulkinnan testaamisen on sen sijaan oltava systemaattista ja tietoisien menetelmällistä. Ensimmäinen hypoteesi tai tulkinta ei välttämättä jää voimaan, vaan se korjaantuu hermeneuttisessa kehässä. Tulkinta, johon lopulta päädytään, on saanut tukea eikä enää perustu intuitioon. Samasta aineistosta on kvalitatiivisessa tutkimuksessa mahdollista tehdä myös useita perusteltuja tulkintoja. (Ehrnrooth 1990, 36–37.)

Ikkunatehtaan tämänhetkisen tilanteen määrittämisen toteutin työprosessiteoriaa hyväksi käyttäen empirian hankkimisen, analysoinnin ja teoriakatsausten vuoropuheluna. Tavoitteena tutkimuksen näkökulmasta oli löytää teoria, joka olisi mahdollisimman selitysvoimainen suhteessa empiirisiin löydöksiin ja toisaalta edelleen tarkentaa löydöksiä teorian perusteella. Varsinaiseen työprosessiteorian täydentämiseen en tutkimuksellani pyri. Tavoitteeni on käytännöllisempi, eli koulutus- ja kehittämismenetelmien kehittäminen.

Tutkimukseeni tuo interventioluonteen se, että pyrin myös käynnistämään ikkunatehtaan muutosprosessin ja pohtimaan sen onnistumisen edellytyksiä. Interventiotutkimuksessa on kyse pyrkimyksestä muuttaa jotakin asiantilaa samalla sitä tutkien. Kun tutkimus ja interventio limittyvät toisiinsa, tutkijan on mahdollista saada käsitys muutosprosessiin kytkeytyvistä reaalista vaikeuksista ja mahdollisuuksista. Vaihtoehtoisten toimintatapojen toteuttamisen edellytykset, kustannukset ja käytännöllinen toteuttaminen nousevat tutkimukseen mukaan. (Kalleberg 1995.)

Käsillä olevassa tutkimuksessa pyrin interventioon, joka olisi omiaan käynnistämään muutosprosessin ikkunatehtaassa ja jättäisi mahdollisimman paljon vapausasteita suhteessa lopputulokseen tehtaan uutena toimintamallina. Interventiona oli ikkunatehtaan toiminnan kehittäminen pääasiassa työntekijöiden kouluttamisen kautta. Tämä käytäntö määrittyi ensinnäkin tehtaan johdon, toiseksi tuotannon kausivaihtelun ja kolmanneksi toiminnan rahoittajan vaatimusten perusteella. Aloite ikkunatehtaan toimintamallin muuttamiseen tuli tehtaan johdolta, joka koki nykyisen toimintatavan heikoksi tehtaan kasvettua ja toimintaympäristön muututtua kompleksisemmaksi. Johto tunnusti ikkunatehtaan toimintamallin jääneen systemaattisesti kehittämättä nopean kasvun vuosina, mikä heijastui tuotantoprosessin haavoittuvaisuutena ja työntekijöiden kapeina osaamisalueina. Kilpailutilanne ikkunan valmistuksessa oli kiristynyt kilpailijoiden rationalisoidessa tuotantoprosessejaan. Oli aika etsiä uusia toimintatapoja.

Ikkunatehtaan toiminnalle luo erityisiä haasteita kausivaihtelu, joka hankaloittaa esimerkiksi tuotannon suunnittelua ja henkilöstösuunnittelua. Kesällä juuri parhaimpaan loma-aikaan tehtaalla pitäisi kyetä kaikkein suurimpaan tehokkuuteen, mutta talvella työstä on pulaa. Näin ollen myös intervention oli ajoitettava hiljaiselle aikavälille lokakuun lopusta huhtikuun alkuun.

Intervention reunaehdoksi muodostui niin ikään työvoimapo liittisen yhteishankintakoulutuksen² konsepti ja sitä kautta muodostuvat vaatimukset (ks. Järvensivu 2004). Konseptin kautta sekä toisaalta tehtaan tarpeesta pitää tuotanto kaiken aikaa käynnissä, mutta myös lomauttaa henkilöstöä, muodostui toimintamalli, jonka mukaan kunkin tuotannon työntekijän tuli osallistua valmennukseen 5 + 1 päivää ja päivät määrittyivät 7 oppitunnin mittaisiksi.

Koska kyse oli muodollisesti koulutuksesta, minusta ja työparis-tani tuli kouluttajia. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtaan henkilöstö ei ajatellut meitä ensisijaisesti tutkijoiksi, vaan kouluttajiksi: toimimme selkeästi koulutuksellisessa kehikossa, jota luonnehtivat esimerkiksi toiminnan järjestäminen lähes pelkästään tehtaan koulutustilaksi nimitetyssä paikassa sekä työntekijöiden korvausten saamiseksi

2. Yhteishankintakoulutus tarkoittaa koulutusta, josta osan kustantaa työpaikka ja osan työhallinto (Järvensivu 2004).

tarpeellisten koulutuksellisen terminologian kyllästyneiden papereiden täyttämisen. Lisäksi meitä nimitettiin kouluttajiksi. Oli tosin yleisesti tiedossa, että olimme toiselta ammatiltamme tutkijoita ja halusimme samalla myös tehdä työpaikkojen kehittämiskonseptiimme liittyen tutkimusta. Asetelma oli kuitenkin erilainen kuin esimerkiksi tyypillisessä toimintatutkimuksessa³, jossa tutkija on usein ensisijaisesti tutkijan roolissa, vaikka pyrkiikin aktivoimaan toimintaa (Grönfors 1982, 118).

Aineiston keräämisen päämenetelmää on mahdollista luonnehtia osallistuvaksi havainnoinniksi tai vielä tarkentaen havainnoivaksi osallistumiseksi: osallistuminen koulutustilanteeseen kouluttajan roolissa oli toimintani ensisijainen tarkoitus, tutkimusaineiston kerääminen toissijainen tavoite. Burawoyn (1991, 2) mukaan osallistuva havainnointi tarkoittaa ihmisten tutkimista heidän omassa ajassaan ja tilassaan, heidän jokapäiväisessä elämässään. On kuitenkin huomattava, että käytännöt, joihin osallistuin, olivat ensisijaisesti työpaikkakoulutuksellisia käytäntöjä. Ikkunatehtaalla tehtävä työ käytäntönä ei ollut osallistumiseni kohde. Tosin kävin välillä kiertelemässä tehtaassa tavoitteenani nimenomaan havainnoida tehdasta ja työntekijöiden työtä. Tältä osin toimintaani voidaan luonnehtia havainnoinniksi ilman osallistumista (vrt. Grönfors 1982, 88–98).

Pääaineistonkeruumenetelmänä olleessa osallistuvassa havainnoinnissa ikkunatehtaan työ ei ollut läsnä joitakin harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta käytäntönä, vaan työntekijöiden työstään tuottamana puheena ja tulkintoina. Työ ja tehdas olivat kuitenkin kaiken aikaa aivan kädenulottuvilla vain muutamien metrien päässä koulutustilasta. Koulutusten aikana työntekijät niin ikään noutivat monenlaisia työvälineitä ja tuotteiden osia koulutustilaan keskustelujen pohjaksi ja havainnointimateriaaliksi. Välillä kävimme myös katsomassa puheena ollutta konetta tai työpistettä tehdassalissa. Koska tutkimuksen ensisijainen kohde on tehtaan työorganisaatio,

3. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei vain tarkkaile tai analysoi toimintaa ulkopuolelta, vaan on tuottava kumppani kehittämis- ja innovaatioprosesseissa. Tutkija tuo prosessiin tietonsa ja osaamisensa. Tiedon tuottaminen niin ikään integroituu kehittämiseen sekä kokemuksen että teorian pohjalta. Ajatus tiedosta toiminnassa on sisältynyt toimintatutkimukseen jo 1940-luvulta asti. (Fricke & Torderdill 2004, 5.) Toimintatutkimuksen piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula 1999, 10).

mikropolitikka ja työntekijöiden työ, tutkimusta ei voida pitää etnografisena tutkimuksena. (Vrt. Burawoy 1991.) Varsin lähelle käyttämäni lähestymistapa kuitenkin tulee eikä hankkimani aineisto mielestäni ole millään tapaa ”vähemmän rikasta” kuin työikäntöihin osallistumalla hankittavissa oleva aineisto, erilaista kylläkin. Koulutus kontekstissa aineistoa oli nimittäin mahdollista hankkia huomattavasti tehokkaammin kuin tehdastyöhön osallistumalla olisi ollut mahdollista. Tämä jo senkin takia, että koulutusilanteet muistuttivat ryhmähaastatteluja, kun taas työikäntöihin osallistumalla en olisi voinut käydä juuri minkäänlaisia keskusteluja työntekijöiden kanssa melun ja kiireen vuoksi. Tehtaaseen ja siellä tehtävään työhön liittyvät tulkinnat ja analyysit olivat koko koulutusten ajan esillä keskusteluissa, joten on mahdollista sanoa, että etnografisesti pitkän ajan kuluessa hankittavissa oleva informaatio ojennettiin minulle kuin tarjottimella, vaikka epäilemättä paljon jäi ojentamattakin. Jälkimmäinen koskee erityisesti tietoa, joka olisi ollut hankittavissa lähinnä vain näkemisen ja tekemisen kautta. On kuitenkin mahdotonta arvioida tämän aineistonkeruumenetelmäni ulkopuolelle jäävän informaation merkitystä.

Ennemmin kuin etnografiana tutkimustani voidaan pitää *tapaus-, eli case-tutkimuksena*. Case-tutkimukset mahdollistavat kokonaiskäsitteksen luomisen tutkimuskohteesta ja tuottavat tietoa syyseuraussuhteista. Case-tutkimusten antina on lisäksi mahdollisuus kytkeä havaitut erot ja yhtäläisyydet ennalta määräämättömällä tavalla mahdollisiin selittäviin tekijöihin. Tutkimusasetelmaa ei siis tarvitse etukäteen lyödä lukkoon, vaan uusien merkittävien selitysmahdollisuuksien ilmetessä voidaan ryhtyä jäljittämään tuoreinta ”johtolankaa”. (Alasuutari 1989.)

Case-tutkimukset voidaan jakaa karkeasti syvällisiin (intrinsic), välineellisiin ja kollektiivisiin. Syvällisellä case-tutkimuksella viitataan tutkimukseen, jossa halutaan tietoa nimenomaisesti juuri kyseisestä tapauksesta eikä yleistämistavoitetta aseteta. Välineellisellä case-tutkimuksella taas tarkoitetaan tutkimusta, jolla tavoitellaan tietoa tietystä asiasta tai pyritään hiomaan teoriaa. Tutkittava tapaus on tällöin vain tukevassa roolissa. Se lisää ymmärrystä toisesta ilmiöstä. Tällöin tapausta ei tarvitse tutkia kovin syvällisesti, vaan selvitetävän asian kannalta riittävä taso kelpaa. Tutkimukseen vali-

tun tapauksen ei tarvitse välttämättä edustaa ”tyypillistä” tapausta. Keskeistä on, että sen kautta voidaan perehtyä tutkittavaan ilmiöön. Kollektiivisella case-tutkimuksella taas tarkoitetaan välineellisen case-tutkimuksen laajentamista koskemaan useita tapauksia. Tällöin monesti pyrkimyksenä on jonkinlaisten yleistysten tekeminen tai teorian muodostaminen. Tutkimuksia ei yleensä pystytä luokittelemaan edellä esitetyn jaottelun mukaan kuin karkealla tasolla. (Stake 1998, 88–90.)

Tutkimukseni asemoituu lähinnä syvällisten tapaustutkimusten luokkaan. Siinä ei niinkään pyritä täydentämään aihealueen teoriaa, vaan tuottamaan mahdollisimman syvällinen ymmärrys ikkunatehtaasta ja sen työntekijöiden monitaitoisuuden lisäämiseen liittyvästä problematiikasta. Tavoittelen tutkimuksessani mahdollisuuksien yleistämistä (vrt. Peräkylä 1995). Kiinnostavaa ei siis ole tutkimuksessa esiin nostettujen ilmiöiden yleisyyden pohtiminen, vaan ilmiöiden konteksti, syyt ja seuraukset.

Aineisto

Tutkimuksen koulutuksellisesta kehikosta on loogisia seurauksia tutkimusaineistolle. Tutkimuksen aineistoa ei ole olemassa yhtenäisenä dokumenttina tai siistinä nippuna haastattelulitterointeja, vaan se koostuu varsin monenlaisista aineksista. Huomattavimmassa roolissa ovat valmennustilaisuuksien aikana käydyt keskustelut. Näitä keskusteluja ei ollut mahdollista nauhoittaa ja koska toimin itse kouluttajana, en voinut myöskään kirjoittaa asioita suoraan muistiin kuin erittäin harvoin. Keskeisiksi arvioimiani keskusteluja ja kommentteja kirjoitin erillisille papereille mahdollisimman nopeasti tilanteen salliessa. Erityisen paljon kirjoitin muistiin koulutusten loppupuolella, jolloin osasin helpommin tunnistaa tutkimusasetelmassani keskeisiksi nousseet teemat.

Merkittävä osa tässä tutkimuksessa käytetystä aineistosta ei ole ensisijaisesti dokumenttimuodossa, vaan perustuu oppimiseeni asioiden toistumisen, täsmentymisen ja ymmärryksen syvenemisen kautta. Aineiston keruu ja tulkinta ovat nivoutuneet erottamattomasti yhteen. Koulutus toistettiin pääpiirteissään samanlaisena

12 ryhmälle, joista valmensin 8:aa. Samat asiat tulivat näin ollen puolen vuoden aikana esiin erittäin monia kertoja sekä samanlaisina että erilaisissa yhteyksissä tai eri näkökulmista, mikä edesauttoi kokonaisuusien ymmärtämistä. Prosessin kuluessa mieleeni tulleita kysymyksiä oli mahdollista esittää seuraavilla tapaamiskerroilla. Valmennus toteutettiin siten, että ensin kukin ryhmä oli koolla yhden viikon (5 päivää ja 7h/päivä) ja muutaman kuukauden kuluessa vielä yhden päivän. Näinä yksittäisinä päivinä tein ryhmille paljon tarkentavia kysymyksiä ja testasin oletuksiani. Olin käsitellyt aineiston, tehnyt analyysit ja kirjoittanut ensimmäisen tutkimusraporttiversioon ennen näitä viimeisiä tapaamisia, joten tulkintojen testaaminen oli hyvin mahdollista.

Yhteensä koulutustilaisuuksien aikana olin työntekijöiden kanssa noin 300 tuntia. Tähän aikaan kuuluvat myös erilaisten taukojen ja lounaiden aikana käydyt keskustelut, jotka olivat luonteeltaan vielä varsinaisia koulutustilassa käytyjä keskustelujakin vapaamuotoisempia. Itse koulutustilaisuudet organisoimme ajatuksella, jonka mukaan työntekijät valmentavat toisiaan ja kouluttaja pyrkii vain tukemaan oppimisprosessia erityisesti tarkentavien kysymysten ja tehtäväasettelujen kautta. Näin ollen työntekijät tuottivat itse varsin huomattavan määrän oppimateriaalia, jota olen käyttänyt tässä tutkimuksessa. Materiaali pitää sisällään työntekijöiden esitystensä pohjaksi kirjoittamia piirtoheitinkalvoja, fläppitaululle tekemiäni yhteenvedoja ja kymmenittäin työntekijöiden kirjoittamia papereita. Joukossa on myös sähköisiä tiedostoja, joita työntekijät kirjoittivat koulutustilaisuuksissa. Näihin kuuluvat esimerkiksi kuvaukset työkierron tilanteesta ja kehittämissuunnista ikkunatehtaassa sekä ”toiselle” vuorolle kirjoitetun kirjeen muotoon koottu yhteenvedonomainen luonnehdinta työntekijöiden tehdaspeleistä.

Johtuen ehkä osin koulutuksen liittymisestä epävarmaan tilanteeseen (lomautus) ja toisaalta koulutuksen yhtenä tavoitteena olleeseen reflektointitilan avaamiseen työntekijöille koulutustilanteilla oli myös jonkinlainen ryhmäterapeuttinen merkitys. Tarkoitin tällä sitä, että koulutuksissa käsiteltiin runsaasti erilaisia työntekijöiden tai työntekijöiden ja johdon välisiä ongelmia, joiden ratkaiseminen ei kuitenkaan varsinaisesti kuulunut koulutuksen piiriin. Moni koulutukseen osallistuneista nostikin esiin koulutuksen merkityk-

sen henkisenä tukena (48 % palautekyselyyn vastanneista kertoi saaneensa koulutuksesta henkistä tukea vähintään jonkin verran).

”No se on ollut hyvää, kun kuulee, että muillakin menee yhtä huonosti.” (miestyöntekijä koulutustilaisuudessa)

”Juttelu työasioista toisten osastojen työntekijöiden kanssa, koska siihen ei ole koskaan aikaa. Oli hyvä porukka ja keskustelua paljon eikä ollut kireää ilmapiiriä.” (vastaus kyselyn avokysymykseen, mikä koulutuksissa oli mielestäsi parasta)

”Sai purkaa ajatuksia, tutustui paremmin työkavereihin. Toivon, että epäkohtiin tulee jotain parannuksia.” (vastaus kyselyn avokysymykseen, mikä koulutuksissa oli mielestäsi parasta)

”Tehokas, mutta vapautunut ilmapiiri.” (vastaus kyselyn avokysymykseen, mikä koulutuksissa oli mielestäsi parasta)

Epäilemättä johtuen osaltaan koulutuskonseptista ja siitä, että koulutukseen liittyi tällaista varsin luottamuksellista toimintaa ja toisaalta myös ilmapiiri koulutustilanteissa oli varsin välitön, tilaisuuksissa tuli esiin paljon tietoa tehtaasta. Tällaisen tiedon tutkimuksessa käyttämisen moraalinen oikeutus rakentuu mielestäni ennen muuta tutkimuksen konstruktiivis-interventionistisen luonteen kautta, mikä ei sulje pois sitä, että eettiset pohdinnat ovat olleet olennainen ja välttämätön osa tämän tutkimuksen tekemistä ja kirjoittamista.

Väitän saaneeni käsityksen muun muassa ikkunatehtaan mikropolitikasta ja tehdaspeleistä. Tällaisen tiedon hankkimista on pidetty varsin hankalana, esimerkiksi Matti Kortteiselta (1992) se vaati sekä runsasta alkoholin juomista työntekijöiden kanssa että koskenlaskua. En tehnyt kumpaakaan enkä muutenkaan osallistunut mihinkään työntekijöiden vapaa-ajantoimintoihin. Ehkä sulkeminen viideksi päiväksi ikkunattomaan pommisuojaan ajoi saman asian tai sitten pohjaton uteliaisuuteni ja yritykseni ymmärtää hellytti työntekijät kertomaan minulle varsin arkaluonteisiakin asioita. Osittain kyse oli mielestäni myös jonkinlaisesta kouluttajan nokittamisesta: työnte-

kijät halusivat tuoda esiin asioiden monimutkaisuutta hillitäkseen kehittämistoimiin. Joltain osin kyse saattaa olla myös sukupuolesta, ehkä naiselle on helpompi puhua ja ehkä nainen näyttäytyy miesten johtajuuden kautta hallitsemassa tehdaskontekstissa melko vaarattomana ulkopuolisena. Miespuolinen työparini sai nimittäin työntekijöiltä olennaisesti vähemmän ja pintapuolisempaa tietoa – tosin hänellä ei myöskään ollut yhtä selkeänä tavoitteena tehdä koulutuksen ohessa tutkimusta.

Tutkimusaineiston rakentuminen koulutustilaisuuksien pohjalta asettaa tiettyjä rajoituksia aineiston havainnolliseksi tekemiseksi. On mahdotonta rakentaa tähän tutkimukseen läpinäkyvää siteerauskäytäntöä siten, että nimeäisin kommentteja esittäneet henkilöt jollain tavoin. Tämä mahdollisuus nousee siitä, että tutkimuksessa on mukana niin suuri joukko ihmisiä, etten oppinut edes kaikkien mukana olleiden nimiä. Näin ollen muistiinpanoihin saatoinkin merkitä lähinnä lausujan sukupuolen tai joissain tapauksissa työtehtävään liittyvän viittauksen. Tyydyin tähän kirjaamistapaan, koska joka tapauksessa työntekijöiden anonyymisuuden säilyttämiseksi sitaattien yhteydessä on eettisesti perusteltua kertoa lausujasta mahdollisimman vähän. Tutkimuksessa esittämäni sitaattit eivät ole sanatarkkoja, vaan perustuvat nopeaan muistiin kirjoittamiseen. Valmennukseen osallistui noin 95 % tehtaan tuotantotyöntekijöistä, yhteensä noin 140 henkilöä noin 170:stä henkilöstön jäsenestä. Näistä tapasin noin 100 koulutusten yhteydessä. Lisäksi tutustuin useimpiin tehtaan toimihenkilöistä.

Koulutustilaisuuksiin liittyvien keskustelujen lisäksi olen käynyt paljon keskusteluja tehtaan henkilöstöasioista vastaavaan tuotantopäällikön kanssa. Hän oli läsnä keskustelemassa ja pitämässä esityksiä valmennusten aikana useita tunteja, samoin tehtaan toimitusjohtaja. Myös muita toimihenkilöitä pyydettiin tarpeen mukaan keskustelemaan ryhmän kanssa. Valmennukseen kuului tehdaskierros, johon osallistuin useita kertoja. Lisäksi osallistuin ennen valmennuksia kolmelle ”privaattikierrokselle” ja useisiin suunnittelupalaveriin, joista monessa oli läsnä tuotantopäällikön lisäksi toimitusjohtaja ja luottamushenkilö. Tällainen palaveri järjestettiin tuotantopäällikön aloitteesta vielä koulutusten jälkeenkin. Palaverissa keskusteltiin ikkunatehtaan kehittämisen tulevaisuudensuunnitelmista. Lisäk-

si kävin tulevaisuutta koskevia keskusteluja koulutusten jälkeen erikseen luottamushenkilön, toimitusjohtajan ja tuotantopäällikön kanssa. Koulutusten aikaan kiertelin myös itsekseni tehtaassa havainnoimassa toimintaa. Käytössäni on niin ikään erilaisia tehtaan henkilöstön tuottamia dokumentteja viikkotiedotteista tuotantopäällikön tehtaasta kirjoittamiin opinnäytteisiin. Näitä aineistoja en tutkimuseettisistä syistä voi tutkimuksessa tarkemmin nimetä.

Selkeä dokumenttiaineisto muodostuu koulutusten ensimmäisten osioiden lopussa (viiden koulutuspäivän jälkeen) tehdystä kyselystä, johon vastasi 139 työntekijää. Vastanneista 90 on miehiä ja 48 naisia (yksi vastaajista ei ollut vastannut tähän kysymykseen). Miehet ovat kyselyssä jonkin verran yliedustettuina, koska ikkunatehtaalla naisten osuus henkilöstöstä ylittää 40 %. Yli puolet vastanneista osuu ikäluokkaan 26–44 -vuotiaat ja vajaa viidennes vastaajista on korkeintaan 25-vuotiaita, mikä vastaa hyvin ikkunatehtaan ikäjakaumaa. 60 % vastanneista on työskennellyt tehtaalla 2–10 vuotta. Tämä liittyy ikkunatehtaan varsin nopeaan kasvuun: tehtaan työntekijöiden työhistoriat ovat kohtuullisen lyhyitä, koska 10 vuotta sitten tehdas työllisti vain pienen osan nykyisestä henkilöstömäärästä. Yli puolella vastanneista on tutkinto ammattikoulusta tai vastaava ja 16 %:lla opistotason tutkinto. Työntekijöiden koulutustaustat ovat varsin kirjavia, sillä varsinaista ikkunatyöntekijän koulutusta Suomesta ei löydy. Huomattava osa ikkunatehtaan työntekijöistä (noin puolet koko henkilöstöstä) on käynyt töihin tullessaan tehtaan järjestämän usean viikon mittaisen rekrytointikoulutuksen.

Kyselyllä kartoitin ensisijaisesti koulutuksen vaikutuksia, mutta se sisälsi myös muita kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa nostan esiin kyselyaineistosta ensisijaisesti työntekijöiden mainitsemia koulutuksen vaikutuksia, joita kartoitettiin sekä strukturoiduin kysymyksin että avokysymyksin. Lisäksi käytän aineistoa ikkunatehtaan ilmapiirin kuvauksessa. Aineistoa on analysoitu suorien jakaumien kautta.

Oma dokumenttinsa on 11-sivuinen tehtaan johdolle ja esimiehille suunnattu ”Viestiiä koulutuksista” -vihko. Kirjoitin sen valmennuksia kanssani toteuttaneen työparini kanssa. Erillisinä toteutettuina päivinä tuo vihko käytiin työntekijöiden kanssa läpi

ja sitä työstettiin edelleen. Voidaan siis väittää dokumentin olevan työntekijöiden tarkistaman. Vihko rakentuu kahdesta osasta, eli yleisestä temaattisesti jaotellusta osasta, johon koottiin keskeisimmät työntekijöiden esiin nostamat asiakokonaisuudet. Toisen osan muodostaa monisivuinen kehittämistarve- ja idealista, joka koottiin valmennuksissa esiin nostetuista haasteista, jotka työntekijät luokitelivat toisaalta toteutuksen helppouden ja toisaalta kiireellisyyden mukaan. Dokumentti toimitettiin tehtaan johtajille ja esimiehille ja sen tarkoituksena on toimia kehyksenä ja muistilistana tulevalle tehtaan kehittämistoiminnalle.

Tutkimuksessa käytän siis sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa. Näistä kvalitatiivinen aineisto ja lähestymistapa ovat kuitenkin ensisijaisia ja kyselylomakkeella hankittu informaatio toissijaisessa roolissa. David Silvermanin mukaan kvalitatiivisesti suuntautunut tutkija pitää useimmiten tulkinnallista paradigmaa parempana lähestymistapana kuin kvantitatiivista hypoteesien testausta ja korrelaatioiden etsimistä. Tutkimuksissa pyritään kuvailemaan ja selittämään merkityksellistä sosiaalista maailmaa. Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia lähestymistapoja ei tulisi Silvermanin mukaan pitää vastakohtina tai tiukasti toisistaan erottuvina tapoina tehdä tutkimusta. (Silverman 1993, 21–23.) Pertti Alasuutarin mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi muodostavat jatkumon ja niitä voidaan käyttää samassa tutkimuksessa (Alasuutari 1993, 170–172).

Aineiston käsittely ja kehittämiskonseptin työstämisprosessi

On hyvä huomata, että tämä kirjoitus on olennaisesti eri asia kuin läpikäyty tutkimusprosessi. Tutkimusraporttini on jälkikäteen piirretty kaunis kuva todellisesta tutkimus- ja kehittämiskäytännöstä, jossa keräsin tietoa, analysoin sitä ja työstin kehittämiskäytännön näiden eri vaiheiden limittyessä yhtenäiseksi prosessiksi.

Alasuutarin mukaan laadullisen aineiston analyysi voidaan jakaa havaintojen pelkistämiseen, eli tuottamiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Hänkin kuitenkin myöntää, että käytännössä nämä vaiheet nivoutuvat aina toisiinsa. Arvoituksen ratkaiseminen vastaa

Alasuutarin mukaan varsinaisesti tulosten tulkintaa. Tulkintavaiheessa esiin tulevat uudet kysymyksenasettelut johtavat uusiin aineiston osien operationalisointeihin ja pelkistämisen vaiheisiin. (Alasuutari 1993, 22–30.)

Ennen koulutuksen alkua käsitykseni ikkunatehtaasta oli pinta-puolinen. Se perustui muutamaan haastatteluun, tuotantopäällikön antamiin dokumentteihin – joiden joukossa tosin oli hänen omia pienimuotoisia tutkimuksiaan ikkunatehtaasta -, muutamiin pala-vereihin sekä kolmeen tehdaskierrokseen. Tämän aineiston pohjalta muodostimme työparini kanssa alun perin kuvan ikkunatehtaasta taylorismin värittämänä organisaationa. Tuo kuva sai vahvistusta ja lisäsävyjä koulutusprosessin aikana.

Lähestyin tutkimuskohdettani ja tutkimusaineistoani työprosessiteorian käsitteistön avulla. Tällä tarkoitan, että työprosessiteoria ja sen keskeiset käsitteet ohjasivat jonkin verran jo ikkunatehtaalla tekemiäni havaintoja sekä muistiinpanojen kirjoittamista. Aineistoni luonteen vuoksi en voinut analysoida sitä systemaattisesti luokitellen tai teemoitellen kuin vähäisessä määrin. Enemmänkin analysointi tapahtui erilaisten kuvausten kirjoittamisen kautta. Kirjoitin ikkunatehtaasta muistiinpanojeni ja muun aineiston pohjalta erilaisia tekstejä, joita vertailin toisiinsa ja analysoin sekä testailin havaintojani koulutusten vielä jatkuessa. Pyrin myös kirjoittamaan kuvauksia työprosessiteorian keskeisten käsitteiden teemoista ja täydentämään tiedoissani olevia puutteita tavatessani ikkunatehtaan henkilöstöä. Käytin myös runsaasti aikaa pohtiessani, löytyisikö ikkunatehtaasta piirteitä tai ilmiöitä, jotka eivät istuisi työprosessiteorian käsitteistöön. Kaiken kaikkiaan työprosessiteorian perusviritys kuitenkin osoittautui varsin selitysovoimaiseksi suhteessa ikkunatehtaan toimintaan, kulttuuriin ja työntekijöiden näkemyksiin.

Tässä tutkimuksessa toisena keskeisenä teoreettisena taustana olevan työprosessitiedon tutkimusperinteen⁴ (ks. Boreham ym. 2002) taas olimme löytäneet aivan hiljattain ja näimme ikkunatehtaassa ja sen kehittämistavoitteissa hyvän tilaisuuden tuon näkökulman hyödyntämiseen. Työprosessitiedon näkökulma tuntui luontevasti asettuvan vuoropuheluun toisaalta työprosessiteorian kanssa ja

4. Työprosessitietoon liittyvää tutkimusta esitellään tässä tutkimuksessa myöhemmin koulutus- ja kehittämiskonseptin esittelyn yhteydessä.

toisaalta tayloristisen työorganisaation muutoshaasteiden kanssa. Valmiita välineitä näiden tutkimussuuntien kohtauttamiseen tai niihin pohjaavan koulutuksen toteuttamiseen ei kuitenkaan ollut saatavilla, vaan koulutuskonsepti oli luotava osana prosessia.

Koulutuksen suunnittelu tapahtui seuraavasti: Tehtaan luottamushenkilö oli kerännyt työntekijöiltä mielipiteitä ja ehdotuksia, jotka hän toi suunnittelupalaveriin. Samoin tuotantopäälliköllä ja toimitusjohtajalla oli omia ajatuksia kehittämistarpeista. Palaverin kuluessa myös työparini ja minä toimme esiin omia kehittämiskokemuksiamme ja tutkimustietoa, joita suhteutimme tehtaasta muodostamaamme kuvaan. Näistä lähtökohdista päädyttiin työntekijöiden työprosessitiedon kehittämiseen. Tavoitetta voidaan pitää useimmat eri tahojen palaveriin tuomat tavoitteet sisältävänä varsin laajana ja kattavana käsitteellistysenä. Palaan koulutuksen tavoitteisiin tarkemmin tutkimuksen myöhemmissä luvuissa.

Varsinaisesti koulutuksen sisältö luotiin ensimmäisten viikkojen aikana, kun ymmärryksemme ikkunatehtaasta ja sen työntekijöistä syveni. Puolisen vuotta kestänyt koulutus- ja tutkimusprosessi sisälsi jatkuvaa lisätiedon keräämistä, muistiinpanojen tekemistä, tilanteiden ja keskustelujen analysointia ja pohtimista. Pyrin kaiken aikaa määrätietoisesti ymmärtämään ikkunatehtaan kokonaisuutta yhä syvällisemmin. Työntekijät suhtautuivat varsin ymmärtäväisesti kaikesta ulkona olevaan kouluttajaan ja jatkuviin tarkentaviin kysymyksiin. Koulutuksellisessa kehikossa kysymysteni ensisijainen tarkoitus oli edesauttaa työntekijöiden välistä tiedon vaihtoa ja uuden tiedon syntymistä, mutta samalla tulin hankkineeksi varsin kattavan tutkimusaineiston itselleni.

Koulutus sisälsi erittäin paljon pienryhmäkeskusteluja, joissa työntekijät keskustelivat työhönsä ja tehtaaseen liittyvistä asioista. Kuuntelin keskusteluja välillä täysin sivusta ryhmien ulkopuolelta ja välillä keskusteluihin osallistuen. Aluksi en ymmärtänyt paljoakaan siitä, mitä työntekijät puhuivat, mutta koulutusten loppuvaiheessa keskeinen terminologia oli tullut siinä määrin tutuksi ja kokonaiskuva hahmottunut, että kuvittelin ymmärtäväni varsin hyvin, mistä milloinkin oli puhe. Tätä kautta kysymyksenikin muuttuivat perusasioiden utelusta ilmiöiden taustojen, syiden, seurauksien ja kontekstien tarkentamiseen. Koska olin koulutusten loppuvaihee-

seen mennessä jo ehtinyt tehdä keskeiset analyysini ja johtopäätökseni ikkunatehtaan työprosessista ja kulttuurista, saatoin myös varmistella ja tarkennella ajatuksiani työntekijöiltä.

Läpikäytyä tutkimusprosessia kuvaa osuvimmin abduktion käsite. Abduktioon nojaavassa tutkimuksessa tutkija tunnistaa tiettyjen johtoajatusten ohjanneen tutkimusprosessia. Tutkimuskohteen lähestyminen täysin vailla ennakko-oletuksia tai havaintoja jäsentäviä ajatuksia nähdään mahdottomaksi. Samalla abduktioon nojaavassa tutkimuksessa annetaan kuitenkin tilaa empiirisille havainnoille enemmän kuin mikä pelkästään ennalta rakennettua teoriaa testaavassa tutkimuksessa on mahdollista. Abduktion voidaan siis sanoa asemoituvan induktion, eli yksityiskohdista yleistyksiin etenevän päättelyn, ja deduktion, eli yleisestä yksityiskohtiin etenevän päättelyn, välimaastoon. (Grönfors 1982.)

Koulutusten tuloksia analysoin huomattavalta osin keräämäni palautekyselyn pohjalta, mutta myös omia koulutustilaisuuksiin liittyviä havaintojani hyväksi käyttäen. Koulutusten tulosten pohdiskeluunkin sisältyi vuorovaikutteisuutta, sillä käsitteelin useimpien koulutusryhmien viimeisenä päivänä lomakkeen tuloksia työntekijöiden kanssa. Tällöin saatoin kysellä osallistujien näkemyksiä siitä, mistä esimerkiksi kyselyn vastausjakaumat kertoivat ja millainen merkitys koulutuksilla oli työntekijöille ollut. Koulutusten merkitystä ja ikkunatehtaan tulevaisuuden kehittämistoimia pohdimme myös johtajien ja luottamushenkilön kanssa pidetyssä palaverissa joitakin kuukausia koulutusten päättymisen jälkeen.

3. Ikkunatehtaan työprosessi

Tässä luvussa esittelen ikkunatehtaan ja sen työorganisaation toisaalta rakenteellisemmän ja toisaalta toiminnallisemmän näkökulman kautta. Kuvaan ikkunatehdasta ensinnäkin tehtaan layoutin, eli pohjakuvan, materiaalivirtojen ja tehtäväkokonaisuuksien näkökulmasta, toiseksi sekä työprosessin virallisen että epävirallisen hallinnan näkökulmista ja kolmanneksi tehtaan ilmapiirin ja sen kehityssuuntien kautta. Näin hahmottuu työn organisatorinen ja mikropoliittinen konteksti, johon työntekijöiden monitaitoisuuden kehittyminen ja työkierron mahdollisuudet sijoittuvat.

Tutkimuksen kohteena olevan ikkunatehtaan työprosessia kuvaan ”tehtaan näkökulmasta”, eli rajaan tehtaan ikkunanvalmistusprosessin ja fyysisen rakennuksen perusteella. Tehtaan erilaiset liittymäpinnat ja verkostot jätän käsittelemättä, samoin kuin Julkusen (1987, 190) työprosessin kontrollin kolmanneksi tasoksi luokitteleman valmistusprosessin niveltämisen muihin toimintoihin. Tämä liittyy tehtaan konsernirakenteeseen, jonka sivuutan tehtaan tunnistamisen välttämiseksikin. Samoin tehtaalle kuormitusta hankkivan myyntityön ja sen organisoinnin jätän tutkimuksen ulkopuolelle, koska se ajoittuu selkeästi erilliseksi vaiheeksi ja omanlaisekseen ”kentällä”, eli ympäri Suomea tapahtuvaksi työksi, eikä näin ollen kuulu tehtaalla tapahtuvan työn piiriin. Myyjät eivät myöskään osallistuneet koulutuksiin. Tehtaan huolto- ja korjaustoiminnan jätän niin ikään tutkimuksen ulkopuolelle, koska tehtaan oma pienimuotoinen korjaustoiminta sijoittuu varsinaisesta ikku-

nanvalmistusprosessista erilleen ja suurin osa korjaustoiminnasta on kokonaan ulkoistettu.

Ikkunatehtaan työprosessin vaiheet

Tässä alaluvussa hahmottelen ikkunatehdasta, sen osastojakoa ja työvaiheita. Tuon myös esiin osastojen sisäisten työntekijäryhmien, eli porukoiden, välisiä jakolinjoja. Tavoitteenani on kuvata tehdasta ja sen työorganisaatiota ensisijaisesti rakenteellisesta näkökulmasta ja sitä kautta hahmotella työntekijöiden monitaitoisuuden kehittämisen / kehittämisen ja työkierron kontekstia.

Ikkunatehdas muodostuu kuudesta osastosta. Tehdassalia katsomalla osastorajoja pystyy hahmottamaan helpoiten niiden välillä sijaitsevien puskurien, eli välivarastojen, perusteella. Aivan nopeasti tehtaasta on vaikea saada kokonaiskuvaa, koska erilaisia välivarastoja näyttäisi ulkopuolisen silmin olevan kaikkialla ja sikin sokin. Tehtaassa on vaikea kulkea ja välillä pitää pujotella ikkunanpokiin (eli sisäpuitteiden), pokakärriin, lasien ja muun tavaran välissä hyvinkin pienistä raoista. Maalausradan kohdalla on hyvä varoa koukuista roikkuvia pokia ja tyhjiä koukkuja, prosessin alkupäässä taas ilmassa lenteleviä kalikoita, joita työntekijät jaottelevat heittämällä niitä eri kippereihin. Erilaisia koneita on peräkkäin ja ryppäissä, joten melkoisella todennäköisyydellä tottumaton kulkija tulee astuneeksi jollekin turvavyöhykkeelle ja pysäyttäneeksi koneen, mikä aiheuttaa työntekijöissä huvittunutta turhautumista. Paikoin tehtaassa on erittäin kova melu, joten kuulosuojaimet ovat paikallaan myös satunnaisella kävijällä. Melu hankaloittaa työntekijöiden välistä keskustelua huomattavasti ja tekee sen paikoin ilman työn keskeyttämistä täysin mahdottomaksi.

Ensimmäisenä tuotantoprosessin vaiheena on *aihio-osasto*, jonne puutavara tuodaan pyöräkuormaajalla erillisessä rakennuksessa olevasta kuivaamosta. Aihio-osastolla raakalankusta työsteään katkomalla, liimaamalla ja höyläämällä ikkunan pokiin ja karmeihin tarvittavia aihioita. Ikkunaan käytettävä puutavara pilkotaan ensin pieniksi paloiksi, kapulat luokitellaan laadun perusteella, niihin tehdään jatkokset ja samanlaatuiset liimataan yhteen usean met-

rin mittaisiksi soiroiksi, jotka höylätään tasaisiksi. Vain paras, niin kutsuttu kk-laatu erotellaan heti prosessin alussa ilman jatkoksia työstöön meneväksi tavaraksi. Aihio-osastolla on paljon koneita, mutta myös varsin käsityövaltaisia vaihteita. Osastolla on tehtaan pahin meteli. Aihio-osastoa nimitetään joskus myös aihioitehtaaksi, mikä johtuu osaston melko jyrkästä rajapinnasta¹ (vrt. Wenger 1998) suhteessa muuhun ikkunatehtaaseen. Aihio-osastolla on omat vuorovastaavansa, omia ulkoisia asiakkaita sekä oma tuotantopalkkionsa. Muu tehdas on tätä nykyä yhden tuotantopalkkion piirissä ja suoraan vuorosta vastaavan työnjohtajan alaisuudessa. Aihio-osastolla työskentelee sekä naisia että miehiä, mutta selvä enemmistö aihion työntekijöistä on miehiä.

Aihio-osastolta tuotteet siirtyvät ”puuosiin”. Osastojen välillä on tila, jossa pyritään pitämään melko isoa väliavarastoa. *Puuosat* jakaantuvat kahdeksi linjaksi, joista karmilinjassa valmistetaan ikkunan karmeja, eli ulkopuitteita, ja pokalinjassa ikkunan pokia, eli sisäpuitteita. Näiden kahden puuosien linjan välillä on selvä rajapinta, joka näkyy koneiden ja uunien muodostamana ”seinämänä”, joka rajoittaa merkittävästi näköyhteyttä linjojen välillä. Pokalinjassa puutavara muokataan koneilla ja ikkunan puite kootaan melko pienellä alueella, jolla työskentelee 4–5 henkilöä. Karmilinja on pidempi ja yhtenäisempi linja, jossa karmin kokoaminen sijoittuu vasta aivan tehtaan perälle. Puuosissa työskentelee sekä miehiä että naisia.

Puuosista ikkunoiden osat siirtyvät edelleen kahtena linjana *pintakäsittelyyn*. Pintakäsittelyvaiheessa karmit ja pokat kitataan ja maalataan. Kittauksessa kyse on pintavirheiden korjaamisesta käsityönä ensin kitaten ja sitten hioen. Kittaus jakautuu kahtia karmikittaukseen ja pokakittaukseen, joiden välillä voidaan edelleen nähdä rajapinta. Eroa tuottaa esimerkiksi se, että karmikittauksessa suuri osa hiomisesta tehdään koneella, kun taas pokakittauksessa hiotaan vain pienillä käsikoneilla. Pokakittauksessa kitattavat kappaleet ovat kokonaisia kehikkoja, kun taas karmipuolella kittaus tapahtuu ennen karmin kokoamista. Tästä syystä jälkimmäisessä hiominen on mahdollista toteuttaa koneellisesti, kun taas pokakehik-

1. Rajapintaa voidaan luonnehtia epäjatkuvuuskohtaksi yhteisöjen välillä. Rajapinnan ylittäminen on usein vaikeaa. (Wenger 1998, 103.)

koja joudutaan pyörittelemään kittauspöydillä käsin. Käsinhionta ja kittaus ovat tehtaan käsityövaltaisın työvaihe, joka hidastaa prosessin kulkua melko paljon. Kittauspisteissä työntekijät työskentelevät lähellä toisiaan ja keskustelevat paljon.

Maalausta tehdään sekä käsityönä että maalausrobotilla. Jonkin verran tehdään myös ikkunanpuitteita, joita ei maalata (kk-laatu). Tällaisissa puuosissa puu jää näkyviin ja se peitetään vain kevyellä kuultokäsittelyaineella. Kyseisiä kappaleita ei voida kittaamalla korjailia ja niihin käytettävä ahiolaatukin valikoidaan jo varhaisessa vaiheessa. Maalarien tehtäviin kuuluu osana myös uunien täytöstä huolehtiminen. Pintakäsittelyn työtehtävät ovat spesifejä: maalarit ovat oma ammattiryhmänsä, samoin niin sanotut kittarit. Näistä maalarien työtä pidetään erityistä osaamista vaativana ja kittaamista taas lähinnä poikkeuksellista kärsivällisyyttä vaativana. Maalaus on tehtaalla täysin miesten työtä ja kittaus naisten työtä.

Heloitusta ja tiivistystä voidaan pitää omana kahden työvaiheen muodostamana osastonaan. Heloituksessa ja tiivistystä erottavat kittauksesta välivarasto sekä uunit. Heloituksessa puuosiin kiinnitetään tarvittavat metalliosat, joita on olemassa varsin paljon erilaisia. Heloittaminen vaatii tarkkaa työkuviensurainta, jotta kappaleisiin kiinnitetään oikeanlaiset ja -väriset osat ja vieläpä oikeisiin kohtiin. Aivan heloituksen välittömässä läheisyydessä tehdään tiivistystä, eli laitetaan paikoilleen tarvittavat tiivisteet. Nämä työvaiheet erottuvat selkeästi niin pintakäsittelystä kuin seuraavana prosessissa olevasta kokoonpanostakin. Heloituksessa ja tiivistyksessä työskentelee enimmäkseen naisia.

Kokoonpanossa ikkunat kootaan. Kokoonpanosta voidaan erottaa kuusi eri tehtäväkokonaisuutta. Osastoa kuulee luonnehdittavan tehtaan sydämeksi, koska se on ensinnäkin piste, johon kaikki erilaiset saman ikkunan osat päätyvät ja vieläpä yhtä aikaa. Samoin kokoonpanosta läpimennyttä tavaraa voidaan nimittää valmiiksi ja sen pohjalta lasketaan muun muassa läpimenot ja tuotantopalkkio. Kokoonpanoon päätyvät esimerkiksi karmilinjan karmit, pokaalinjan pokat, toimittajajäritykseltä tulevat lasit sekä alumiini- ja muoviosat.

Kokoonpanon osana toimii säleverholinja, jossa säleverhoilla tilatut ikkunat lasitetaan ja säleverhot asennetaan. Linjassa kootaan

myös poikkeuksellisen isot ikkunat, vaikka niihin ei säleverhoja tulisi sikaan. Karmien laittoa linjassa ei tapahdu, vaan ikkunat palautetaan varsinaiseen kokoonpanolinjaan tätä varten. Säleverholinja sijaitsee hieman erillään ja sivussa muusta linjastosta ja siellä tehtävä työ poikkeaa yleisen käsityksen mukaan² muusta kokoonpanosta siten, että vaadittu työtahti ei ole yhtä kova kuin muualla. Säleverholinjassa työskentelee yleensä kerrallaan kaksi tai kolme työntekijää, jotka huolehtivat kolmesta työvaiheesta: lasin asennuksesta, listojen laittamisesta ja verhojen asennuksesta. Kokoonpanon jälkeen valmiit ikkunat pakataan joko pakkausrobotilla tai käsin ja viedään lastaussillan kautta joko suoraan kuljetukseen tai varastoon odottamaan kuljetusta. Kokoonpanossa työskentelee sekä naisia että miehiä.

Muuten suorakaiteenmuotoisessa tehtaassa on kaksi ulkonemaa, joista toisessa (tehdasrakennuksesta sivusuuntaan pistävässä) sijaitsee *alumiiniosasto*. Alumiiniosasto on erittäin keskeinen alue, koska tehdas valmistaa käytännöllisesti katsottuna pelkästään puu-alumiiniikkunoita. Tällaisten ikkunoiden ulkopokien pintaan kiinnitetään alumiinilevy, mikä parantaa huomattavasti ikkunan kestävyyttä esimerkiksi suhteessa säidenvaihteluun. Tämän lisäksi alumiinista tehdään erilaisia ikkunoiden päälle asennettavia irtoristikoituja ja maskeja. Alumiiniosastolla tärkeitä työvaiheita ovat esimerkiksi alumiinin sahaus ja saranoiden asennus. Alumiiniosasto on miesten valtakunta, jossa työntekijät toimivat ”tiimimäisemmin” tehden useammanlaisia työvaiheita kuin varsinaisen ikkunatehtaan puolella. Alumiiniosasto rajautuu muusta tehtaasta palo-ovin, jotka ovat tosin usein auki. Osaston nurkassa sijaitsee pajaksi kutsuttu alue, jota hallitsee yksi ”mestari” ja hänen ”oppipoikansa”. Pajassa tehdään erikoistöitä. Muilla työntekijöillä ei ole juuri käsitystä pajan toiminnasta, vaikka sitä ei ole esimerkiksi seinin rajattu muusta alumiiniosastosta. Pajasta liikkuu tehtaalla myös paljon erilaisia tarinoita, joista tyypillisin lienee se, että pajan mestari tekee enemmän tavaraa omissa nimissään ulos kuin muun tehtaan käyttöön. Mestarin toiminta perustuu erittäin suureen ammattitaitoon.

Toinen tehdasrakennuksen ulkonema on ylöspäin. Tehtaan toisessa päädyssä on nimittäin yläkerta, jossa toimihenkilöt työskentelevät. Tätä aluetta työntekijät nimittävätkin torniksi tai *len-*

2. Perustuu usealta henkilöltä kuultuun tarinatyyppiseen kertomukseen.

*nonjohtotorni*ksi, joka kieltämättä on erittäin osuva luonnehdinta sekä rakennuksen fyysisiä muotoja ajatellen että tornin funktion kannalta. Tehdassalista torniin päästäkseen on joko kuljettava ulkokautta, jolloin torniin astutaan vastaanottotiskin eteen tehtaan pääovesta, tai sekä aihio-osaston taukotilan että pommisuojassa sijaitsevan koulutustilan kautta, minkä jälkeen on noustava portaikko, josta jälleen päädytään lähelle pääovea ja vastaanottotiskin eteen. Vastaanoton takana sijaitsevat toimihenkilöt ovat näin ollen ”vartioituina” ja erillään työntekijöistä ja heidän toiminnastaan. Työntekijöitä ei juuri tornissa näekään: joskus joku saattaa käydä henkilöstöasioista vastaavan tuotantopäällikön tai palkanlaskijan juttusilla. Samoin tornin henkilöstö asioi melko harvoin tehdassalissa lukuun ottamatta tuotantopäällikköä, joka käy tehtaanpuolella päivittäin. Tornissa työskentelee esimerkiksi tuotannon suunnitteluun, markkinointiin, talouteen, hallintoon, asiakaspalveluun ja tuotesuunnitteluun erikoistunutta henkilöstöä. Toimihenkilöissä on suunnilleen yhtä paljon miehiä ja naisia, johtajien paikat ovat miesten hallussa ja naiset työskentelevät lähinnä perinteisissä toimistotöissä.

Työprosessin hallinta ja kontrolli ikkunatehtaassa

Tässä alaluvussa tavoitteenani on tuoda esiin edellistä alalukua täydentäen toiminnan näkökulmasta kontekstia, joka osaltaan määrittää työntekijöiden monitaitoisuutta ja työkiertoa. Näkökulmaksi olen valinnut työprosessiteoriaa soveltaen työntekijöiden autonomian, työprosessin kontrollin ja hallinnan, joita tarkastelen toisaalta virallisen tuotannon hallinnan ja -ohjauksen näkökulmasta ja toisaalta työntekijöiden harjoittaman epävirallisen hallinnan ja sääntelyn, eli niin sanottujen tehdaspelien kautta. Tätä kautta muodostuu kuva tehtaan mikropoliittisesta ympäristöstä, jonka merkitys työntekijöiden monitaitoisuuden kehittymisen ja työntekijöiden monitaitoisuuteen perustuvalla työn organisoinnille antaman suostumuksen kannalta on keskeinen.

Virallinen työprosessin hallinta

Ikkunatehtaan organisaatorakenne on melko matala ja yläosastaan kapea. Tehdasta johtaa toimitusjohtaja ja hänen alaisuudessaan työskentelee tuotantopäällikkö. Lisäksi päällikkötasolta löytyy talouspäällikkö ja lähiesimiehinä toimii kaksi vuorotyönjohtajaa. Näiden lisäksi aihio-osastolla on omat vuorovastaavansa, jotka helpottavat työnjohtajien työtehtäviä. Kun kyseessä kuitenkin on henkilöstömäärältään 200:n rajaa lähenevä organisaatio, voidaan tehtaan johtotehtävien sanaa olevan varsin pienen joukon käsissä.

Ikkunatehtaan työprosessin kannalta avainrooli on tehtaan tuotantopäälliköllä toimitusjohtajan keskittyessä suuriin linjoihin ja tehtaan ulkopuolisiin verkostoihin. Tuotantopäällikkö valvoo tehtaan tuotantoa ja sen tehokkuutta. Hänen tehtävänsä on tältä osin erittäin kontrolloiva. Hän laskee esimerkiksi läpimenoaikoja osasto- ja vuorokohtaisesti sekä paikoin työpistekohtaisestikin. Läpimenojen laskeminen on tehtaan selkein kontrollimuoto ja sen kautta määräytyy myös viikoittainen tuotantopalkkio. Läpimenojen perusteella määräytyvä tuotantopalkkio perustuu käytännöllisesti katsoen kokonaan määrän mittaamiseen eikä ollenkaan työn laadun. Tehdyn työn laatu tulee tuotantopalkkioon näkyviin ainoastaan sitä kautta, että korjauksia ja reklamaatioiden vuoksi uudelleen tehtäviä ikkunoita ei lasketa läpimenoihin.

Tuotantopäällikkö tarkkailee niin ikään koneiden käyntiasteita, nopeuksia, työntekijöiden taukojen pituuksia ym. Läpimenojen lisäksi tuotantopäällikölle on kehkeytynyt toinen selkeä huolenaihe.

”Olen miettinyt tätä asiaa ja minusta se tärkein tavoiteltava juttu olisi tuotannon tasaisuus.” (tuotantopäällikkö koulutustilaisuudessa)

Tuotantopäällikön toimenkuvaan kuuluvat niin ikään henkilöstöhallinnon asiat, joten hän vastaa tehtaan miehityksestä karkealla tasolla. Tätä kautta hänellä on erilaisia suunnittelutehtäviä, kuten lomien organisointi ja uusien työntekijöiden rekrytointi sekä tehtaan kehittämistoiminta. Hän myös viime kädessä puuttuu henkilöstön

välisiin ristiriitatilanteisiin. Kaiken kaikkiaan tuotantopäällikön tehtäväkuva on varsin laaja.

Varsinaista tuotannon suunnittelua tehtaassa hoitaa tuotannon-suunnittelija. Tehdas toimii kahdessa vuorossa: aamu- ja iltavuoroissa ja täysin asiakkaiden tilausten perusteella, eli varastoon ei tehdä mitään. Osa tuotannon sarjoista on hyvin lyhyitä esimerkiksi omakotitaloihin myytyjä ikkunoita, kun taas jotkin kerrostaloihin tehtävät sarjat voivat olla kohtuullisen pitkiäkin. Myyjiltä tulevien tilausten perusteella tuotannosuunnittelija määrittää työjärjestyksen ja lähettää työntekijöille työnohtajien kautta työkuvat, joista löytyy tarvittavat ohjeet oikeanlaisten tuotteiden valmistamiseksi. Lisäohjeita löytyy koneiden ohjelmista, kun koneelle naputellaan työkuvienviedot. Tuotannosuunnittelu perustuu viikkoperustaiseen suunnitteluun ja seurantaan. Viikkolistaan tulee kuitenkin melko paljon muutoksia erilaisten kiire- tai reklamaatiotoimitusten myötä, mikä aiheuttaa katkoksia tuotantoprosessiin ja läpimenoauidin hetkellisiä hidastumisia. Yksi keskeinen tuotannon suunnittelun lähtökohta on karmin leveys: saman levyistä karmia pyritään tekemään mahdollisimman pitkään peräkkäin, jolloin vältytään usean koneen uudelleen säätämiseltä.

Tehtaan toimihenkilöt pitävät viikoittain tuotannosuunnittelupalaverin, jossa käsitellään esimerkiksi laskutustilannetta, tilauskantaa, reklamaatioita, kuukausittaisen liikevaihdon kehitystä, viikkotuotantoa, tehokkuuslukujen kehitystä, toimitusaikoja ja seuraavan viikon suunnitelmaa. Työntekijöitä tähän palaveriin ei normaalisti osallistu.

Tehdas toimii kahdessa vuorossa ja näiden aikana toimintaa organisoivat työnohtajat. Työnohtajia on kaksi, molemmissa vuoroissa omansa. Lisäksi aihio-osastolla on vuoropäälliköt molemmissa vuoroissa. Vuoropäällikkö toimii työnohtajan alaisuudessa, mutta käytännössä hoitaa osastollaan huomattavan osan niistä tehtävistä, jotka muualla tehtaassa kuuluvat työnohtajalle. Työnohtajat seuraavat tuotannon etenemistä ja organisoivat työjärjestykseen tulevien poikkeusten ja muiden häiriöiden perusteella työpisteiden miehitystä. Työnohtajat ovat jakaneet keskenään jonkin verran töitä, eli heidän tehtäväkuvansa eivät ole aivan identtiset. Lisäksi työnohtajien toimintamallit ja johtamistavat poikkeavat varsin paljon toisistaan. Toinen työnohtajista tekee enemmän niin sa-

nottuja paperitöitä, kun taas toinen katsoo erityisosaamisalueeseen työntekijöiden välienselvittelyn. Lisäksi työnjohtajat kertovat kiinnittävänsä enemmän huomiota niihin prosessin kohtiin, joissa he itse ovat ennen esimiestehtäviin päätymistään työskennelleet. Työntekijöille on muodostunut samanlainen käsitys työnjohtajien erityiskiinnostuksenkohteista.

Virallinen työprosessin ja tuotannon ohjaus ja hallinta perustuvat siis toimihenkilötyöhön. Keskeisessä osassa on laskeminen ja työnumeroiden kulkemisen seuraaminen tuotannossa lähinnä työnjohtajien toimesta. Tärkein mittauksen kohde ja palkitsemisen tai rankaisemisen peruste ovat vähintäänkin osasto- ja vuorokohtaisesti mitatut läpimenot ja tuotantopäällikön tuorein murhe tuotannon epätasaisuus.

Epävirallinen työprosessin hallinta

Vaikka ikkunatehtaan virallinen työprosessin hallinta ja tuotannonohjaustoiminta on täysin toimihenkilöiden käsissä, tuotannon sujumiseen liittyvää sääntelyä tapahtuu runsaasti toimihenkilöryhmän ulkopuolella. Työntekijät ja heidän muodostamansa yhteisöt ovat todella työprosessin subjekteja, kuten Burawoy (1985) on tuonut esiin. Yhden työntekijän sanoin:

”Kyllä työnjohtajia on tosi helppo niin sanotusti kusta silmään. Ei ne ymmärrä tarpeeksi. Niille voi viedä lappuja näytille, että alumiinit on tehty, vaikka yhtäkään maskia ei olisi valmiina.” (tehtaan miestyöntekijä)

Seuraavassa käsittelen ikkunatehtaan työntekijöiden tapoja vaikuttaa työprosessin hallintaan. Kyse on eräänlaisista tehdaspeleistä, joilla työntekijät tavoittelevat itselleen suhteellisia etuja ja hyötyjä ja jotka kiinnittyvät työnantajan tavoitteisiin ja kontrollistrategioihin (vrt. Burawoy 1979 ja 1985; Julkunen 1987). Olen luokitellut työntekijöiden pelit sen mukaan, mitä niillä on mahdollista saavuttaa. On kuitenkin huomattava, että useat pelit palvelevat monia eri tarkoituksia ja niitä voidaan myös käyttää joustavasti eri tarkoituksiin. Pelien merkitykset siis vaihtelevat jonkin verran tilanteiden mukaan.

Oman työtehtävän hallinta ja ammattitaidon osoittaminen

Ikkunatehtaan työntekijöillä on useita tapoja osoittaa niin työntantajalle kuin toisille työntekijöillekin oman työtehtävän hallintaa ja omaa ammattitaitoa. Esimerkiksi jos puuosissa olevaan höylään laitetaan peräkkäin paljon lyhyitä kappaleita, saadaan hetkellisesti hyvä läpimeno. Syystä tai toisesta höylä kuitenkin haukkaa tällöin paloja, minkä vuoksi kappaleet palautetaan jossain vaiheessa takaisin korjattaviksi. Työntekijät saavuttavat vuoron lopussa tällä tavalla suhteellista etua verrattuna seuraavaan vuoroon, koska lyhyiden kappaleiden syöttäminen tuottaa hyvän läpimenon oman porukan kohdalle ja korjaukset tulevat seuraavalle vuorolle häitaten sen läpimenoja. Työntekijät ovat kuitenkin varsin tarkkoja lyhyiden kappaleiden syöttämisen suhteen, sillä jokainen höylällä riittävän pitkään työskennellyt tietää toiminnan seuraukset. Lyhyiden kappaleiden syöttäminen lyökin korville työntekijän ammattilaisuutta, minkä vuoksi toimenpiteeseen turvaudutaan varsin harvoin. Lyhyiden kappaleiden syöttäminen palvelee myös toista tarkoitusta. Se toimii eräänlaisena ansana, johon työtä tuntematon, kuten uusi työntekijä tai läpimenoja parantamaan pyrkivä työnjohtaja, helposti lankeaa juuri sitä kautta nopeasti saatavilla olevan läpimenojen kasvun vuoksi. Tällaisissa tilanteissa toiset työntekijät eivät välttämättä huomauta menettelyn aiheuttamista ongelmista, vaan naureskelevat keskenään työnjohtajan tai uuden työntekijän ”innovaatiolle”. Näin innovaattorille osoitetaan konkreettisesti hänen osaamisensa rajat ja tämä todennäköisesti oppii yrityksen ja erehdyksen kautta ennemmin tai myöhemmin käyttämään höylää.

Toinen esimerkki työntekijöiden mahdollisuuksista osoittaa omaa ammattitaitoaan erityisesti esimiehille liittyy laadun ja määrän jännitteeseen suhteeseen ikkunatehtaan tuotannon tavoitteina. Työnjohtajilla ja heidän esimiehillään on tapana painottaa vain läpimenoja laadun kustannuksella. Työntekijöiden kysyessä, voiko tiettyä laatua päästää läpi, työnjohtaja usein käskee laittamaan, vaikka työntekijä olisi valmis pysäyttämään prosessin. Työntekijät päättävät toisinaan näyttää, miten paljon saadaan menemään läpi, kun laadusta ei lainkaan välitetä. Samalla kokeillaan, miten huonoa laatua pomot ovat valmiita hyväksymään. Jälkeenpäin naureskellaan, kun ikkunan kehikko prosessin loppupäässä hajoaa nostet-

raessa. Tällöin läpimeno paranee, mutta laatu jätetään tahallaan esimiesten määrittämälle liian alhaiselle tasolle.

Kolmas oman työn hallintaan ja osaamiseen liittyvä peli löytyy osa-alueelta, jolle työntekijöiden osaamisen ei varsinaisesti oleteta ulottuvan. Ikkunatehtaan työntekijät tekevät nimittäin toisinaan väliaikaisia korjauksia, eli ”patentteja” työväliseiniin ja koneisiin. Kyse on nopeista korjauksista, joiden funktio on kestävä juuri oman työvuoron ajan. Tällöin kunnollinen, mahdollisesti tuotannon pitkäksi aikaa keskeyttävä, korjaus ajoittuu seuraavan vuoron tehtäväksi. Läpimenojen määrä säilyy näin omalla vuorolla mahdollisimman hyvänä ja notkahtaa toisen vuoron aikana. Menettely lisää työntekijöiden oman työn ja omien koneiden hallinnan tunnetta. Tiedostettuna riskinä on, että koneet voittuvat pahemmin, kun korjausta viivytetään. Omalle korjaukselle ja korjauksen viivyttämiselle löytyy kuitenkin legitiimi selitys:

”Noiden niin sanotusti vähemmän tärkeiden koneiden korjauksia saa odottaa päivätolkulla, joskus viikkojakin. Jollei kyse ole tuotantoa pysäyttävästä viasta, niin korjausmiehet ei pidä kiirettä eikä työnjohto. Pakko siinä on jotain yrittää.” (miestyöntekijä)

Työvoiman käytön sääntely sekä pärjääminen subteessa muibin porukoihin

Ikkunatehtaan työntekijäporukat pyrkivät hankkimaan vapaita ja lepoetkiä sekä sääntelemään oman työvoimansa käyttöä työajan sisällä monin eri tavoin. Monet näistä strategioista liittyvät myös oman porukan pärjäämisen osoittamiseen toisille porukoille. Esimerkiksi kun huomataan, että omaa työpistettä edeltävä työvaihe on jäämässä jälkeen, kiristetään tahtia, jolloin edeltävän vaiheen työkavereiden ahdinko pahenee. Koko puskuri pyritään tällaisessa tilanteessa poistamaan oman työvaiheen edeltä, mikä saa aikaan lepotauon omaan työpisteeseen. Työntekijät ovat tällaisessa tilanteessa hoitaneet oman työnsä läpimenoja laskevan kontrollin näkökulmasta onnistuneesti. Seuraava vuoro saattaa sen sijaan joutua aloittamaan nolllilta, mikä heikentää vuorokauden läpimienomäärää. Menettelyllä työntekijät kykenevät lisäämään työn tauotukseen

liittyvää kontrolliaan ja tuomaan esiin omaa pärjäämistä suhteessa toiseen porukkaan.

Jos taas omaa työpistettä seuraavassa vaiheessa on esimerkiksi konerikko, kasvatetaan puskuria työpisteen edelle mahdollisimman vauhdikkaasti, jolloin voitetaan lepotauko tai jopa vapaa itselle. Samalla saadaan lisättyä paineen tunnetta konerikosta kärsivälle työpisteelle. Toiminta on jälleen sopusoinnussa virallisen läpimenoja painottavan politiikan kanssa. Kuten edellinen, myös tämä menettely lisää työn tauotusten hallintaa ja omaa pärjäämistä suhteessa työtovereihin.

Myös konemiehiltä löytyy oman työn rajoittamiseen kiinteästi liittyvä strategia. He jättävät toisinaan vuoron viimeisen tunnin tyhjennykset tekemättä ja työt seuraavalle vuorolle. Tämä ei kuitenkaan vaikuta laskevasti läpimenojen määrään, mutta lisää seuraavan vuoron konemiesten työmäärää.

Monet ryhmät ovat itse laskeneet tuotantotavoitteista läpimenojen määrän, johon heidän on kussakin vuorossa päästävä, vaikkei tuotantopäällikkö olisi tällä tarkkuudella tavoitetta antanutkaan. Lisäksi jotkut työntekijät pitävät omaa kirjanpitoa jopa henkilökohtaisesta työnsä tuloksesta. Kun oman työpisteen läpimenojen tavoite saavutetaan, aletaan jarrutella tai jopa istuskella, vaikka työaikaa olisi jäljellä. Tämä ei kuitenkaan ole kovin yleinen toimintatapa ikkunatehtaalla, vaan näin toimitaan vain muutamissa työporukoissa. Lisäksi monet työntekijät paheksuvat menettelyä, koska se on omiaan vähentämään läpimenoja. Töiden lopettaminen on lisäksi helppo havaita ja tuomita virallisten tavoitteiden vastaisena. Myös tuotantopäällikkö ja työnjohtajat ovat puuttuneet istuskeluun, töiden aloittamiseen liian myöhään tai lopettamiseen liian aikaisin erittäin ponnekaasti. Työntekijöiden mukaan näistä asioista järjestetään ”tehoratsioita” ja puhutteluja joka talvi, kun siihen on hyvin aikaa. Myös tutkimusajankohtana järjestettiin valvontaa, jonka perusteella annettiin kirjallisia varoituksia työntekijöille työajan lyhentämisestä.

Toiset työntekijät eivät kuitenkaan paheksu työpanoksen rajoittamista, jos sen voidaan ajatella johtuvan työntekijöiden ulkopuolisista asioista:

”Kyllähän sitä sanotaan, että menee koko viikko pieleen, jos tulee joku konerikko tai vaikka kahvajarrullisia. Ei sitä sitten kaikki viitsi täysillä edes yrittää, koska palkkiolle ei kuitenkaan enää päästä.” (työntekijämies)

Kahvajarrullisten, eli runsaasti valmistusaikaa vievien ikkunoiden ilmaantumisen viikkolistaan työntekijät hyväksyvät perusteena vähentää työtehoja, koska työnantaja ei ole suostunut muuttamaan tuotantopalkkiojärjestelmää enemmän aikaa vieviä tuotteita huomioivaan suuntaan. Tilanne ei työntekijöiden mukaan ole reilu, kun tuotantopalkkion laskennan perusteena ovat samat läpimenomäärät, olivatpa valmistettavat ikkunat sitten nopeatekoisia tai hitaasti valmistuvia. Näissä tapauksissa kyse on kuitenkin vain työtahdin hidastamisesta, ei töiden täydellisestä lopettamisesta.

Alumiinipuolen työntekijät ovat ikkunatehtaan pelien mestareita. Siellä erilaiset pelit ovat erittäin tavallisia ja monet niistä myös erittäin näkyviä. Alumiinityöntekijöiden peleistä kertovat myös muut ikkunatehtaan työntekijät:

”Eilen taas, oliko sitten jokin alumiini taas lopussa vai mikä, mutta jätkät oli tehneet pallon ja pelasivat sillä.” (ikkunapuolen työntekijänainen)

On hyväksytyä näyttää työnjohdolle, että peliin on aikaa, koska tarvittavia materiaaleja ei ole saatavilla. Ongelmassa on viime kädessä kyse toimihenkilöiden laiminlyönnestä.

”Se on kerta kaikkiaan käsittämätöntä, että valkoiset alumiinit voi loppua. Ei sellaista tilannetta pitäisi tulla, kun niitä tarvitaan koko ajan. Miksi ostaja ei voi tilata tavaraa, ennen kuin se loppuu? Tästä on puhuttu monet kerrat, mutta aina ne vaan pääsevät loppumaan.” (alumiinipuolen työntekijä)

Alumiinipuolen miehet ovat erityisesti erikoistuneet työvoimansa käytön säätelyyn. Joskus he toteuttavat varsin suunniteltuja hankkeita, joilla on mahdollista saavuttaa vapaa-aikaa. Esimerkiksi he eivät tee maskeja, vaan ainoastaan muut tuotannossa oleviin

ikkunoihin tarvittavat tuotteet. Tämän jälkeen he esittävät työkuvista työnjohtajalle, missä työnumerossa mennään ja ehdottavat kotiinlähtöä, koska todisteiden mukaan alumiinit ovat edellä muuta tuotantoa. Jonkin ajan jälkeen huomataan, ettei maskeja olekaan valmiina ja koko tuotannon loppupää pysähtyy. Tällöin alumiiniosaston miehet ovat kuitenkin jo kotona. Menettelyllä hankitaan lisää vapaa-aikaa ja voitetaan vapaiden hallintaa sekä osoitetaan muille omaa pärjäämistä.

Suosikkini ikkunatehtaan tuotannon sääntelyyn liittyvistä peleistä on alumiiniosaston työntekijöiden pumppausliikkeeksi nimeämä menettely. Usein nimenomaan perjantaisin alumiiniosastolla kiristetään työtahtia hyvissä ajoin, jotta saadaan perjantai-ilta vapaaksi. Kun kaikki mahdolliset alumiiniosat on tehty, päästään lähtemään pois. Tällöin tullaan tehneeksi seuraavankin vuoron työt, mistä seuraa ensinnäkin se, että seuraavan vuoron työntekijöistä suurin osa joutuu joko siirtymään jonnekin ikävämpään työpisteeseen tai hanttihommiin luudanvarteen ja lunta luomaan. Toiseksi samalla saadaan varmistettua työpisteen täysmiehitys jälleen, kun oma vuoro koittaa. Pumppausliikkeessä on siis kyse siitä, että työntekijäporukka aiheuttaa taitavalla yhteistyöllä tuotantoprosessiin aaltomaista epätasaisuutta, jolloin omalle vuorolle pystytään varmistamaan korkeankuormituksen tilanne ja toinen vuoro ajautuu aallonpohjalle, jossa alumiinitöitä ei ole tehtävänä. Menetelmä voi toimia varsin pitkäänkin ilman, että toinen vuoro kykenee rikkomaan sitä. Pumppausliike on nerokas keksintö, sillä se on täysin linjassa läpimenojen määrän porukkoakohtaisen korkeana pitämisen kanssa, mutta samalla palvelee työntekijöiden vapaiden sääntelyä, porukan yhdessä pysymistä, mukavien töiden valikointia ja toisten nöyryyttämistä. Kaiken lisäksi se antaa työntekijöille erittäin voimakkaan tuotannon hallinnan tunteen.

Työvoimansa käyttöä työajan sisällä sääntelemällä työntekijät lisäävät omaa kontrolliaan työprosessista. Samalla on kuitenkin tärkeää pysyä virallisissa ja epävirallisissa tavoitteissa. Jos työntekijät haastavat selvästi viralliset tavoitteet, eli käytännössä mahdollisimman suurten läpimenojen tavoitteen, esimiehet puuttuvat toimintaan helposti. Samoin monet työkavereista paheksuvat tällaista toimintaa.

Töiden valikoiminen

Suhteessa muihin työtehtäviin miellyttävämpinä pidettyjen työtehtävien valikoiminta on ikkunatehtaassa tavallista. Esimerkiksi rek-lamaatio- ja korjauspokia ei haluta tehdä, koska niitä ei lasketa tuotantomäärään toista kertaa ja lisäksi niitä tehtäessä joudutaan vaihtamaan koneiden säätöjä, mikä vie aikaa. Näin pokat jäävät ajelehtimaan vuorolta toiselle ja myöhästyvät. Erittäin mielellään jätetään tekemättä korjaukset, joiden työntekijät uskovat aiheutuneen toisen vuoron laiminlyönneistä. Menettely on läpimenoja painottavan virallisen tavoitteenmukaista kyseisen vuoron kohdalla, vaikkakaan ei kokonaisuuden tasolla.

Maalarit puolestaan karttavat erikoisvärejä, joita ei ole valmiiksi sekoitettuna. Erikoisväriset päästetään uudelle kierrokselle radalla. Näin maalien sekoitus jää toiselle vuorolle ja tämä vähentää kyseisen vuoron läpimenoa.

Hankalia kappaleita palautetaan linjassa taaksepäin vaatien korjauksia, vaikka kappaleissa ei välttämättä olisikaan selkeitä korjaustarpeita. Tällöin oma vuoro ei joudu tekemään näitä keskimääräistä pidemmän työstöajan vaatimia tuotteita, vaan kappaleet tulevat korjauksesta sopivasti toiselle vuorolle. Hankalina pidetään ennen muuta kappaleita, joiden työstöaika on pitkä ja toisaalta vaikeasti käsiteltäviä kappaleita – usein nämä kaksi ominaisuutta yhdistyvät samassa tuotteessa.

Myös yksinomaan naisista koostuvat ryhmät pelaavat. Esimerkiksi kittarit vaihtavat uunista tulleiden pokakärrijen numerolappuja tavoitteena saada pieniä pokia suurten sijasta omalle vuorolle. Menettely parantaa oman vuoron läpimenoa ja heikentää sitä seuraavassa vuorossa, koska isot pokat tulevat näiden tehtäviksi. Pieniä pokia on myös huomattavasti helpompi käsitellä.

”No, mieti nyt, jos sulla on käsissä suuri poka, niin just kun sä saat sen kitattua ja hiottua, niin taas se osuu jonnekin ja tulee jälki.” (kittauksessa työskentelevän naisen vastaus kysymykseeni, miksi he pyrkivät valitsemaan pieniä pokia)

Heloituksen kohdalla ”ylimääräiset” mekkiluukut, eli kappaleet, joilla ei työntekijöiden luonnehdintojen mukaan ole kiire, jätetään ajelehtimaan välivarastojen nurkkiin. Näin tehdään, koska

luukut menevät yrityksen toisen yksikön tuotteisiin ja ne laskeetaan sen läpimenoihin. Luukkujen tekeminen veisi myös tavallista enemmän aikaa.

Vain harvat ikkunatehtaan peleistä ovat täysin ”yksilöperustaisia”, mutta jotkut työntekijöistä pelaavat myös näin. Esimerkiksi yksi säleverholinjan työntekijä välttää tekemästä työpisteen tehtäviin kuuluvaa erityisen isojen ikkunoiden kokoonpanoa jättäen ne seuraavalle vuorolle, koska ne vähentävät säleverholinjan omaa tulosta. Säleverholinjan tulokseen nimittäin lasketaan vain säleverhoikkunat. Yhden säleverhoikkunan kokoonpanon tavoiteaika on 10 minuuttia ja tämä aika lasketaan linjasta vuoron aikana läpimenneistä. Menettely parantaa laskennallista läpimenoa, vaikka aiheuttaa ongelmia esimerkiksi isojen ikkunoiden jäädessä lojumaan muiden työntekijöiden tielle. Muut kokoonpanon työntekijät paheksuvatkin kokoonpanon virallisesti kuuluvan työntekijän menettelyä ja vaikuttavin perustelu tässä on kokoonpanon kokonaisläpimenojen heikkeneminen säleverhotyöntekijän toiminnan johdosta.

Työntekijät harjoittavat siis melko paljon töiden valikoinnin ja suoranaisten tehtävien tekemättä jättämisen välimaastoon sijoittuvaa toimintaa. Tätä toimintatapaa edustaa myös se, että maalattujen ikkunoiden kuivaamiseen käytettävät uunit tyhjennetään vuoron lopussa, jolloin parannetaan omaa tulosta. Seuraavalle vuorolle ei tällöin jää mitään, mistä aloittaa. Erityisesti yö olisi työnantajan näkökulmasta järkevää käyttää siten, että uunissa olisi tavaraa kuivumassa, mutta nyt uunit saattavat olla tyhjiä. Samoin muissakin työpisteissä käytetään vuoron lopussa puskurit oman työpisteen edeltä tyhjäksi ja kasvatetaan puskuria oman työpisteen jälkeen, jos mahdollista. Menettely parantaa oman vuoron tai vähintään työpisteen läpimeno määrää ja tilanne näyttää siltä, että työntekijät ovat tehneet kaikki kuivina olleet kappaleet. Uunin täyttämistä puolestaan ei pidetä mielekkäänä työvaiheena ja menettely siirtää tuon vaiheen toiselle vuorolle.

”Niin ja siinä on sekin, että uunit pitää puhdistaa. Sitten pitäisi jäädä kymmenen jälkeen (AJ: työvuoron loputtua) niitä täytteleen, jos ne meinaisi saada yöksi täyteen.” (maalari)

Erilaisia materiaaleja ei ylipäänsä mielellään tuoda valmiiksi seuraavaa vuoroa varten, vaikka työnjohto ja tuotantopäällikkö ovat tätä kovasti toivoneet. Näin ollen tuleva vuoro joutuu aloittamaan etsiskelemällä kaikkea loppunutta, mikä aiheuttaa varsinaisen tuotantoprosessin käynnistymisen siirtymisen usein noin puolella tunnilla. Materiaalien hakematta jättäminen parantaa oman vuoron läpimenoja ja heikentää niitä seuraavan kohdalla. Työntekijät kokevat, että materiaalien haeskelu ei kuulu omaan tehtäväkuvaan ja mitä ilmeisimmin juuri sen vuoksi he eivät suostu hakemaan materiaaleja etukäteen, vaan rankaisevat työnantajaa aiheuttamalla tasapuolisesti molemmissa vuoroissa tilanteen, jossa prosessin aloitus viivästyy.

”Kyllä se olisi varastomiesten tai työnjohdon tehtävä huolehtia siitä, että on kaikki tarvittava saatavilla.” (naistyöntekijä)

Töiden valikointia harjoittavat ikkunatehtaassa siis niin yksilöt kuin erilaiset ryhmätkin. Töiden valikoinnilla pyritään siihen, että itse ja oma porukka saavat tehdä mahdollisimman mielekkäitä työvaiheita ja tuotteita – ennen muuta sellaisia tehtäviä, joiden koetaan kuuluvan omaan tehtäväkuvaan. Erityisenä tavoitteena läpimenojen määrää painottavan kontrollistrategian puitteissa on valita kappaleita, joiden työstöaika on lyhyt. Menettely aiheuttaa ikävämpien ja pidempityöstöisten töiden siirtymisen toisille porukoille tai toiselle vuorolle. Näin oma porukka pysyy helpommin tavoitteissa, kun taas toisen porukan pärjääminen vaikeutuu.

Sosiaalinen vuorovaikutus ja ryhmäkuri

Sosiaalista vuorovaikutusta rajoittaa ikkunatehtaassa eniten melu. Erityisesti prosessin alkupäässä, eli aihio-osastolla on keskustelun lähes mahdottomaksi tekevä meteli. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työntekijöiden välillä olisi vuorovaikutusta. Lisäksi työntekijät pyrkivät pitämään yllä kommunikaatiosuhteita tehtaan ulkopuolelle.

Tehtaassa käydään jatkuvaa kinastelua työntekijöiden ja työnjohdon välillä kännykän käytöstä työaikana. Työntekijät ärsyttävät työnjohtoa puhumalla kännykkään ja erityisesti lähettämällä tekstiviestejä.

”Ei tekstareita pysty kirjoittamaan ilman, että lopettaa työnteon.”
(työnjohtaja koulutustilaisuudessa)

Keväällä 2006 päätettiin, että kesätyöntekijöiltä kielletään kännykät, mutta vakituiset työntekijät saavat edelleen käyttää niitä. Kännyköitä ei työnantajankaan kannalta ole järkevää täysin kieltää, koska toisaalta on tärkeää, että työntekijät voivat soittaa työnjohtajalle tarvittaessa. Työntekijät tuovatkin varsin voimakkaasti esiin sitä, että heidän oletetaan soittelevan työnjohtajalle omaan laskuunsa. Jotenkuten sallitun rajoissa on kännykän sijoittaminen kuulosuojaimen alle, jolloin kädet jäävät vapaiksi. Kännyköiden salliminen mahdollistaa työntekijöiden omien asioiden hoitamisen työaikana.

”Mutta kyllä mä mietin, että missä on silloin kaverin ajatukset, kun puhutaan sille rakkaalle tai salarakaalle.” (työnjohtaja koulutustilaisuudessa)

Työntekijöiden epävirallisen sosiaalisen toiminnan yksi osa-alue on porukoiden joko oman porukan tai laajemmin työyhteisön jäseniin kohdistama ryhmäkuri. Ryhmäkurin kautta määrittäyty esi-merkiksi porukan legitimi työn laatutaso.

”No esimerkiksi kittauksessa kävi niin, että se yksi yritti pitää korkeampaa laatutasoa, mutta sitten se sanoi, ettei hänkään enää viitsi pingottaa, kun toisetkaan ei välitä.” (naistyöntekijä)

Tosin tuotteiden laatutaso on ikkunatehtaassa jatkuvan määrittöystoiminnan alainen. Yleisesti tunnustetaan, että jokaisella työntekijällä on vähän erilainen laatutaso eikä siitä päästä mihinkään, mutta erilaisuus pyritään rajaamaan tiettyjen raamien sisään. Näitä raameja ei kuitenkaan ole kuin harvoissa tapauksissa eksplikoitu ja rajat määrittäytyvät käytännössä kokeilemisen ja kokemuksen kautta. Määrittelyprosessiin osallistuvat porukoiden jäsenet sekä työnjohdon edustajat. Vaikka laatutasosta olisi olemassa selkeä standardi, laadusta huolehtiminen ei ole helppoa. Esimerkiksi eräänä kevättalven

päivänä pakkaukseen asti oli päässyt kk-poka³, jossa oli molemminpuolin näkyvä nyrkinkokoinen oksa.

Reklamaatioista vastaava työntekijä: ”Mä otin sen oikein esimerkiksi talteen. Se on jo rakenteellisestikin ongelma, ei sellainen kestä.”

Esimerkiksi tiivistyksessä työskentelevä naistyöntekijä: ”Eipä niitä viallisia kappaleita viitsi paljon takaisin viedä. Jos pokalinjaan vie, niin se sama tulee kohta taas takaisin.”

AJ: ”Miksi tulee?”

Naistyöntekijä: ”Kun ne arvioi sen vielä uudelleen ja joskus vie työnjohtajallekin.”

Toinen naistyöntekijä: ”Niin ne ei linjassa luota sinun arvioosi ja ammattitaitoosi, vaan kyseenalaistaa sen.”

Miestyöntekijä: ”Samoin ne sanoo, ettei saa kirjoittaa kuulakärkikynällä merkintää, vaan pitää laittaa korkki ja sitten ne vaan ottaa sen korkin pois.”

Toinen naistyöntekijä: ”Mutta usein se on niinkin, etteivät monet tiedä, miksi jokin pitää tehdä jollain tavalla. Kun monet ei opettaessa sano, miksi. Ne sanoo vaan, että näin tehdään. Eihän ne sitten sisäistä sitä asiaa.”

Jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus pysäyttää huonolaatuinen kappale näyttäytyy työntekijöiden välisten ristiriitojen lähteenä (vrt. myös Delbridge 2000, 128–129). Ristiriitojen selvittelystä käytetään myös työnjohtajaa, mikä on erityisen kiinnostavaa, koska työnjohdon laatuvaatimukset ovat työntekijöiden mielestä alhaisemmat kuin heidän omansa. Näin ollen on todennäköistä, että työnjohtaja kiistää korjaustarpeet siinä tapauksessa, että työntekijät itse epäroivät tai olisivat periaatteessa jopa valmiita tekemään korjauksia. Työnjohtajan hieman puutteelliseen osaamiseen perustuvaa arviota on siis mahdollista käyttää eräänlaisena suojakilpenä sille, ettei prosessin loppupään työntekijöiden vaatimia korjauksia tarvitse tehdä eivätkä toiset porukat pääse kyseenalaistamaan oman porukan

3. Kk-poka tarkoittaa ikkunan sisäpuitetta, jota ei ole maalattu, vaan ainoastaan kuulokäsitelty. Näissä kappaleissa oksien laatu ja määrä on tarkoin säädelty, koska kaikki oksat jäävät näkyviin. Tavoitteena on täysi oksattomuus, mutta siihen pääseminen on vaikeaa, koska kk-laadussa ei myöskään saa olla jatkeita, eli siihen vaaditaan pitkä pätkä erittäin laadukasta aihiota.

ammattitaitoa. Toisin sanoen työntekijät käyttävät omiin tarkoituksiinsa työnjohtajien kontrollitoimintaa (vrt. Rosenthal 2004). Epäluottamusta toisten porukoiden jäsenten laatuarvioihin lisää edellä mainittu tehdaspeli, jossa hankalia kappaleita palautellaan taktisista syistä takaisin linjaan. Tämähän koskee nimenomaan kappaleita, joiden työstäminen on hankalaa, ja juuri tällainen hankala (erittäin iso kk-laatuinen) ikkuna oli siteeratun tilanteen aiheuttaja.

Porukat kontrolloivat myös sopivana pidettyä käyttäytymistä. Tehtaan kulttuuria leimaa tietty suoruus ja fyysisuus. Usein kuulee niin miesten kuin naistenkin puhuvan, miten paljon hankalampia ovat naisten muodostamat porukat kuin miesten muodostamat. Naisporukoissa hankalana pidetään erityisesti keskinäistä nahistelua, joka ilmenee huutamisena ja lähinnä pitkäaikaisena henkisenä väkivaltana ja vihanpitoa.

Naistyöntekijä: ”Esimerkiksi kittarit ei kyllä tule työpisteen lähelkään, ennen kuin edellinen vuoro on lähtenyt. Ei siellä pahemmin tervehditä. Jos saatte molempien vuorojen kittarit samaan palaveriin, niin sitten varmaan tulee kyllä kaikki muutkin porukat perässä.”

AJ: ”Onko siinä jotain erityistä taustalla, että juuri kittarit nahistelee?”

Naistyöntekijä: ”Ei siinä mitään sen kummempaa. Sillä on vaan pitkät perinteet.”

Sen sijaan miesporukoille tyypilliset fyysisemmät toimintamallit näyttäisivät nauttivan niin naisten kuin miestenkin hyväksyntää. Jos työkaveri käyttäytyy sopimattomasti, esimerkiksi puhuu toiselle sopimattomaan sävyyn, legitimoitu rangaistus on heittää häntä sarnatapilla, ampua kuminauhoista ja sivuleikkureista valmistettavilla ritsoilla erilaisia pikkutavaroita, ampua häntä niittipyssyllä, sitoa hänet pakkausmuovilla tolppaan tai käsiraudoilla lukkokoneeseen. Tällainen toiminta jää työntekijöiden väliseksi.

”Michillä se on selkeetä. Toinen on kerran selällään lattialla ja sen jälkeen homma on siinä. Naiset on paljon pahempia. Ne ei lopeta koskaan, se tappelu kestää ja kestää.” (miestyöntekijä)

Sen sijaan, jos työntekijöiden välille tulee sanaharkkaa, työnjohtajalle kantelemisen kynnyks on matala. Tämä koskee myös miehiä. Henkistä väkivaltaa ja ”suunsoittamista” paheksutaan tehtaassa voimakkaasti ja se koetaan helposti työnjohdon puuttumista edellyttäväksi toiminnaksi.

Fyysisen ryhmäkurin kohdalla työnjohtajan välienselvittelyyn käyttämisen kynnyksen korkeus saattaa osaltaan johtua siitä, että samoja keinoja, joita käytetään ryhmäkurin nimissä, käytetään myös työnjohdon kontrollia kyseenalaistavissa peleissä. Ritsoilla ampuminen ei aina ole huonosti käyttäytyneen toverin rankaisemista, vaan joskus esimerkiksi prosessin syystä tai toisesta pysähtyessä tai pelein ansaitun vapaan aikana, etenkin miehet saattavat ryhtyä sotimaan erilaisin työvälineistä muokatuin asein tai pelaamaan muovisista pakkaushihnoista kootulla pallolla. Toisinaan työntekijät järjestävät myös epävirallisia trukkkikisoja. Näissä toimissa kyse on suureksi osaksi työnjohdolle näyttämisestä tai mielenosoituksesta, jos katkos johtuu toimihenkilöiden laiminlyönneistä. Rajujakin muotoja saavista peleistä tai ryhmäkurin muodoista huolimatta toimilla on rajansa.

”Kyllä siinä jokin järjen käyttö on sallittua. Ei nyt sentään pitäisi heittää toista puukalikalla otsaan, kuten Jani teki. Ja niin kuin se yksi kahjo, joka jätti Maijan pään karmin väliin, oikein odotti, että Maija nosti linjan välistä päänsä. Joku raja pitää olla.” (nais-työntekijä)

Työntekijöiden epävirallinen toiminta välttämättömänä voimavarana

Kaikki työntekijöiden työprosessin sujumiseen ja kontrollointiin liittyvä epävirallinen toiminta ei toki ole työnantajan ja johtajien kannalta kielteistä, vaan suuri osa siitä on tuotannon sujumisen ja tuotteen riittävän laatutason varmistamisen kannalta täysin välttämätöntä. Tässä yhteydessä olen painottanut työnantajan näkökulmasta haasteellista työntekijöiden epävirallista toimintaa, koska näkökulmanani on ikkunatehtaan mikropoliittisen ilmaston ja asetelman sekä tehdaspelien analysointi. Tuosta näkökulmasta ennen muuta vastarinnan ja suostumuksen välinen veteen piirretty viiva

(Julkunen 1987) sekä eri osapuolten jännitteiset suhteet muodostuvat erityisen kiinnostaviksi.

Vinoumien välttämiseksi on kuitenkin syytä vielä erikseen korostaa myös työntekijöiden epävirallisen osaamisen keskeistä merkitystä ikkunan valmistumisessa. Työntekijöiden mukaan esimerkiksi tuotannon suunnittelijan piirtämät työkuvat harvoin ovat sellaisia, että pelkästään niiden perusteella olisi mahdollista tehdä tuote. Työntekijät täydentävät kertyneen osaamisensa pohjalta kuvia. Tuotannosuunnittelija on pyytänyt, että kaikista korjauksista ilmoitettaisiin hänelle, mutta näin ei tapahdu. Osin syynä on työntekijöiden kiire, mutta osin myös halu säilyttää tieto itsellä ja tietynlainen toimihenkilöiden ylenkatsominenkin (vrt. Kortteinen 1992). Työntekijöiden erityistä osaamista vaativa toiminta ei ole kovin suurelta osin toimihenkilöiden tiedossa eikä se virallistu esimerkiksi palkkauksessa.

Miestyöntekijä (karmilinja): ”Työkuvat ja ohjelmat heittää tosi pahasti. Ne on keskenään ihan erilaisia ja joskus molemmat ovat pielessä.”

AJ: ”Mitä te sitten teette?”

Miestyöntekijä: ”No sitten lasketaan itse ja tehdään sen mukaan.”

Naistryöntekijä: ”Niin kuvat ei vastaa tuotetta, joka on myyty ja joka me tehdään.”

Miestyöntekijä: ”Toimihenkilöt eivät tiedä koneiden raja-arvoja ja sitten ne vaan kuvittelee, että voi tehdä. Myydään mahdottomia. Joo eikä ne tornissa saa muutenkaan niitä kuvia kuntoon. Ohjelma sanoo vaan, että kuvaa ei löydy. Tee siinä sitten. Niin kuin nyt esimerkiksi ne pitkäsulkiat, joissa on kolme niitä, mitä ne nyt on, niitä millä se suljetaan.”

Naistryöntekijä (työskennellyt helotuksessa): ”Lukkoja.”

Miestyöntekijä: ”Niin, helottaja tulee vastakappalekoneenhoitajalta kysymään, että mille puolelle se kolmas lukko tulee, kun sitä ei näe kuvista ja sehän voi olla lähempänä jompaakumpaa päätä sen 8 senttiä. Se pitää sitten vaan selvittää ja katsoa koneen ohjelmasta. Jos se menee väärin, niin lukko ei mene siihen vastakappaleeseen kiinni.”

Toinen miestyöntekijä: ”Tosi paljon tehdään ihan älytöntä työtä, tuottamatonta, kun ruvetaan kikkailemaan. Myydään tuotteita, joita ei voida tehdä. Sitten vedetään sirkkelillä välistä pois ja hitsaillaan ja liimaillaan ja touhutaan vaikka mitä. Ei ole paljon järkeä. Siinä heikkenee läpimenot.”

AJ: ”No mutta entäs, kun tuotantopäällikkö ja työnjohtaja sanovat tähän, että pitää tehdä, mitä asiakas haluaa. Ettei voida sitä varten ottaa työntekijöitä mukaan tuotesuunnitteluun, kun valmistuksen näkökulma ei ole niin tärkeä kuin asiakkaan. Miltäs se kuulostaa?”

Miestyöntekijä: ”No joo, siinähan on se, että kyllähän firma saa niistä erikoisuuksista lisää rahaa, mutta ei me tuotannossa, päinvastoin. Läpimenot vaan heikkenee ja sitä kautta tuotantopalkkio.”

Naistryöntekijä: ”Niin siinä menee koko viikko pieleen, jos vaikka perjantaina tulee jotain erikoisuuksia, vaikka muuten olis mennyt tosi hyvin. Ollaanhan me sanottu, ettei laskettaisi läpimenoissa näitä erikoistoimituksia, muttei se käy. Kaikki lasketaan.”

Töiden sujumisen ja asiakkaiden palvelun kannalta ratkaisevan tärkeä osaaminen on huomattavalta osin ensinnäkin tunnistamatonta ja toiseksi osaamisen käyttöön ei rohkaista taloudellisin kannustimin, pikemminkin päinvastoin. Työntekijöiden epävirallisen osaamisen olemassaoloa ei siltä osin kuin se on tiedossa, haluta tunnustaa, legitimoida tai palkita edes ottamalla työntekijöitä mukaan suunnittelutoimintaan. Tässä kohdassa ikkunatehtaalla hukataan selkeästi olemassa olevia resursseja.

Ikkunatehtaan ilmapiiri

Tässä alaluvussa luonnehdin ikkunatehtaan (horisontaalisia ja vertikaalisia) sosiaalisia suhteita ja ilmapiiriä sekä niissä viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneita muutoksia.

Ikkunatehdas elää jonkinlaista murrosvaihetta. Vielä melko hiljattain tehdasta leimasi työntekijöiden mukaan yhteisöllisyys siinä mielessä, että työntekijöiden suhteet niin toisiinsa kuin johtajiinkin olivat olleet melko välittömät ja läheiset. Kun tehdas oli kasvanut

nopeasti, tilanne oli muuttunut joiltain osin, vaikka vanhoista ajoistakin oli säilynyt runsaasti piirteitä. Esimerkiksi työntekijät eivät enää tunne nimeltä kuin osan tehtaan työntekijöistä.

”Niin, että ei olla enää yhtä suurta ikkunatehtaan perhettä.” (naisyöntekijä)

Toisaalta työntekijät puhuivat varsin kauniisti ja kunnioittavasti ikkunatehtaan toimitusjohtajasta. Etenkin hieman pidempään (enemmän kuin pari vuotta) ikkunatehtaassa työskennelleiden henkilöiden luonnehdinnat toimitusjohtajasta olivat varsin myönteisiä. Hänen merkityksensä tehtaan kasvulle nähtiin suurena. Aivan erityisesti työntekijät kunnioittavat johtajaa siinä mielessä, että tämä on heidän mukaansa ”ihan tavallinen”. Johtajaa pidetään erittäin inhimillisenä ja erityisesti kiitellään hänen tapaansa käydä juttelemassa työntekijöiden kanssa.

”Hän tuntee kaikki nimeltä, mikä on ihme.” (naistyöntekijä)

Työntekijät mieltävät toimitusjohtajan työntekijöidensä puolella olevaksi ja häneltä haetaan viime kädessä apua, jos esimerkiksi työnjohtajien kanssa tulee ongelmia (vrt. myös Kortteinen 1992).

”Hän on tehtaalla tosi kiltti, mutta yhteistyökumppaneille ihan piru. Nehän sanovatkin häntä pikkuhitleriksi. Hän on tosi tiukka neuvottelija eikä anna mitään helpolla.” (miestyöntekijä)

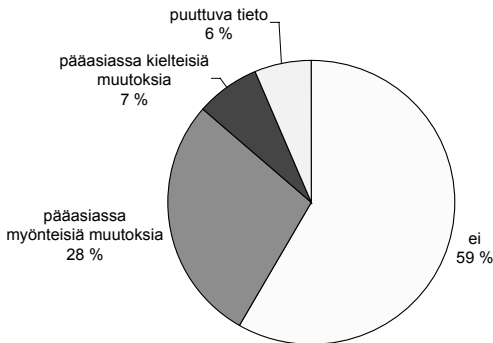
Työntekijöiden suhteet työnjohtajiin ovat mutkikkaammat. Erityisesti kritiikkiä kohdennetaan toiseen työnjohtajaan. Hänen toimintaansa paheksutaan varsin laajasti ja koulutusten aikana kuulin vain yhden työntekijän puolustavan tätä työnjohtajaa.

”Ei minulla ole koskaan ollut mitään vaikeuksia sen kanssa.” (naisyöntekijä)

Saattaa olla, että työnjohtajaan kohdistetaan paljon arvostelua, koska hän oli aivan hiljattain noussut työntekijästä esimiesasemaan.

”Se (AJ: työnjohtaja) on ihan kaksinaamainen. Sehän on tosi ystävällinen, jos esimerkiksi sä puhut sen kanssa tai jos johtajat näkee. Mutta annas olla, kun se jää työntekijöiden kanssa, niin sävy muuttuu ihan täysin. Siitä tulee tosi veemäinen.” (miestyöntekijä)

Koulutuksiin osallistuneille työntekijöille tehdyssä kyselyssä kysyin työntekijöiden näkemystä siitä, miten työntekijöiden ja työnantajan väliset suhteet olivat mahdollisesti muuttuneet vuodesta 2003 talveen 2005–2006. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksia ei ollut tapahtunut myönteiseen eikä kielteiseen suuntaan ja yli neljännes ilmoitti muutosten olleen positiivisia⁴.



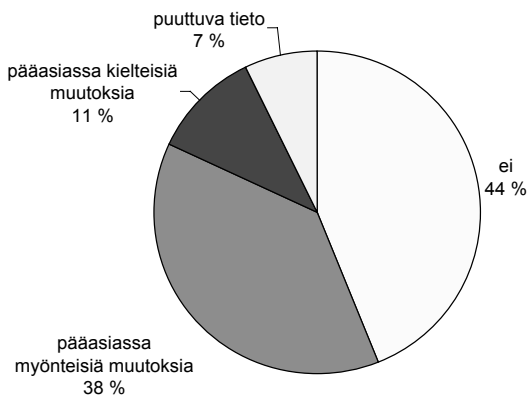
Kuvio 1. Työnantajan ja työntekijöiden välisissä suhteissa tapahtuneet muutokset vuoden 2003 jälkeen.

Työntekijöiden välisille suhteille antaa leimansa keskinäinen kilpailu. Silmiinpistävin ilmiö on tehtaan kahden vuoron keskinäinen kilpailu läpimenojen määrissä. Kilpailua esiintyy myös työpistekohtaisesti eri vuorojen välillä. Tehtaan työntekijät kertoivat, että vielä vuosituhannen vaihteen paikkeilla tehtaassa oli selkeänä toimintastrategiana hakea tehokkuuden kasvua tarkasti eriteltyjen tuotantopalkkioiden sekä läpimenovertailujen ja niihin liittyvien palautetilaisuuksien avulla, millä pyrittiin saamaan aikaan työntekijöiden ja työntekijäryhmien välistä kilpailua. Monet työntekijöistä olivat kuitenkin sitä mieltä, että kilpailuttamista oli viime vuosina

4. Melko suuret puuttuvien tietojen määrät johtuvat siitä, että pyysin vuoden 2003 jälkeen ikkunatehtaalteille tulleita jättämään vastaamatta muutosta kartoittaviin kysymyksiin. Kaikki tosin eivät kehotusta noudattaneet.

vähennetty, koska sen haitat alkoivat tulla näkyviin ilmapiirin ja yhteistyön heikkenemisenä sekä suoranaisena toisen vuoron työn haittaamisena. Tämän jälkeen joitakin erillisten tuotantopalkkioiden osastoja yhdistettiin yhden tuotantopalkkion piiriin.

Työntekijöiden välisten suhteiden muutoksia vuodesta 2003 kartoittavaan kysymykseen työntekijät vastasivat seuraavasti.



Kuvio 2. Työntekijöiden välisissä suhteissa tapahtuneet muutokset vuoden 2003 jälkeen.

Suurimman osan mielestä tilanne oli säilynyt ennallaan, mutta 38 %:n mielestä työntekijöiden väliset suhteet olivat muuttuneet myönteiseen suuntaan. Kysellessäni viimeisenä koulutuspäivänä, mistä myönteinen muutos työntekijöiden mielestä johtui, he nostivat tärkeimpänä esiin juuri kilpailuttamisen osittaisen purkamisen. Eri ryhmien välinen kilpailu on kuitenkin edelleen olennainen ja selvästi havaittava osa ikkunatehtaan toimintaa ja sen voidaan sanoa juurtuneen tehtaan kulttuuriin, kuten edellä esitellyistä tehdaspeleistäkin voitiin huomata.

”Vaikkei niin paljon kilpailutettaisikaan kuin ennen, niin sitä vaan kilpaillaan silti.” (miestyöntekijä)

Läpimenoja lasketaan edelleen tarkasti ja palautetta annetaan työpistekohtaisesti, jos toisessa vuorossa on saatu aikaan parempaa tulosta.

”Tuollahan pyörii parhaillaan se yksikin paperi, mihin on laitettu molempien vuorojen paras ja huonoin tulos viime vuodelta.” (naistryöntekijä)

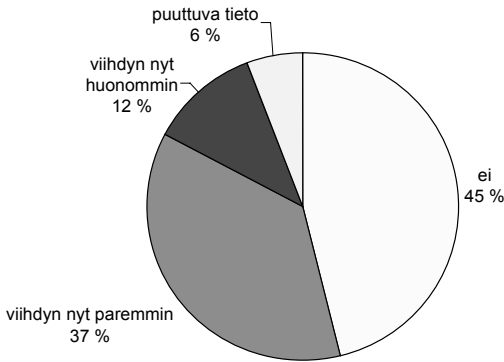
Työntekijöille järjestetään huonojen läpimenojen johdosta puhutteluja työpisteen ulkopuolella, kuten koulutustilassa, taukotilassa tai esimerkiksi lastaussillalla. Työpisteen ulkopuolella tapahtuvan palautteenannon hoitaa yleensä tuotantopäällikkö, mutta työpisteissä palautetta tulee työn ohessa työnjohtajilta.

Kilpailuhenki tulee tehtaalla esiin myös jatkuvana urheiluun liittyvänä puheena – merkittävä osa työntekijöistä seuraa erilaisia joukkuepelejä niin valtakunnan kuin paikallisellakin tasolla. Esimerkiksi koulutuspäivinä järjestetyillä lounailla urheilu oli jokapäiväinen puheenaihe. Työnantaja järjestää työntekijöille huomattavassa määrin mahdollisuuksia erilaisiin liikuntaharrastuksiin sekä aivan erityisiä liikunta-aiheisia hankkeita. Olympialaisten aikana tuotantopäällikkö laati työntekijöille erittäin paneutuneen veikkauksen. Työntekijöillä on niin ikään runsaasti erilaisia liikuntaharrastuksia, jotka tulivat esiin koulutusryhmien esittelykierrosten aikana. Lisäksi tehtaalla kiertää uskomus, jonka mukaan liikuntaa harrastavat ovat johtajien suosiossa.

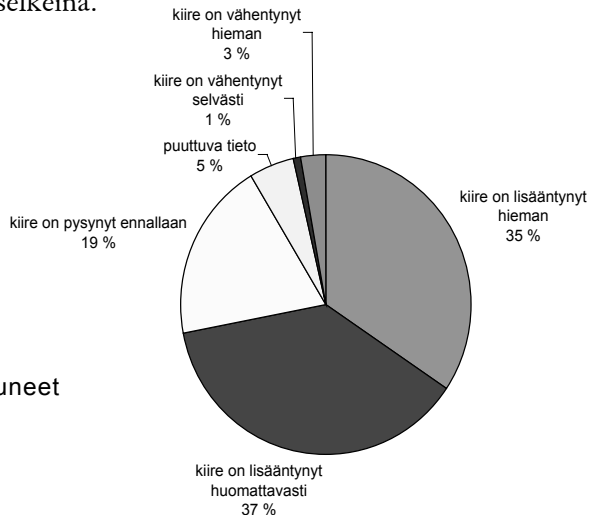
Kaiken kaikkiaan työntekijät vaikuttaisivat viihtyvän varsin hyvin ikkunatehtaalla. Näin voi päätellä ensinnäkin siitä, että ikkunatehdas on yleisesti hyvän työpaikan maineessa: esimerkiksi tehtaan rekrytointikoulutukseen on teollisuustyöntekijäpulasta kärsivällä alueella hakenut jopa yli 100 henkilöä, kun sisäänotto on ollut 15–20. Toiseksi koulutuksissa listattiin työntekijöiden työpaikkaansa liittämää hyviä puolia ja näitä löytyi joka ryhmässä helposti yksi fläppitaulullinen. Kyselyn perusteella viime vuosina oli tapahtunut lähinnä myönteistä muutosta työviihtyvyydessä.

Kuvio 3.

Työviihtyvyydessä tapahtuneet muutokset vuoden 2003 jälkeen.



Kuitenkin työntekijöiden kokemukset kiireen lisääntymisestä näkyvät kyselyssä selkeinä.



Kuvio 4.

Vuoden 2003 jälkeen työpaikalla tapahtuneet muutokset suhteessa kiireen tuntuun.

Kiireen taustalla työntekijät epäilivät olevan kilpailuttamiskokemusten ja läpimenojen painottamisen. Kiirekokemuksiin on mahdollista yhdistää myös tehtaan kasvun myötä liian vähälle huomiolle jäänyt työn organisointi. Henkilöstöä on lisätty jopa kymmenien työntekijöiden vuosivauhdilla ja rakennusta laajennettu

kymmeniä metrejä, mutta työorganisaatio on säilynyt pääpiirteissään samantyyppisenä.

”Kyllä täällä on henkilöstön ja organisaation kehittäminen jäänyt. Ei ole ollut mitään systemaattista. On vaan vähän huiskittu sieltä ja täältä. Kaikki ehdotukset ja ajatukset juuttuu sellaiseen harmaaseen massaan, jota kukaan ei ehdi miettiä.” (tehtaan tuotantopäällikkö)

Yhteenveto ja keskustelu

Ikkunatehtaassa työntekijät huolehtivat merkittävässä määrin tuotannon sujumiseen liittyvistä tehtävistä. Tämä ”tuotannonohjaus” on osittain erittäin tarpeellista, jopa välttämätöntä puuttumista toimihenkilöiden työn tuloksissa ilmeneviin puutteisiin. Ohjaus ja kontrollointi ovat toisaalta kuitenkin epävirallisia ja melko heikosti tunnistettuja tehtaan henkilöstön keskuudessa. Työn laadun ja tuottavuuden kannalta välttämättömään oman osaamisen käyttöön ei rohkaista esimerkiksi palkkauksen keinoin, pikemminkin päinvastoin siitä seuraa ansionmenetyksiä. Toimihenkilöt pyrkivät myös ottamaan haltuun työntekijöiden osaamista esimerkiksi työkuvioiden korjauspyyntöjen muodossa.

Hyvät läpimenomäärät on työnantajan ensisijainen intressi ikkunatehtaassa, mikä osaltaan näkyy kiireen ja keskinäisen kilpailun sävyttämänä ilmapiirinä. Tehtaan virallisessa järjestelmässä läpimeno tavoitteessa pysymistä kontrolloidaan laskemalla ja seuraamalla läpimenojen määriä sekä joissakin yksittäisissä pisteissä (esimerkiksi säleverholinja) tarkkailemalla valmistusaikoja per yksikkö. Laskemista ja tähän perustuvaa palautteenantoa toteuttavat työnjohtajat ja tuotantopäällikkö. Aivan erityinen palautteenmuoto on tuotantopalkkio, jonka määrä lasketaan viikoittaisten läpimenojen perusteella kahden eri järjestelmän puitteissa aihio-osasto ja muu ikkunatehdas omine tuotantopalkkioineen. Tämän lisäksi työntekijät saavat palautetta sekä kirjallisessa muodossa esimerkiksi viikkotiedotteissa että suullisesti ”puhuttelujen” muodossa.

”Lähinnä sitä kielteistä tulee. Olisipa joskus vaikka viikkotiedotteessa jotain siitä, missä ollaan onnistuttu.” (naistyöntekijä)

Työntekijöiden harjoittaman epävirallisen kontrollitoiminnan ja tehdaspelien suhde organisaation tavoitteeseen, eli hyvien läpimenojen saavuttamiseen näyttäytyy monimutkaisena. Ensinnäkin työntekijät ovat laskeneet virallisista tuotantotavoitteista jopa yksilötason tavoitteita, joiden saavuttamista he pitävät kunnia-asiana. Työntekijät tavoittelevat peleillään kuitenkin myös hyötyjä itselleen tai omalle ”porukalle”. Työntekijöiden tuotannon ohjaukseen puutumalla saavuttamat edut voidaan tiivistää seuraavasti:

- oman työtehtävän hallinta ja ammattitaidon osoittaminen työnjohdolle ja toisille työporukoille,
- työvoiman käytön sääntely (muun muassa vapaat ja lepoaikat) sekä pärjääminen suhteessa muihin porukoihin,
- töiden valikoiminen sekä
- sosiaalinen vuorovaikutus ja ryhmäkuri.

Ikkunatehtaassa työntekijöiden epävirallinen toiminta on siis hyvin samantyyppistä kuin teollisuustyötä koskevissa tutkimuksissa on todettu (esim. Burawoy 1979 ja 1985; Julkunen 1987; Kortteinen 1992; Rosenthal 2004). Osaansa siinä epäilemättä näyttelee työn yksitoikkoisuudesta selviytyminen, joka mielestäni on kuitenkin melko marginaalinen ikkunatehtaan mikropoliittisena ilmiönä. Näin etenkin kun sitä verrataan erilaisiin työntekijöiden työn ja työprosessin hallinnan pyrkimyksiin, joita voidaan luonnehtia strategisesti esimiesten näkökulmasta haasteellisemmiksi ilmiöiksi, sekä toisaalta työporukoiden oman pärjäämisen osoittamispyrkimyksiin, jotka ovat omiaan haittaamaan niin muiden porukoiden kuin työnantajankin tavoitteiden saavuttamista. Käytännössä ikkunatehtaan tehdaspelissä nämä erilaiset aspektit kuitenkin yhdistyvät ja sekoittuvat useita erilaisia tavoitteita palvelevaksi epäviralliseksi toiminnaksi sekä vastarinnan ja suostumuksen välillä tapahtuvaksi tasapainoiluksi. (Vrt. Julkunen 1987, 160–177.) Tasapainoilu on toistaiseksi onnistunut melko hyvin, sillä työnantajan ja työntekijöiden väliset suhteet ovat muuttuneet viime vuosina entistä paremmiksi.

Tasapainotilaa luo omalta osaltaan se, että huomattava osa tässä luvussa esitellyistä työntekijöiden epävirallisen työprosessin hallinnan muodoista palvelee vähintään näennäisesti työnantajan asettamaa läpimenojen vauhdittamisen tavoitetta. Poliittinen toiminta näyttäytyy yhtä aikaa sekä organisaation tavoitteita edistävänä että niiden toteutumista haittaavana (vrt. Buchanan & Badham 1999, 625). Työntekijöiden epävirallista toimintaa leimaa kuitenkin osaoptimointi, eli työntekijät tavoittelevat hyviä läpimienomääriä nimenomaan omalle vuorolleen, omalle työporukalleen tai joissain tapauksissa jopa yksilötasolla itselleen, joista viimeksi mainittu tosin on muun porukan paheksumaa toimintaa. Kokonaisuudessaan työntekijöiden mikropoliittinen toiminta ei todennäköisesti kasvata koko tehtaan viikon aikana saavuttamia läpimenoja eikä sitä kautta edesautta tuotantopalkkionkaan saavuttamisessa. Tämä johtuu siitä, että samalla, kun tavoitellaan lyhytaikaisia hyötyjä itselle ja omalle porukalle, tullaan hankaloittaneeksi tai tahallisesti hankaloitetaan muiden ryhmien tai toisen vuoron toimintaa. Näin ollen voidaan todeta myös, etteivät työntekijöiden pelit kaikilta osin palvele pelaa- jien strategisia intressejä ja voivat osaltaan olla jopa niiden vastaisia (vrt. Burawoy 1979).

Ei siis voida pitää todennäköisenä, että työntekijöiden pelien ensisijainen tavoite olisi oman taloudellisen hyödyn maksimointi, vaikka sen rooli mikropolitiikassa onkin olennainen. Työntekijät tuntuvat olevan täysin tietoisia ponnistustensa ja peliensä rajallisista ja toisaalta monensuuntaisista merkityksistä kokonaistuottavuudelle. Tuotantopalkkio ei riitä kannustamaan jatkuvaan suurempien läpimenojen tavoitteluun.

”Vaikka porukassa tehtäisiin miten hyvää tulosta tahansa, niin aina jossain kohden tapahtuu jotain, vaikka konerikko ja siinä se viikon palkkio taas menee.” (miestyöntekijä)

Koko organisaation hyvä tuottavuus ei ole nähtävissä automaattisena tuloksena, vaikka työntekijät tekisivätkin parhaansa (vrt. Wylie 2005). On todennäköistä, että kilpailun sävyttämässä työpaikkakulttuurissa, jossa mitataan erikseen hyvin pienten alu- eiden läpimenoja, nämä mittaukset ja niiden perusteella saadut

lähinnä sosiaalisiksi luonnehdittavissa olevat sanktiot, palkkiot tai rangaistukset, ohittavat niin yrityksen kuin omankin taloudellisen edun tavoittelun. Työntekijät pyrkivät peleillään saavuttamaan omaa tilaa ja arvostusta sekä lisäämään kontrolliaan työprosessista. Lisäksi pelit suuntautuvat yhtä lailla toisiin työntekijöihin ja erityisesti toisiin työntekijäryhmiin (porukoihin) kuin työnantajaan tai tämän edustajiksi mielletävissä oleviin henkilöihin – vain pieni osa peleistä on senlaatuisia, että niiden pelaaminen edellyttää erilaiset rajapinnat (porukka-, osasto- tai vuororajat) ylittävää yhteistyötä. Kilpailukulttuurin sävyttämässä organisaatiossa peleissä on mitä suurimmassa määrin kyse tiukkarajaisten yhteisöjen yhteistoiminnasta, pärjäämisen pakosta ja selviytymisen eetoksesta (vrt. Kortteinen 1992). Niin ikään pelejä pelataan rajoitetun rationaalisuuden oloissa, eli työntekijät eivät kykene huomioimaan kaikkia toimiansa seurauksia eivätkä kaikki toimet edes välttämättä ole rationaaliseen laskelmointiin pohjaavia (Simon 1979).

Vaikka peleissä on nähtävissä vastarintaa ja pyrkimystä vähentää työnantajan kontrollia ja lisätä työntekijöiden (oman porukan) kontrollia työprosessista, peleillä työntekijät tulevat tuottaneeksi suostumuksensa virallisille tavoitteille, eli hyvälle läpimenoille. Pelit haastavat läpimenoitavoitteita vain välillisesti, eli sitä kautta, että työntekijät kohottavat oman porukan läpimenoääriä muiden porukoiden läpimenoja haittaamalla ollen erittäin tietoisia tästä toimintansa vaikutuksesta kokonaisuudelle. Oma pesä pysyy kuitenkin kaiken aikaa puhtaana, eli yleensä oman porukan läpimenoilukemat kunnossa. Työnantajan edustajien on vaikea puuttua peliin, koska kyse on laajemmista kokonaisuuksista kuin mihin työntekijöiden virallisen strategian puitteissa on mahdollista vaikuttaa ja muodollisesti työntekijät ovat suoriutuneet tehtävästään hyvin. Jos työntekijöiden peli estää selvästi tehtaan virallisten tavoitteiden toteutumista, siihen puuttuvat sekä toiset työntekijät että työnantajan edustajat.

Ehkä suurin intressien vastakkainasettelu ilmenee problematiikassa määrä vs. laatu, mikä puhututti työntekijöitä koulutusten aikana erittäin paljon. Näyttää siltä, että työntekijöillä olisi suurempi taipumus korostaa laatua kuin työnantajan edustajilla, vaikka riittävä laatutaso toki on myös työnantajan tavoitteena. Viimeksi

mainitun ensisijainen kiinnostus kohdistuu kuitenkin määrään. Työntekijöiden pyrkimystä tavoiteltavan laadun tason korotukseen voidaan pitää työntekijöiden oman ammattitaidon osoituksena. Laajemmin ottaen kyse lienee myös työntekijöiden pyrkimyksestä muuttaa virallisia tavoitteita enemmän laatua kuin määrää painottaviksi: laatuun keskittyminen auttaisi vähentämään työntekijöiden kokemaa kiirettä.

Jos työntekijöiden harjoittamaa tuotannon hallintaa ja sääntelyä suhteutetaan edellä esitettyyn tuotantopäällikön toiveeseen tasaisesta tuotannosta, huomataan, ettei työntekijöiden toiminta juuri tue tavoitetta. Itse asiassa työntekijöiden toimet ovat omiaan saamaan aikaan tuotannon epätasaisuutta. Onkin selvää, että tuotantopäällikön toive tasaisemmasta tuotannosta on noussut suurelta osin työntekijöiden epävirallisen tuotannonohjaukseen puuttumisen pohjalta. Painottamalla tuotannon tasaisuuden tavoitetta tuotantopäällikkö pyrkii lanseeraamaan uutta strategiaa, jossa painopiste olisi nykyistä enemmän kokonaisuudessa, ja saavuttamaan työntekijöiden suostumuksen tälle tavoitteelle. Tuotannon tasaisuuden kohottua viralliseksi tavoitteeksi myös työntekijöiden pelit tulisivat nykyistä helpommin tuomittaviksi vastarinnaksi, koska ne aiheuttavat tuotannon epätasaisuutta.

Työntekijöiden osaamisen ja sen kehittymisen näkökulmasta on tässä vaiheessa tarpeen muistuttaa, että työntekijöiden harjoittama kontrollitoiminta ja muu epävirallinen toiminta on välttämätöntä yrityksen toiminnan onnistumisen kannalta (vrt. Miller & Form 1964). Työntekijöiden epävirallisen osaamisen merkitys näkyy esimerkiksi siinä, että määriä tavoiteltaessa ja mitattaessa myös tuotteen laatu pystytään säilyttämään. Jos tehtaassa toimittaisiin työnjohtajien ja muiden toimihenkilöiden näkemysten varassa, laatu ei pysyisi yhtenä korkeana kuin nyt. Tässä voidaan kuitenkin puhua tunnustamattomasta ja viralliset toimintamallit sivuuttavasta osaamisesta sekä työntekijöiden tasapainoilusta kahdentasoisten laatuvaatimusten välillä, joista toiset on asetettu asiakasnäkökulmasta ja toiset tuotannon tehokkuuden näkökulmasta (vrt. Julkunen 1987; Houlihan 2005). On tärkeää, että työntekijöiden ammattitaito riittää peittämään aukot, joita esimerkiksi tuotannonohjauksesta vastaavien toimihenkilöiden tekemään työhön sisältyy, mutta

yrittäjien viralliseen toimintaan tämä osaaminen ei kuulu. Sitä ei myöskään huomioida palkkausjärjestelmässä.

Myös Sirpa Mäkisen tekstiilitehtaan työtä käsittelevästä väitöskirjasta on löydettävissä työntekijöiden harjoittamaan tuotannonohjaukseen liittyviä piirteitä. Tutkijan kysyessä haastateltavilta heidän työnsä edellyttämistä kvalifikaatioista työntekijät nostavat vastauksissaan esiin esimerkiksi sen oppimisen, missä järjestyksessä työt kannattaa tehdä, jotta ne ”käyvät kätevämmiin”. Samoin ammattitaidoksi määritellään se, ettei työnjohtajan sairauslomalla olemista huomaa viimeistelyvaiheessaan ja että jos jokin käsitte-lynumero puuttuu tai leveys neuloksesta, niin työntekijä kuitenkin tietää ja osaa. (Mäkinen 2005, 144–146.)

On selvää, että epäviralliseen tuotannon ohjaustoimintaan liittyvästä tunnustamattomasta osaamisesta huomattava osa ei silti ole työnantajan intressien mukaista osaamista. Aivan samoin osasta osaamisesta ei ole myöskään tehtaan muiden porukoiden tai toisen vuoron työntekijöiden intressien mukaista. Osaamista, sen kehittymistä ja käyttöä määrittävät siis huomattavalta osin erilaisten ryhmittymien ja yksilöiden väliset intressikamppailut (vrt. Järvensivu 2006b).

Jos tämän luvun pohjalta hahmotellaan mahdollisia ikkunatehtaan kehittämisen lähtökohtia, on syytä nostaa esiin tuotantopäällikön toive tuotannon tasaisuudesta, työntekijöiden pyrkimys työn korkeampaan laatuun sekä tehtaan toimintaa leimaavan kilpailuhenkeen perustuvan osioiminnin toimintamallin muuntaminen paremmiin kokonaisuuksiin huomioivaan suuntaan. Keskiöön on syytä nostaa myös työntekijöiden pyrkimys vahvistaa omaa kontrolliaan työprosessista sekä omaa subjektiivuttaan. Työprosessiteorian pohjalta teoriakatsauksessa esittämäni ajatus työntekijöiden ammatillisen osaamisen ja työprosessin kokonaisuuden hahmottamisen nykyistä paremmasta tilasta ikkunatehtaan haasteena saa empiiristä tukea.

4. Monitaitoisuus ja työkierto ikkunatehtaan kompastuskivinä

Yksi mahdollisuus parantaa työntekijöiden kykyä huomioida nykyistä suurempia kokonaisuuksia sekä vahvistaa heidän ammatillista osaamistaan ikkunatyöntekijöinä on lisätä heidän monitaitoisuuttaan. Tässä alaluvussa pohdin työkierron ja monitaitoisuuden kehittymisen ja säilymisen problematiikkaa erilaisissa ikkunatehtaan käytäntöyhteisöissä ja niiden välillä. Näkökulmana ovat erityisesti työpaikan erilaiset porukat – jotka tässä käsitteellistän käytäntöyhteisöiksi – ja näiden porukoiden toimintakäytännöt sekä tehtaan mikropoliittiset asetelmat suhteessa työntekijöiden monitaitoisuuden kehittymiseen.

Monitaitoisuuden lisäämisellä tarkoitetaan työntekijöiden osaamisen, taitojen ja kompetenssien lisäämistä sekä perinteisesti muiden ryhmien hoitamien tehtävien suorittamisen mahdolliseksi tekemistä uusille työntekijäryhmille. Monitaitoisuutta voidaan lisätä vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Vertikaalisella monitaitoisuuden lisäämisellä tarkoitetaan esimerkiksi tyyppillisesti toimihenkilöiden suorittamien työtehtävien lisäämistä työntekijöiden osaamiseen ja tehtäväkuvaan. Horisontaalisella monitaitoisuuden lisäämisellä taas tarkoitetaan esimerkiksi organisaation toisen osaston suorittamien tehtävien ja niissä tarvittavan osaamisen lisäämistä työntekijän työnkuvaan. Mahdollista on myös laskea taitojen syventäminen osaksi monitaitoisuuden kehittämistä. (Horbury & Wright 2001, 2–3.) Työn organisoinnin tutkimuksen näkökulmasta vastaavista toimenpiteistä on puhuttu työn rikastamisena ja laajentamisena,

joista rikastamisella viitataan työtehtävien tai -roolien pystysuoraan yhdistämiseen ja laajentamisella puolestaan työn osittelulle vastakkaiseen työtehtäviä horisontaalisessa mielessä lisäävään toimenpiteeseen (esim. Julkunen 1987, 53–57).

Ennen muuta työntekijöiden horisontaalisen monitaitoisuuden ja siihen olennaisesti liittyvän työ-, eli tehtäväkierron kehittäminen osiksi ikkunatehtaan toimintatapaa ja kulttuuria on tehtaan johdon toimesta viime vuosina nostettu tärkeäksi tavoitteeksi. Tavoite on kuitenkin osoittautunut yhdeksi ikkunatehtaan suurimmista dilemmoista, vaikka sen yhteydessä ei suoranaisesti ole puhuttu esimerkiksi tehtäväkuvien laajentamisesta (= yksittäisen työntekijän työmäärän lisäämisestä), vaan ennen muuta tehtävien kierrättämisestä ja mahdollisuuksista siirrellä työntekijöitä tarpeen mukaan.

Monitaitoisuuden kehittämisen suuntaan on ikkunatehtaassa tehty monenlaisia aloitteita: Työnjohtajat ovat kirjoitelleet toivekirjelmia työntekijöille ja puhuneet vapaaehtoisen monitaitoisuuden kehittämisen puolesta, samoin sekä tuotantopäällikkö että tehtaan toimitusjohtaja. Yhdelle tehtaan työntekijöistä annettiin taannoin tehtäväksi työkierron kehittäminen tehtaassa ja onpa jokunen konsulttikin käynyt kokeilemassa onneaan työkierron edistämässä. Kokemukset kehittämisyrityksistä ovat kuitenkin olleet masentavia eikä juuri minkäänlaisia muutoksia ole tapahtunut.

”Se on vähän niin, että osa tykkäisi monitaitoisuudesta ja osa ei missään tapauksessa halua.” (naistyöntekijä)

Erilaisten työtehtävien oppimisessa keskeisiksi tekijöiksi ikkunatehtaassa nousevat käytäntöyhteisöt ja niiden väliset rajapinnat. Lave ja Wenger (1991) määrittelevät *käytäntöyhteisön* ihmisten, toiminnan ja maailman välisten suhteiden joukoksi ajassa ja suhteessa muihin sivuaviin ja ylittäviin käytäntöyhteisöihin. Käytäntöyhteisön ajatus sisältää heidän mukaansa osallistumisen toimintajärjestelmään, jossa osallistujilla on jaettu ymmärrys siitä, mitä he tekevät ja mitä se tarkoittaa heidän elämilleen ja yhteisölleen. (Lave & Wenger 1991, 98.)

Käytäntöyhteisön käsitteen heikko kohta on sen yhteisöllisyyttä ja ristiriidattomuutta olettavassa luonteessa, joka saattaa johtaa kä-

sitteen kevyeen käyttöön erilaisissa tutkimuksellisissa tai kehittämissä liittyvissä sovelluksissa (vrt. Contu & Willmott 2003). On huomioitava, että myös käytäntöyhteisö koostuu erilaisista intresseistä. Julkunen (1987, 168) toteaa, että työpaikoilla epävirallinen yhteisö on samalla myös statusjärjestelmä, joka pitää sisällään ristiriitoja, jännitystä ja kateutta. Osa näistä liittyy ammattitaitoeroihin, työn organisointiin ja palkkausjärjestelmiin. Työnjaon eri asemat antavat eri tavoin sosiaalisia ja taloudellisia palkkioita. Jakoja voi luonnehtia esimerkiksi vastinpareilla ammattitaitoinen / ammattitaidoton, raskas / kevyt, vaarallinen / vähemmän vaarallinen, likainen / siisti, vaihteleva / yksitoikkoinen, liikkuva / paikalleen sidottu ja mies / nainen. Jakautumista tuottavat myös työntekijöiden yhteisyyden sisälle päästämisen ja sen ulkopuolelle sulkemisen säännöt. Toisten sulkeminen ammatin, yhteisön ja yhteisyyden ulkopuolelle voi palvella myös oman taloudellisen aseman, sosiaalisen arvostuksen ja persoonallisen arvokkuuden säilyttämistä. (Julkunen 1987.)

Käytäntöyhteisö siis muodostuu erilaisten toimijoiden yhteisen intressin ja toiminnan (yhteinen toiminta voi toki koostua ja yleensä koostuukin täydentävyyden periaatteen mukaan) alueen varaan, mutta se on myös jo jäsentensä erilaisuuden ja erilaisten intressien vuoksikin jatkuvien muutossaasteiden kohteena. Käytäntöyhteisö lieneekin syytä ymmärtää erilaisia jännitteitä, valtasuhteita ja ristiriitoja sisältävänä joukkona tai kenttänä, joka kuitenkin on erotettavissa sekä omanlaisensa merkitysmaailman että suhteessa muihin käytäntöyhteisöihin hahmottuvien rajojen avulla. (Järven-sivu 2006b.)

Wenger (1998, 227) mainitsee, että työpaikalla oppiminen riippuu mahdollisuuksista kontribuoitua aktiivisesti niihin yhteisöjen käytäntöihin, joita arvostamme ja jotka arvostavat meitä, integroida niiden toiminnot omaan ymmärrykseemme maailmasta ja käyttää luovasti hyödyksi niiden kulloisiakin repertuaareja. Lave ja Wenger (1991) käyttävät situationaalisen oppimisen teorian keskeisenä elementtinä käsitettä legitimoitu/legitiimi perifeerinen osallistuminen (legitimate peripheral participation = LPP). Käsite tuo esiin, että yhteisö määrittelee useita erilaisia sijoittumisen muotoja suhteessa osallistumisen kenttiin. Esimerkiksi perifeerinen asema voi tarkoittaa samalla sekä tiettyä valtuuttamista sisältävää asemaa (legitimoitu

oikeus osallistumiseen), että asemaa, jossa joitakin asioita tai osallistumisen muotoja on rajattu pois toimijan mahdollisuuksien joukosta (periferia suhteessa osallistumiseen). (Lave & Wenger 1991, 36.)

LPP-käsitteen analyttinen voima ja mahdollisuus pohjaa juuri sen kykyyn tunnistaa valtasuhteita muun muassa työntekijän asemaan kohdistuviin legitimaatiokysymyksiin, resurssien sosiaaliseen organisaatioon ja resurssien kontrollointiin liittyen (vrt. Lave & Wenger 1991, 37). Oppimisprosessit ymmärretään kontrollin ja vallan harjoittamiseen integroituneiksi eikä näiden ulkopuolella oleviksi, saati niihin täysin liittymättömiksi. Alessia Contun ja Hugh Willmottin (2003, 285) mukaan situationaalisen oppimisen teoriassa valtasuhteiden ymmärretään parantavan tai haittaavan käytäntöyhteisöihin pääsyä ja niissä jäsenenä pysymistä. Valtasuhteet välittävät merkitysten luomista, pysyttämistä ja muuttamista. Ne ohjaavat myös legitimiiksi tulkitun valintaa. (Contu & Willmott 2003, 283–286.)

LPP:n käsite sinänsä sisältää ajatuksen pyrkimisestä kohti ”täyttä osallistumista” (Lave & Wenger 1991, 37). Contun ja Willmottin mukaan täyden osallistumisen (paikallisen) saavuttamiseen LPP:n näkökulmasta kuuluu osoitettavissa oleva kyky lukea paikallisia konteksteja ja toimia tavoilla, joita muut yhteisön jäsenet pitävät arvokkaina (vrt. Contu & Willmott 2003, 285). Tärkeintä ei siis ole yleistettävissä olevan tiedon hallinta, vaan nimenomaan kontekstisidonnainen osaaminen ja kyky tulkita konteksteja.

Työkierto käytäntöyhteisöissä

Yksi mahdollisuus edesauttaa työntekijöiden monitaitoisuuden kehittymistä on järjestää mahdollisuuksia oppia työtä tehden uusia tehtäviä. Tässä aluvuossa käsittelen ikkunatehtaalla tapahtuvaa työkiertoa, jonka voidaan ajatella lisäävän työntekijöiden mahdollisuuksia monitaitoiseksi oppimiseen. Erityisesti pyrin pohtimaan ikkunatehtaan mikropoliittisten asetelmien vaikutusta työkierron toteutukseen.

Ikkunatehtaan työkierto tapahtuu osastojen sisälle vakiintuneissa käytäntöyhteisöissä. Nämä erikokoiset käytäntöyhteisöt ovat

ajan myötä syntyneitä ja luonteeltaan epävirallisia. Niiden väliset rajapinnat ovat selkeästi havaittavissa työntekijöiden puheessa. Tehtaalla käytäntöyhteisöistä kuulee käytettävän useimmiten nimitystä porukka ja käytäntöyhteisöjen rajojen jäljille pääsee esimerkiksi porukkaan kuuluvien nimiä kyselyllä.

Ikkunatehtaan käytäntöyhteisöjen voidaan ajatella muodostuvan tiettyjen työvaiheiden ja koneiden ympärille, mutta ne ovat myös sosiaalisesti muotoutuneita. Esimerkiksi kokoonpanon kohdalla käytäntöyhteisö rajautuu fyysisesti eri tavoin eri vuoroissa. Toisessa vuorossa yhteisö työkiertoineen ulottuu myös säleverholinjaan, toisessa ei. Työkierto on vuosien saatossa muotoutunut tehtaalla juuri tietynlaiseksi ja kierrätettävien tehtävien rajauksia on käytännössä havaittu olevan lähes mahdotonta nopeasti muuttaa. Kaikkien käytäntöyhteisöjen sisällä mahdollisuudet työkiertoon eivät ole samanlaiset. Joissakin yhteisöissä kiertämistä tapahtuu enemmän kuin toisissa ja jotkut käytäntöyhteisöt eivät kierrätä tehtäviä ollenkaan. Tässä suhteessa löytyy myös vuorojenvälisiä eroja, esimerkiksi kokoonpanon kohdalla.

Useimmissa ikkunatehtaan käytäntöyhteisöissä tapahtuu jonkinlaista sisäistä työkiertoa, vaikka kaikkia tehtäviä ei kierrätettäisiäkään. Aihio-osastolla työntekijät vaihtelevat kolmea työvaihetta, joista kaksi tosin on liikeradoiltaan täsmälleen samanlaista, vain suunta muuttuu. Kaikki aihio-osaston tehtävät eivät kuitenkaan ole mukana kierrossa, esimerkiksi liimaus ja niin sanotun puusilmän¹ tarkkailu. Puuosissa tapahtuu konekohtaista kierrätystä. Karmiinjassa työntekijät vaihtavat tehtäviä keskenään jonkin verran, samoin pokalinjassa, mutta näiden linjojen välillä ei tapahdu kiertoa. Toisessa tehtaassa kahdesta vuorosta on tapana joissain tilanteissa mennä auttamaan toiseen linjaan, mutta toisessa vuorossa tätäkään ei juuri tapahdu. Pintakäsittelyssä töitä ei kierrätetä. Helotuksessa tapahtuu pienimuotoista kiertoa tiivistyksen kanssa. Kokoonpanolinjassa kierrätys on säännöllistä ja koskee jopa kuutta tehtävää. Alumiiniosastolla kiertoa ei ole organisoitu, mutta käytännössä työ ei osaston sisällä ole lähtökohtaisesti tayloristisesti organisoitua, vaan enemmän vaihteita ja vaihtelua sisältävää kuin muun

1. Puusilmäksi kutsutaan konetta, joka tunnistaa aihioista poistettavat (vialliset) kohdat ja lähettää impulssin sahalle.

ikkunatehtaan työ. Työntekijöiden luonnehdinnan mukaan miehet kiertävät töiden mukana.

Osa työkierrosta on siis määritelty säännölliseksi. Jotkut vaihtavat tehtäviä esimerkiksi kahden tunnin välein, toiset tekevät aina yhden vuoron yhtä tehtävää ja seuraavana päivänä toista.

”Toisella vuorolla on ihan erilainen tapa kuin meillä. Niillä on siellä aina niin sanottu välikarmipäivä, eli joku tekee aina koko päivän välikarmia. Meillä tehdään enemmän porukalla, ei kukaan joudu koko päivää tekemään välikarmia. Sitten toisessa vuorossa sanotaan, ettei viitsittäisi edes tulla töihin silloin, kun itsellä on välikarmipäivä.” (karmilinjän naistryöntekijä)

Työnjohtajilla on erilaiset näkemykset siten, että toisen työnjohtajan mukaan lyhin mahdollinen kierto on yksi vuoro, eli tehtäviä ei tulisi vaihtaa esimerkiksi kahden tunnin välein. Työntekijät ovat kuitenkin saaneet melko pitkälle itse ryhmässään määritellä, miten he kierrättävät tehtäviään. Toisaalta työntekijät eivät ole käyttäneet tehtäväkiertoon annettua valtaa johtajien toiveiden mukaisesti, sillä suurin yhden yhteisön sisällä kierrätettävien tehtävien määrä on kuusi ja usein puhutaan vain kahdesta kierrätettävästä tehtävästä.

Lisäksi on koko joukko työpisteitä, jotka eivät kuulu minkäänlaisen kierron piiriin sekä tehtäviä, joita kukaan muissa tehtävissä toimiva ei halua opetella. Ensin mainituissa työskentelevät eivät kaikissa tapauksissa kuulu kiinteästi mihinkään käytäntöyhteisöön. Viimeksi mainituista taas selkein esimerkki lienee kittaus, joka on tehtaan töistä selvästi vähiten arvostettua. Harvoin kuulee kuitenkaan kenenkään sanovan suoraan mitään epäarvostavaa kittauksesta. Sen sijaan paljon puhutaan kittauksen vaatimista ominaisuuksista, joiksi useimmiten mainitaan kärsivällisyys ja tarkkuus, minkä jälkeen todetaan näiden ominaisuuksien puuttuvan itseltä tyyliin: ”Ei minusta olisi kittariksi.” Esiin on tullut myös, että kittaus on terveydelle vaarallista työtä hionnassa ilmaan lentävän maalipölyn vuoksi.

”En minä ainakaan voi pitää sellaista maskia (AJ: hengityssuojainta, jota työnantaja suosittelee käytettäväksi). Ei sen kanssa voi tehdä

työtä. Muutama kittari pitää, mutta tosi harva. Onhan siihen annettu kehoitus, että pitäisi käyttää. Jotkut sanovat, että olisivat ihan typerän näköisiä sen maskin kanssa, mutta en mä sen takia. Ei maski naamassa vaan voi tehdä tehokkaasti työtä.” (naiskittari)

Kittari korostaa työssä ja työnantajan tavoitteissa pärjäämistä, vaikka henki menisi (vrt. Kortteinen 1992).

Käytäntöyhteisöjen sisäisen työkierron suurimpia esteitä ovat työntekijöiden mukaan yksittäisten henkilöiden asenteet sekä puutteet todellisissa työnantajan järjestämissä mahdollisuuksissa opetella uusia tehtäviä, vaikka myös joidenkin työntekijöiden sairaudet estävät jonkin verran tehtävien kierrättämistä. Jossain määrin kyse on myös epäselvyyksistä siinä, kuka viime kädessä tekee päätöksiä kierrätyksestä tai siirtymisistä.

”Minusta työnjohtajan pitäisi vaan kylmästi määrätä, missä kukin työskentelee tai mihin siirtyy. Ei vapaaehtoisesti mitään tapahdu.” (naistyöntekijä)

Huomattava on niin ikään, että uusi työntekijä perehdytetään pääsääntöisesti vain yhteen tehtävään. Erityisesti näin tapahtuu ruuhkahuipun aikana rekrytoitujen kohdalla.

”Yhteen tehtävään perehdytetään. Siinä haetaan tehokkuutta.” (tehtaan tuotantopäällikkö kahdenkeskisessä keskustelussa)

Koulutusten aikana tehtaaseen tullutta työntekijää päätettiin perehdyttää koko alumiiniosaston töihin, lukuun ottamatta erikoistoimituksia tekevää pajaa. Tuotantopäällikkö antoi alumiiniosaston työnopastajalle tätä koskevan määräyksen, mutta käytännössä tulosloka oli porukan toimesta laitettu osaston yksinkertaisimpana ja tylsimpänä pidettyyn työhön alumiiniosaston periferiaan.

”Siellä se on nyt reikinyt kaksi viikkoa ja on varmaan ihan rikki.” (miestyöntekijä tuotantopäällikölle koulutustilaisuudessa)

Useimmat työntekijöistä kertovat olevansa käytäntöyhteisöjen sisäisen työkierron kannalla myöntäen sen edut sekä itsensä että työpaikkansa näkökulmasta. Sujuvan tuotantoprosessin kannalta on tärkeää, että työntekijät voivat liikkua tai heitä voidaan liikutella eri työvaiheisiin. Toisaalta työntekijän kokemaa yksitoikkoisuutta vähenee ja fyysinen rasitus kohdistuu eri työpisteissä eri tavoin vähentäen kokonaisrasitusta.

Työntekijät kokevat erityisen hankalaksi sen, että tehtaassa työskentelee joitakin henkilöitä, jotka eivät suostu kiertoon. Käytäntöyhteisön sisäisistä tehtävistä useimmat näyttäisivät tuntevan jonkinlaista kollektiivista vastuuta ja tähän ajatus työkierrosta sopii. Työkierrosta kieltäytyvät henkilöt kuitenkin joko monopolisoivat yhden työvaiheen vain itselleen (esimerkiksi uunin purkamisen) tai sitten kieltäytyvät yhdestä tai useammasta työvaiheesta (esimerkiksi välikarmien tekeminen). Jos yhteisössä on yksi kierrosta kieltäytyvä henkilö, mahdollisuudet kiertoon vähenevät ja hankaloituvat huomattavasti. Kuten yksi työntekijä totesi:

”Yksi asenneongelmainen pystyy estämään kierron koko porukassa.” (naistyöntekijä)

Samalla heikkenevät toisten työntekijöiden mahdollisuudet oppia toisten monopolisoimia työtehtäviä, mikä ehkäisee tehokkaasti monitaitoisuuden lisääntymistä tehtaassa.

Henkilöitä, jotka ovat monopolisoineet itselleen jonkin yhden työtehtävän, kritisoidaan muiden keskuudessa voimakkaasti. Esimerkiksi kaksi eri vuoroissa työskentelevää henkilöä kertoivat eräästä säleverholinjan työntekijästä, joka halusi tehdä vain yhtä tehtävää. Tämä henkilö oli työntekijöiden mukaan *”erittäin vaikea ihminen”* ja *”kuvitteli osaavansa yhden työn maailman parhaiten”*. Lisäksi kyseistä työntekijää luonnehdittiin *”koulunsa keskenjättäneeksi”* viitaten siihen, että henkilö oli keskeyttänyt ammatilliset opintonsa tullakseen tehtaaseen töihin. Työtovereiden mukaan yhden työvaiheen hallinta näin ollen *”oli henkilölle ainoa mahdollinen paikka päteä”*.

Kyseinen henkilö oli aluksi työskennellyt toisen keskustelijan kanssa samassa vuorossa ja hankaloittanut tämän mukaan monin tavoin ryhmän työskentelyä esimerkiksi estämällä toisten pyrkimyk-

siä tehdä isoja lasituksia työntämällä linjan täyteen säleverhollisia. Lopulta henkilö jäikin ryhmän ulkopuolelle.

”Kukaan ei halunnut puhua sen kanssa.” (naistyöntekijä)

Kertoja ilmoitti hankalan työtoverin kuitenkin muuttaneen käytöstään, kun hän oli ensin itse antanut tälle suoraa palautetta ja sen jälkeen vielä pyytänyt työnjohtajaa jatkamaan.

”Mä sanoin työnjohtajalle, että nyt olis hyvä tilaisuus ja se meni haukkuun sen.” (naistyöntekijä)

Työtoverit olivat olleet tyytyväisiä henkilön toimintatavan muutokseen, sillä tämä oli suostunut myös työkiertoon.

”Siitä tuli ihan normaali, oikeastaan ihan mukava.” (naistyöntekijä)

Käytäntöyhteisö laittoi siis niskuroijan kuriin osin omin voimin, mutta myös työnjohtajaa avuksi käyttäen ja koko yhteisön oppimismahdollisuudet lisääntyivät. Varsin pian kyseinen työntekijä oli kuitenkin vaihtanut toiseen vuoroon ja tässä vuorossa työskentelevän mukaan jälleen linnoittautunut yhteen työvaiheeseen haitaten muita. Keväällä 2006 tilanne oli kärjistynyt siihen pisteeseen, että työnjohtaja pohti, voisiko henkilön siirtää muualle vai olisiko hänet irtisanottava. Toisen osaston naistyöntekijä tarjosi hymyillen työnjohtajalle ratkaisua:

”Pistäkää se meille aihioon. Eiks se ole aina se paikka, mihin kaikki puupäät pistetään? Siellähän pärjää kuka vaan eikä se meitä haittaisi yhtään.” (aihio-osaston naistyöntekijä työnjohtajalle koulutustilaisuudessa)

On huomattava, että työkierrosta kieltäytyvä henkilö pelaa yksilöpeliiä sikäli, että hän valikoi itselleen jollain tapaa mukaviksi tai turvallisiksi kokemansa työt, jotka muiden ärsyyntymisestä päätellen kiinnostaisivat myös heitä. Esimerkiksi säleverholinjan työntekijän tapauksessa juuri tuon linjan tehtäviin jumittaminen

ja muualla kokoonpanossa työskentelystä kieltäytyminen liittyy luontevasti siihen tehtaan työntekijöiden käsitykseen, että säle-verholinjassa pääsee helpommalla. Lisäksi kyse on kohtuullisen pitkäkestoisesta työvaiheesta (10 minuuttia). ”Jumittamalla” yhteen työhön työntekijä varjelee omaa tehtävänsä ja estää työtovereita oppimasta sitä, mikä lisää hänen henkilökohtaista valtaansa työpaikan kokonaisuudessa. Jos vain harva osaa työn, työntekijää on hankala korvata. Työntekijä voi tehostaa tärkeyttään tuomalla esiin, miten äärettömän hyvä hän on. Edellä kerrotun työvaiheen monopolisoijan työtoveria lainaten:

”Se pitää itseään siinä työssä maailman parhaana ja kyllä se onkin. Siis se tekee kauhean hyvin sen työnsä, ei siinä mitään, mutta muuten...” (naistyöntekijä)

Käytäntöyhteisöissä tapahtuvasta yksilöiden pyrkimyksestä valikoida töitä karttaen yksinkertaisiin tai vähäistä arvostusta nautiviin töihin joutumista käy esimerkiksi seuraava puheenvuoro.

”Muistattekos sen kerran, kun Pertti ja Marko väänsivät oikein tosissaan siitä, kumpi saa sen viimeisen kärryn tehtäväkseen. Perttihan oli sen jälkeen kaksi kuukautta sairaalomalla, kun siltä hajosi kylki.” (alumiiniosaston miestyöntekijä)

Kyseisessä tapauksessa taistelun kohteena oli mahdollisuus tehdä omaksi miellettyyn tehtäväkuvaan kuuluvaa työtä, kun taas häviäjälle olisi ollut tarjolla lähinnä siivousta tai siirto toiselle osastolle.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että kaikissa työpisteissä työkiertoa ei tapahdu. Useimmissa tapahtuu, mutta se rajoittuu melko suppealle alueelle, poikkeuksena kokoonpano, jossa kierrätetään säännöllisesti jopa kuutta tehtävää. Näin ollen ikkunatehtaan työntekijöiden monitaitoisuus ei juuri pääse kehittymään eivätkä tehtaanjohdon työntekijöille esittämät toiveet täyty.

”Se on niin, että pitäisi mennä kuin hiekkalaatikolle valvomaan viereen, että nyt sää leikit tolla traktorilla ja sää teet hyvän kakun

tolla muotilla ja nyt te vaihdatte.” (tehtaan tuotantopäällikkö kahdenkeskisessä keskustelussa)

Käytäntöyhteisöjen väliset siirrot ja monitaitoisuus

Käytäntöyhteisöt rajautuvat pääsääntöisesti pienemmiksi kuin tehtaan osastot, joten yhden osastonkin sisällä on useita käytäntöyhteisöjä. Suhteessa tehtävästä toiseen siirtymiseen käytäntöyhteisöjen rajat ovat korkeat – osastorajat vielä korkeammat. Tässä alaluvussa käsittelemme työntekijöiden monitaitoisiksi oppimiseen liittyviä haasteita, kun kyse on oman käytäntöyhteisön ulkopuolisista työtehtävistä.

Tehtäväkiertoa käytäntöyhteisöjen välillä ei tapahdu ollenkaan. Lähinnä tehtaalla puhutaan tehtäviin määräämisestä tai auttamaan menemisestä / joutumisesta käytäntöyhteisöjen rajapintoja ylittävien siirtymisten kohdalla. Kuten edellä todettiin, täyttä selvyyttä ei ole siitä, pitäisikö työntekijöiden itse päättää siirtymisistä vai ovatko siirrot pelkästään esimiesten vastuulla.

Tiettyjä raja-aitoja tehtävien välille muodostaa töiden sukupuolenmukainen jaottelu miesten ja naisten töihin. Tehtaalla on tiettyjä sukupuolenmukaisesti jakaantuneita tehtäviä (esimerkiksi kittauksessa on vain naisia ja alumiinitöissä vain miehiä), vaikkakin suurinta osaa tehtävistä tekevät yhtäläillä naiset kuin miehetkin. Sukupuolenmukaista tehtäväjakoa pitävät yllä myös työnjohtajat: miehiä ei määrätä kittaukseen eikä naisia alumiiniosastolle. Työntekijöiden ei siis yleensä tarvitse edes ottaa kantaa tämän tyyppisiin siirtoyhteyksiin. Sen sijaan osaamispuutteisiin siirtymisen esteenä työntekijät vetoavat helposti. Tärkeää työntekijöille näyttäisi olevan myös porukan koossapito. Aivan erityisen keskeiseksi tämä on tullut alumiiniosastolla, jonka työntekijät eivät haluaisi joutua muille osastoille. Alumiinityöntekijöitä olisi kuitenkin muun muassa muusta ikkunatehtaasta jonkin verran poikkeavan työn organisoinnin myötä kehittyneen osaamisen vuoksi helpohkoa siirrellä.

”No samanlaisiahan ne periaatteessa on lukko- ja saranakoneet alupoolella ja ikkunapoolella ja miksei sahatkin noin periaatteessa.

Meille ei kyllä koskaan lähetetä ketään auttamaan, mutta toisinpäin on sitten virtaa sitäkin enemmän.” (alumiiniosaston miestyöntekijä)

Alumiiniosaston miehet ottivat kerta toisensa jälkeen esiin sen, miten helposti heiltä siirretään porukkaa muualle auttamaan ja toisaalta, miten he pyrkivät esimerkiksi edellä kuvatulla pumpausliikkeellä estämään siirrot oman vuoronsa aikana. Koska alumiiniosastolle ei juuri siirretä henkilöitä muualta ikkunatehtaasta, sen töitä on vaikea opetella. Vastaavasti alumiinipuolen työntekijät pyrkivät välttämään muun ikkunatehtaan töiden opettelua.

Muidenkin käytäntöyhteisöjen rajat ovat tiukkoja. Esimerkiksi aihio-osaston työntekijä kuvaa tilannetta näin:

”Se yhteistyö pelaa sen toisen kanssa, jonka kanssa on opittu tekemään. Se on heti ihan eri juttu, jos tulee vaikka toisesta vuorosta, niin heti alkaa tökkiä eikä ole niin tehokasta.” (aihio-osaston naistryöntekijä)

Edellinen kommentti on jonkin verran ristiriidassa sen (myös kyseisen sitaatin esittäneen työntekijän harjoittaman) puhettavan kanssa, jossa aihio-osaston työt esitetään helppoina ja kenen tahansa opittavissa olevina. Työn yhteisöllinen aspekti siis näyttäytyy vaikeampana kuin ”työ itsessään” suoritettavan tehtävän muodossa. Kysyttyäni tarkemmin, millaisesta töiden hankaloitumisesta on kyse, selvisi, että työtehtävien rajat määrittyivät aihio-osaston eri vuoroissa eri tavoin.

Puheena olevassa tehtävässä kaksi työntekijää valikoi muutama kymmenen sentin mittaisia kalikoita liukuhihnalta ja heittää ne juuri oikeaan kipperiin kalikan laadun perusteella. Työ näyttää hyvin yksinkertaiselta ja siitä kuuleekin edellä esitetysti puhuttavan ”puupään töinä, joita osaa kuka vaan”. Työntekijän on kuitenkin pystyttävä erittäin nopeasti luokittelemaan puupala lähinnä kalikkaa kääntelemällä saamiensa näköhavaintojen ja kappaleen painon perusteella sekä vielä kyettävä tekemään työ yhdessä toisen kanssa tavalla tai toisella jakaen. Työ on erittäin vastuullista, koska jatko-jalostukseen päässyt huonolaatuinen palikka on selkeä turhan

työn aiheuttaja. Työntekijöiden välisen töiden synkronoinnin ohella toinen aihio-osaston naistyöntekijän esiin ottama toisen vuoron työntekijään liittyvä hankaluus oli se, että eri vuoroilla oli erilaisia toimintamalleja. Esimerkiksi konerikon sattuessa toisen vuoron työntekijät ilmoittavat suoraan aihio-osaston vuoropäällikölle, kun taas toisessa vuorossa työntekijät yrittävät ensin itse saada koneen toimimaan. Tällaiset toimintatapojen ja niiden synnyttämien osaamisalueiden erot hankaloittavat käytäntöyhteisöjen välisiä siirtoja, vaikka kyse olisi vain siirrosta vuorosta toiseen itse työtehtävän pysyessä periaatteessa samana. On ilmeistä, että työntekijän työnhallintaan kuuluu eri vuorojen käytäntöyhteisöissä erilaisia tehtäviä ja erilaista osaamista riippuen yhteisöjen itsensä ja vuorotyönjohtajien omaksumista työn toiminta- ja organisointikäytännöistä. Kyse on yleisestä ilmiöstä: hyvin rutiininomaiselta vaikuttavan tai virallisesti sellaisena esitetyn työn vaatima osaaminen saattaa todellisuudessa olla erilaisten epävirallisten käytäntöjen hallitsemisvaatimusten vuoksi huomattavan korkeaa (esim. Houlihan 2005).

Ikkunatehtaan vuorojen välillä tapahtuu jonkin verran tilapäisiä siirtoja, mutta työntekijät kokevat ne epämieluisiksi. Toiseen vuoroon ei vapaaehtoisesti siirrytä ja tätä perusteltiin koulutustilaisuuksissa erityisesti työkavereiden vaihtumisella. Paljon puhuttiin myös edellä eksplikoituista ”porukan vakiintuneista toimintatavoista”, joita siirrot hankaloittavat.

Työntekijä siirtyy tai siirretään ikkunatehtaalla toiseen työhön oman käytäntöyhteisön rajojen ulkopuolelle lähinnä seuraavista syistä: korvaamaan sairastunutta tai muuten poissaolevaa, auttamaan paikallisen ruuhkan purkamisessa tai omien töiden ollessa syystä tai toisesta mahdottomia tehdä (esimerkiksi konerikot, liian iso puskuri). Periaatteessa näissä tilanteissa aukeaa mahdollisuuksia työntekijöiden monitaitoisuuden kehittymiselle. Käytännössä siirrot ovat kuitenkin mutkikkaita.

Käsitellään ensiksi *sairastumisia ja muita poissaolotapauksia*. Jos yhdestä pisteestä on työntekijä poissa ja häntä korvaamaan siirtyy työntekijä toisesta pisteestä, looginen seuraus on, että siirretyn käytäntöyhteisöstä jää puuttumaan yksi henkilö. Tällöin työt tuossa yhteisössä menevät tavalla tai toisella sekaisin, eli tarvitaan normaalisti rutiinista poikkeavia järjestelyjä. Koska läpimenojen määrää

mitataan tehtaassa tarkoin työpisteittäin ja lukuja verrataan myös vuorojen välillä, joutuvat jäljelle jääneet selviytymään päivittäisestä työssä pärjäämisen mittarina toimivasta ”urakastaan” vähemmällä henkilöstöllä.

Pokalinjassa työskentelevä nainen: ”Kun kumminkin laitetaan vuoron lopussa jokainen ylös, mitä on mennyt läpi.”

AJ: ”Mitä varten? Laitatteko te itsellenne vai katsooko niitä joku?”

Pokalinjan naistyöntekijä: ”No kyllä ne aina kerätään ja sitten tulee palautetta, jos on mennyt liian vähän läpi. Eikä siinä auta selitykset. Sitten tullaan viikonloppuna, jos ollaan liian vähän edellä loppupäätä. Yleensä me aloitetaan keskiviikkona maanantain työt, vaikka kyllähän työnjohtaja sen tilanteen näkisi kuvien numeroistakin. Ei sitä laskemista siihen tarvita.”

Pienemmällä porukalla tekemisestä seuraa työn rasittavuutta ja kiirettä, mutta samalla myös porukan mahdollisuudet pärjätä niin läpimenojen aikaansaamisessa kuin tuotantoprosessin kontrolloimisessakin vähenevät. Näiden syiden vuoksi käytäntöyhteisöjen jäsenet haluavat pitää porukan koossa eikä siirtoihin suhtauduta myönteisesti, vaan ne pyritään mahdollisuuksien mukaan estämään esimerkiksi edellä kuvattujen tehdaspelien avulla.

Myös *ruuhkanpurkutilanteessa* on todennäköistä, että siirtyminen toiseen työpisteeseen nakertaa työntekijän ja hänen käytäntöyhteisönsä etuja. Jos esimerkiksi oma käytäntöyhteisö on tarkoituksellisesti onnistunut rakentamaan ison puskurin ennen seuraavaa vaihetta lepohetkeä tavoitellen, lepohetki valuu tyhjiin, jos työntekijät siirretään prosessin seuraaviin vaiheisiin. On erittäin vaikea nähdä työntekijän intressiä tällaiseen siirtoon. Toisen ryhmän töihin kohdistetaan epäluuloja ja pohditaan, pääseekö enää takaisin omiin tehtäviin, jos kerran siirtyy. Lisäksi vastaanottava käytäntöyhteisö on ehkä jo valmiiksi ärtynyt puskuria heidän eteensä rakentaneen ryhmän toimintaan, joten siirrettävän työntekijän vastaanotto ei välttämättä ole erityisen lämmin. Työntekijän siirtäminen prosessin aiempiin vaiheisiin sen sijaan auttaa hidastamaan liikaa puskuria rakentaneen yhteisön työtä, mutta samalla lisää painetta työntekijän

omaa työpistettä kohtaan, jolloin joudutaan saman problematiikan eteen kuin poissaolotapausten vuoksi järjestetyissä siirroissa. On siis ymmärrettävää, että näihinkin siirtoihin työntekijät suhtautuvat pääasiassa kielteisesti.

Jos taas *työntekijöiden omat työt ovat konerikon tai vastaavan syyn vuoksi jumissa*, työntekijöiden on siirryttävä pois työstä, jonka he hallitsevat ja jonka he usein myös mieltävät omaksi tehtäväkseen. Vaihtoehtoina ovat siirtyminen toiseen pisteeseen tai aputöihin. Joissain tapauksissa käytetään myös esimerkiksi puolipekkaselle vapauttamista. Viimeksi mainittuun työntekijät usein suhtautuvat varauksella, koska on mielekkäämpää pitää pekkasvapaita ennalta suunnitellen ja itselle sopivina aikoina. Aputöihin, kuten siivous- tehtäviin tai lumenluontiin, joutumista pidetään nöyryyttävänä kokemuksena. Tehtaalla kerrotaan tarinoita erilaisista konerikoista, joiden johdosta *”äijät lapioivat lunta katolla”*. Nämä vaihtoehdot huomioiden siirtyminen tekemään tai opettelemaan jotakin itseä kiinnostavaa työvaihetta on työntekijälle kohtuullisen hyvä vaihtoehto. Jos työntekijä jo osaa tehtävän, johon hänet siirretään, vastaanottava käytäntöyhteisö saattaa suhtautua apuvoimiin myönteisesti. Kyse on kuitenkin oman käytäntöyhteisön ulkopuolisesta jäsenestä, joka ei ole selvillä aivan kaikesta työhön ja yhteisönä toimimiseen liittyvistä kirjoittamattomista toimintakäytännöistä, säännöistä ja peleistä. Ylimääräinen uusi työntekijä sekoittaa tavalla tai toisella vastaanottavan yhteisön toiminnan. Lisäksi törmätään jälleen puskurien muodostumisen problematiikkoihin ja läpimenojen edistämisyrkimysiin.

”Tarttis olla semmosta pelisilmää sillä, joka siirtyy tai sitten työnjohdolla. Mutta kun yleensä ei ole. Sekotetaan vaan tuotanto pahemmin.” (tuotannossa korjauskappaleita hoitava miestyöntekijä)

Uusien tehtävien opettelu on läpimenoaikoja vahvasti painottavassa tuotannossa erittäin vaikeaa. Jos työntekijä siirretään hänelle outoon työpisteeseen, on selvää, että työ ei suju opetellessa yhtä nopeasti kuin muilta ja toisaalta työntekijän opettamiseen ja neuvomiseen kuluu aikaa porukan muilta jäseniltä.

”Se olisi minulta pahin moka heittää osaamaton työntekijä jon-
nekin kiiretilanteeseen avuksi. Se siirto täytyy jäädä tekemättä.”
(työnjohtaja koulutustilaisuudessa)

Kussakin tehtaan osastojen alle muodostuneista käytäntöyhteisöistä on vakiintunut tietty ”hyväksytty” työtahti, vaikka työtapoja saattaa olla monenlaisia (vrt. Delbridge 2000, 116–117). Tällaiset yhteisöjen legitimoitujen työtahtien saattavat poiketa samassa pisteessäkin eri vuorojen välillä. Uusi työntekijä ei pysy samassa tahdissa, jolloin muu yhteisö kohdistaa häneen painetta: uhkana on jääminen alle oman porukan läpimenotavoitteen. Erityisen hankalaksi tilanne muodostuu, jos joku vastaanottavan käytäntöyhteisön jäsenistä joutuu käyttämään aikaansa tulokkaan opettamiseen. Ei ole ihme, että uusi työntekijä alumiiniosastolla joutui reikimään itsensä rikki, vaikka esimiehet olivat määränneet työnopastajana toimivan työntekijän huolehtimaan uuden työntekijän mahdollisimman moneen työtehtävään perehdyttämisestä.

Yhteenveto ja keskustelu

Työntekijät ovat ikkunatehtaalla muodostaneet varsin tiiviitä porukoita, eli käytäntöyhteisöjä, joiden rajapinnat ovat vahvoja. Käytäntöyhteisöjen rajoja muokkaavat tehtaan fyysiset piirteet, kuten koneryhmät ja ryhmien väliin sijoittuvat ”seinämät”, esimerkiksi uunit tai maalauslinjat. Käytäntöyhteisöjen muodostumiseen vaikuttavat myös muunlaiset, etupäässä sosiaaliset, tekijät. Sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat toisaalta työntekijöiden väliset suhteet ja toisaalta työnjohtajien erilaiset toimintamallit ja heidän asettamansa normit. Sosiaalisten tekijöiden merkitys voidaan huomata siitä, että käytäntöyhteisöt rajautuvat kahdessa ikkunatehtaan vuorossa jonkin verran eri tavoin.

Työkierto ja mahdollisuudet monitaitoiseksi opetteluun rajoittuvat ikkunatehtaassa pääasiassa käytäntöyhteisöjen sisälle. Työntekijät kuitenkin rajoittavat jossain määrin työkiertoa käytäntöyhteisöjen sisällä, samaa tulevat tehneeksi myös esimiehet ennen muuta lyhyen tähtäimen tehokkuutta tavoitellessaan. Joissakin käytäntöyhteisöissä

on työntekijöitä, jotka monopolisoivat työtehtäviä ja estävät muita opettelemasta niitä. Tällaisiin työntekijöihin sekä toiset työntekijät että esimiehet suhtautuvat kielteisesti. Samoin käytäntöyhteisöjen jäsenet saattavat vastoin ohjeita asemoida uuden työntekijän yhteen työvaiheeseen epävirallisen tehtävähierarkian periferiaan.

Käytäntöyhteisöjen välinen työntekijöiden siirtäminen näyttää olevan ikkunatehtaassa erityisen hankalaa. Vain pientä auttamista tapahtuu joissakin kohden prosessia. Pääsääntöisesti työntekijät ovat haluttomia siirtymään toisiin tehtäviin edes väliaikaisesti. Tämä johtuu muun muassa siitä, että siirtyjän työpanos on aina omalta porukalta pois, mikä vähentää läpimenojen määrää tuossa kohdassa. Toisaalta uusi työntekijä myös helposti sekoittaa vastaanottavan porukan toimintakäytännöt ja häittää heidän pärjäämistään. Niin ikään käytäntöyhteisöjen tiiviys hankaloittaa siirtoja sekä siirtyjän epävarmuus siitä, pääseekö hän enää takaisin omaksi kokemaansa tehtävään.

Työntekijöiden siirtelyä on mahdollista tulkita siitä näkökulmasta, että siirroilla työnantaja pyrkii poissaoloista ja konerikoista selviytymisen ohella vähentämään työntekijöiden pelien tuotantoprosessille ja erityisesti sen tasaisuudelle aiheuttamia haittoja. Olennainen osa strategiaa on hajottaa tiiviit porukat. Esimerkiksi alumiiniosaston kohdalla voidaan havaita olevan käynnissä tällaisen mikropoliittisen pelin: työntekijät pyrkivät pumppausliikkeellä varmistamaan oman porukan kasassa pysymistä ja työnantaja taas yrittää heti tilaisuuden tullen siirtää työvoimaa alumiiniosastolta muualle tehtaaseen.

”Kyllähän siellä aluosastolla tällä hetkellä on liikaa porukkaa.”
(tuotantopäällikkö koulutustilaisuudessa)

Tästä näkökulmasta monitaitoisuuden kehittäminen ja työkierroksen aktivoiminen näyttävät työntekijöiden työprosessin hallintapyrkimysten vastastrategiana. Työnjohdon näkökulmasta kyse on siis tehokkuuden tavoittelusta tuotannon tasaisuuden kautta, kun pelkkä läpimenojen painottaminen ei ole tuottanut toivottua lopputulosta. Tämän tulkinnan kautta ikkunatehtaan monitaitoisuuden lisäämispyrkimysten ja työkierron kehittämisyritysten valuminen

kerta toisensa jälkeen tyhjiin työntekijöiden melko hiljaiseksi luonehdittavissa olevan vastarinnan kautta tulisi ymmärrettäväksi.

Huomattavaa todellakin on, että puhuttaessa koulutuksissa monitaitoiseksi oppimisesta tai työkierron kehittämisestä, kukaan ei ilmaissut jyrkästi vastustavansa asiaa, vaan kaikki olivat vaisusti myötämielisiä. Työntekijöiden ja työnantajan edustajien puhetta leimasi oppimisdiskurssi, jossa oppiminen esitettiin lähes poikkeuksetta myönteisessä valossa (vrt. Contu ym. 2003; Järvensivu 2006b). Keskusteluissa tuli kuitenkin esiin osastojen välistä tiedonkulkua lisäämään tarkoitettun liitutaulun käyttöön liittyvä tapaus. Tauluja ei ole saatu vakiinnutettua käyttöön, vaikka ne ovat olleet vuosikausia tehtaassa. Työntekijät kertovat, että niihin kirjoitellaan korkeintaan kaikkea muuta kuin asiaa.

Naistyöntekijä: ”Silloin kerran, kun se yksi kirjoitti siihen, että miksi tätä taulua ei käytetä tiedonvälitykseen, niin seuraavana päivänä siihen oli kirjoitettu alle, että helvetin monitaitopöljä.”

AJ: ”Miksi just monitaitopöljä?”

Miestyöntekijä: ”Kai se oli sitä, kun meillä oli silloin just jotain monitaitokoulutusta. Eipä ole siitäkään mitään kuulunut, vaikka niin kauheesti piti kaikkien ruveta oikein monitaitureiksi. Pantiin papereihinkin jotain. Niin kuin nyt minunkin piti mennä karmilinjaan, oikein tosiaan. Ihan niin kuin en olisi siellä jo muutenkin ollut. Mutta eipä ole mitään tapahtunut.”

Monitaitoisuuden kehittäminen näyttäytyy edellisen valossa pyrkimyksenä työntekijöiden entistä tehokkaampaan ja hallittavampaan käyttöön, minkä mikropoliittista sijaintia lähinnä työnantajan intressien mukaisena toimintana yksi työntekijä ei toisen mielestä ollut hahmottanut kirjoittaessaan liitutauluun kysymyksensä.

Työntekijät ovat useassa yhteydessä pyytäneet monitaitoisuuden selkeää liittämistä erilaisiin kompensatiojärjestelmiin, erityisesti palkkausjärjestelmän osaksi vedoten palkkaan motivaatiotekijänä, mutta johtajat eivät ole suostuneet tähän.

”Mihin se raja sitten pitäisi vetää, että jos sä osaat laittaa yhden osan enemmän, niin hetikö pitäisi maksaa lisää?” (tuotantopäällikkö koulutustilaisuudessa)

Työntekijöiden mukaan työnantaja pyrkii jättämään palkkausjärjestelmän monitaitoisuuden kehittämisen ulkopuolelle vedoten työntekijöiden monitaitoisuudesta ja työkierrosta saamiin etuihin, jotka eivät kuitenkaan näyntyä työntekijöille minään itsestään selvinä hyötyinä.

”Kyllä siellä äkkiä unohdetaan, että rahasta me täällä ollaan eikä rakkaudesta. Jos lakattaisiin palkkaa maksamasta, niin ei olisi parkkipaikalla tungosta. Korkeintaan parissa kulmahuoneessa voisi olla valot.” (tehtaan päälähtöhenkilö koulutustilaisuudessa)

Monitaitoisuuden lisäämisen perustelut nousevat tutkimusten mukaan usein ensisijaisesti työnantajan intresseistä. Monitaitoisuus ilmaistaan työvoiman joustavan käytön strategiaana ja työntekijöiden tehokkaamman hyödyntämisen välineenä. Tutkimuksissa puhutaan myös suoranaista säästöistä, joita monitaitoisen työvoiman käyttäminen työnantajalle tuo. Monitaitoisuuden kerrotaan kääntyvän työnantajan hyödyksi myös työntekijöiden sitoutumisen kautta. Samalla esiin tuodaan työntekijöiden hyötyjä parempien työllistymismahdollisuuksien ja työmotivaatiota kasvattavien lisääntyneiden osallistumismahdollisuuksien kautta. (Haas ym. 2001.)

Heikki Uhmavaaran kollegooneen toteuttaman tutkimuksen mukaan työntekijöiden monitaitoisuuteen pyrkimistä perustellaan suomalaisilla työpaikoilla muun muassa liiketoimintaympäristön epävakaudella, sijaisjärjestelyjen helpottumisella ja riskien hallinnalla. Työntekijöiden eduksi listataan tutkijoiden mukaan työn mielekkyyden lisääntyminen ja työpaikan säilyttämismahdollisuuksien paraneminen. Tästä huolimatta johtajat valittelevat tutkijoiden mukaan moniosaamisen kehittämisen toisinaan tyssäävän henkilöstön passiivisuuteen. (Uhmavaara ym. 2005.)

Joidenkin tutkimusten mukaan kehitystyö lähtee työpaikalla liikkeelle kunnolla vasta, kun palkkaustapa on muutettu kehittymistä tukevaksi (Koivisto 1997, 167). Carl T. Haas kollegooneen tuo esiin, että monitaitoisuuden kehittämisen pitäisi alkaa sitä kautta, että monitaitoisuudesta tulisi osa työpaikan johtamisjärjestelmää, minkä jälkeen monitaitoisuutta tuettaisiin koulutuksen, rekrytointien sekä palkkaus- ja muun kompensatiojärjestelmän kehittämisen

muodossa. Tutkijat korostavat erityisesti työpaikan järjestelmissä ja kulttuurissa tarvittavia monitaitoisuutta pohjustavia muutoksia. (Haas ym. 2001.)

Moniosaamiseen pyritään suomalaisissa yrityksissä useimmiten täydennyskoulutuksella (53 % työpaikoista) ja toiseksi useimmin (45 %) työ- tai tehtäväkiertoa käyttämällä. Sen sijaan palkkausta käyttää moniosaamisen kannustimena vain 13 % työpaikoista, joilla pyrki- myksenä on työntekijöiden moniosaaminen. (Uhmavaara ym. 2005.) Onkin esitetty, että suurimmat esteet työntekijöiden toiminnallisen joustavuuden lisäämiselle muodostuvat suorituspalkkajärjestelmästä ja riittävän koulutuksen puutteesta (Alasoini 1992).

Sirpa Mäkinen nostaa lisäksi esiin relevantin näkökulman. Hän kertoo väitöskirjassaan tilanteesta, jossa tekstiilitehtaassa 80-luvun lopussa pyrittiin tuotannon joustavoittamiseen työkierron ja työntekijöiden monitaitoisuuden lisäämisen kautta. Työntekijät asettuivat kuitenkin vastustamaan suunnitelmia. Niisittäjien ja solmijoiden ammattiryhmät eivät halunneet toistensa oppivan omaa työtään. Eri työvaiheiden opetteluun esteeksi nousivat sosiaaliset suhteet ja työn rakenteelliset ehdot (päivätyöstä vuorotyöhön). Mäkisen lainaamista haastattelusitaateista on nähtävissä myös työntekijöiden pelko henkilöstömäärän vähennyksiä kohtaan. Siteeratut työntekijät nostavat esiin ennen muuta epäilyjä siitä, mitä monitaitoisuuden lisääminen ehkä toisi tullessaan ja suuri pelko on työntekijöiden määrän vähentäminen. (Mäkinen 2005, 167–168.) Työntekijöiden toiminnallisen joustavuuden siis ajatellaan tuottavan osaltaan määrällistä joustoa.

Ikkunatehtaalla monitaitoisuuteen ei välttämättä asemoidu työntekijöiden vähentämiseen liittyviä pelkoja. Työntekijät pitävät ikkunatehdasta hyvin varmana ja luotettavana työpaikkana. Tähän on olemassa myös hyvät perustelut, sillä ikkunatehtaassa ei ole toteutettu taloudellisin syin perusteltuja irtisanomisia ja joka vuosi tehtaaseen on rekrytoitu lisää työntekijöitä. Työntekijäkyselyssä jopa 43 % vastanneista ilmoitti työhön liittyvän epävarmuuden vähentyneen viimeisen kahden vuoden kuluessa ja 48 % arvioi sen pysyneen ennallaan. Luonnollisesti on täysin mahdollista, että rationalisointeihin liittyviä pelkoja silti jossain määrin liitetään monitaitoisuuden kehittämiseen myös ikkunatehtaassa.

On joka tapauksessa syytä suhtautua vakavasti tulkintaan siitä, että monitaitoisuuden lisäämispyrkimykset näyttäytyvät ikkunatehtaassa työntekijöiden työprosessin kontrollin vähentämisenä, mikä on työprosessiteorian näkökulmasta hieman paradoksaalista. Työprosessiteorian pohjalta olisi loogista ajatella monitaitoisuuden lisäämistä työntekijän ”menetetyn” työprosessin kontrollin yhtenä keskeisenä palauttamisinstrumenttina: monitaitoisuuden lisääntymisen kautta kittarista voisi tulla ikkunatyöntekijä, joka osaisi valmistaa koko ikkunan alusta loppuun saakka. Ikkunatehtaan mikropolitikassa monitaitoisuuden ja työkierron kehittäminen näyttävät kuitenkin lyövän korville työntekijöiden intressejä ja heidän omaksumiaan pelistrategioita. Monitaitoisuuden mahdollistama työntekijöiden siirtely esimerkiksi rajoittaisi tehokkaasti työntekijöiden mahdollisuuksia hankkia lepoa ja taukoja ja osoittaa omaa pärjäämistä ja omaa tärkeyttä tietyn työvaiheen hallitsijana niin toisille työntekijöille kuin työnjohdollekin. Aivan samoin se vaikeuttaisi töiden valikointia ja pakottaisi työntekijöitä siirtymään mielekkäämmistä tehtävistä suorittamaan myös vähemmän kiinnostavia tehtäviä. Myös työntekijöiden porukat, eli vakiintuneet käytäntöyhteisöt hajoaisivat ja työntekijöiden pitäisi tutustua tovereihin, joita he eivät ennalta tunne tai joista he eivät pidä. Vaikuttaa siltä, että ennen kuin työntekijöiden monitaitoisuus voi toimia työn organisoinnin perustana ikkunatehtaalla, siellä joudutaan käymään mikropoliittisia neuvotteluja ja työntekijät joutuvat pohtimaan uudelleen suostumuksensa rakentumisen elementtejä.

Työkierron ja monitaitoisuuden edistäminen törmää ikkunatehtaassa mikropoliittisten intressiasetelmien lisäksi läpimenojen painottamiseen ja työntekijöiden ja heidän muodostamiensa käytäntöyhteisöjen jatkuvaan kilpailuun, mutta myös kilpailuttamisen kautta erityisen tiiviiksi muotoutuneiden käytäntöyhteisöjen hajottamisen vaikeuteen sekä palkkausjärjestelmän pitämiseen monitaitoisuuden kehittämisestä irrallaan. Näiden tekijöiden lisäksi tulevat tehtävien osaamiseen ja oppimiseen liittyvät kysymykset, joissa merkittävää roolia näyttävät ensinnäkin halu opetella tiettyjä (esimerkiksi vähäistä arvostusta nauttivia) tehtäviä ja toisaalta mahdollisuus opetella ylipäättään mitään, kun läpimenojen määrä ei saa hetkeksikään vähentyä ja niin esimiehet kuin toiset työntekijätkin

asettavat rajoja oppimiselle. Viimeksi mainittu oppimiseen liittyvä problematiikka on tullut esiin myös muilla työpaikoilla tekemissäni tutkimuksissa (Järvensivu 2006b).

Haasteeksi nousee entistä selkeämmin etsiä kehittämistoimiin lähestymistapa, jolla kyetään muuttamaan ikkunatehtaan tämänhetkistä mikropoliittista asetelmaa ja jolla varmistetaan työntekijöiden työn ja työprosessin hallinnan sekä subjektin säilyminen – ehkä jopa vahvistuminen – vaikka samalla tavoitellaan myös tuotannon tehokkuuden ja tasaisuuden lisääntymistä. Kehittämistoimien suunnittelun haasteellisuutta lisää se seikka, että työpaikalla ei toistaiseksi olla valmiita sen paremmin palkkausjärjestelmän uudistuksiin kuin varsinaisiin työn organisoinnin muutoksiinkaan, esimerkiksi minkäänlaisen tiimiorganisaation rakentaminen ei sen paremmin työnantajan edustajien kuin työntekijöidenkään näkemysten mukaan tule kysymykseen. Ikkunatehtaan kehittämiseen liittyvää yksilölähtöistä kehittämisajattelua kuvastaa tuotantopäällikön kommentti (vrt. myös Alasoini 1990, 306):

”Se pitäisi se lamppu saada syttymään siellä jokaisen yksilön päässä.”
(tuotantopäällikkö koulutusten suunnittelutilaisuudessa)

5. Tayloristisesta työn organisoinnista työprosessitiedon lisäämiseen

Edellä olen analysoinut ikkunatehtaan työprosessia ja kuvannut sen sekä tehtaan mikropolitiikan työntekijöiden monitaitoisuuden kehittymiselle ja kehittämiselle asettamia haasteita. Tässä luvussa siirryn luomaan pohjaa tehtaan kehittämistoiminnalle. Keskeiseksi ratkottavaksi kysymykseksi nousee, millainen kehittämis- / koulutuskonsepti olisi omiaan madaltamaan tayloristisen työn organisoinnin ja tehtaan mikropoliittisten asemointien monitaitoisuuden tielle asettamia esteitä. Käsillä olevassa luvussa kuvaan kehittämiskonseptin tausta-ajatukset pohtimalla ensin ikkunatehdasta tayloristisen työn organisoinnin suhteen ja tämän jälkeen tuomalla esiin lähestymistavan, jolla tayloristisen organisaation haasteita olisi mahdollista ylittää. Luvussa kuusi siirryn varsinaiseen kehittämistoiminnan käytännön toteutuksen ja saavutettujen tulosten kuvaamiseen ja analysointiin.

Ikkunatehdas tayloristisena organisaationa

Taylorismia voidaan luonnehtia ideologiaksi, johon kuuluu johtamisopillisia käytäntöjä. Esimerkiksi Littlerin (1982, 50–62) mukaan taylorismi on tulkittu toisaalta ennen muuta tieteellisten periaatteiden voimaan luottavaksi ideologiaksi ja toisaalta ensisijaisesti työn organisoinnin ja johtamiskäytäntöjen muodoksi. Tässä tutkimuksessa ymmärrän taylorismin ennen muuta työn organisoinnin tavaksi.

Johdon tehtävänä on taylorismissa analysoida tieteellisesti kaikki tarvittavat työtehtävät ja suunnitella työ siten, että turha aika ja liikkeet on minimoitu. Työn organisoinnin ja kontrollin näkökulmasta taylorismin peruseriaatteita ovat

1. maksimaalinen työn osittaminen,
2. suunnittelun ja toteutuksen erottaminen,
3. suoran ja epäsuoran työn erottaminen,
4. työn vaatimien taitojen ja työn oppimisajan minimointi,
5. materiaalin käsittelyajan minimoiminen,
6. ennakkosuunnittelu ja yksityiskohtaiset ohjeet,
7. työnjaollisesti erikoistunut moniportainen johtamisjärjestelmä,
8. standardoiminen ja mittaaminen,
9. vaatimustason perustuminen tarkkaan työn tutkimiseen ja
10. töiden ohjauksessa, säätelyssä ja valvonnassa nojautuminen ryhmien sijasta yksilöihin; porukoiden eliminoiminen (Littler 1982).

Ikkunatehtaan työprosessia voidaan edellä esitetyin kriteerein luonnehtia huomattavalta osin tayloristiseen työn organisointiin perustuvaksi. Siellä toteutuu karkealla tasolla tayloristiselle työprosessille tunnusomainen työvaiheiden, tehtävien, funktioiden ja osastojen jyrkkä horisontaalinen ja vertikaalinen työnjako (vrt. Julkunen 1987).

Kuten edellä kerroin, ikkunatehtaalla toimihenkilöt on sijoitettu sosiaalisesti ja fyysisesti erilleen tehdassalista lennonjohtotorniksi nimettyyn rakennuksen osaan, jossa he suunnittelevat, kontrolloivat ja koordinoivat työprosessia ja tuotteita sekä hoitavat tehtaan ja sen ulkopuolisen maailman välisiä suhteita. Nämä tehtävät eivät virallisen organisaation puitteissa kuulu työntekijöille.

Tuotannon organisointi perustuu erilaisiin liukuhihnoin ja raitoihin sekä koneiden ja välivarastojen ryhmityksiin, jotka erottelevat eri työvaiheet toisistaan. Kyse ei siis ole yhdestä tehtaan läpi virtaavasta liukuhihnasta, vaan osastoihin ja niiden välisiin varastoalueisiin perustuvasta organisointitavasta. Valmistettavat tuotteet kulkevat prosessin eri vaiheiden kautta tehdassalin läpi pysähdellen tunneiksi tai jopa päiviksi välivarastoihin, kun taas suurin osa työntekijöistä

pysyy paikoillaan tai liikkuu vain muutaman neliömetrin alueella (selkeänä poikkeuksena alumiiniosasto).

”Kyllä minä seison ihan samoilla jalansijoilla.” (aihio-osaston nais-työntekijä)

Vaikka tuotannon organisointi ja ohjaus ovat vielä virallisesti täysin toimihenkilöiden käsissä, meneillään on kuitenkin selvästi vaihe, jossa toimihenkilöiden ja työntekijöiden tehtävien rajat hakevat paikkaansa. Tämä tuli koulutusten aikana monin tavoin esiin. Vaikutti siltä, että kukaan ei uskaltanut ottaa aivan varmaa kantaa tiettyjen tehtävien kohdalla siihen, kuuluvatko ne esimiehille vai työntekijöille. Niin ikään paljon pohdintaa herättivät kysymykset siitä, pitääkö kaikkien asioiden kulkea työnjohtajien kautta esimerkiksi kunnossapidolle, varaston henkilöstölle, tuotantopäällikölle tai tuotannon suunnittelijalle.

Aivan sama problematiikka tuli esiin myös liittyen työntekijän siirtymiseen tehtävästä toiseen, mikä taas on keskeinen elementti monitaitoisuuden kehittymisen ja säilymisen näkökulmasta. Toisaalta tuotantopäällikkö ja työnjohtajat käyttivät paljon puheenvuoroja, joissa peräänkuulutettiin työntekijöiden pelisilmää ja omaa aktiivisuutta siirtymisessä. Yhtälailla esiin tuli kuitenkin täysin päinvastaisia kommentteja samaisilta toimihenkilöiltä. Myös työntekijöiden mielipiteet tämänhetkisestä toimintamallista jakaantuivat: toisten mielestä työntekijät voivat siirtyä paikasta toiseen oma-aloitteisesti ja toisten mielestä ehdottomasti eivät. Vaikka yritin saada aikaan eri henkilöstöryhmien välistä keskustelua näistä kysymyksistä, varsinaisia linjauksia ei tehty. Poikkeuksetta päädyttiin eräänlaisiin nahkapäätöksiin, joiden mukaan työnjohtajan pitää olla tietoinen siirtymisistä tai esimerkiksi kunnossapidolle tehdyistä ilmoituksista. Työntekijöiden oman harkinnan käyttöä ei siis sen paremmin kielletty kuin legitimoitukaan, mutta tuntumani on, että huomattava osa työntekijöistä jäi keskustelujen jälkeen siihen käsitykseen, että asiat kulkevat aina työnjohdon kautta. Suhteessa työnjako- ja organisointikysymyksiin ikkunatehtaassa ollaan selvästi vedenjakajalla: vanhat toimintatavat on varovaisesti kyseenalaistettu, mutta uusia ei vielä ole aktiivisesti etsitty.

Ikkunatehdas ei ole ”puhtaasti tayloristinen organisaatio”. Ei ole myöskään oletettavaa, että johtajat tietoisesti pyrkisivät noudattamaan Taylorin ideologiaa ja johtamisoppeja. Irtaantumisen taylorismista voidaan huomata esimerkiksi edellä käsiteltyjen käytäntöyhteisöjen ja niissä tapahtuvan työkierron perusteella. Ikkunatehtaan käytäntöyhteisöt ovat kuitenkin melko epävirallisenluonteisia eikä niitä ole tapana virallisessa puheessa tai teksteissä eksplikoida. Tehtaalla ei puhuta tiimeistä eikä tuotantosoluista. Lisäksi käytäntöyhteisöjen sisäinen kierto kattaa edellä kuvatuunlaisesti vain muutamia työtehtäviä. Ikkunatehtaalla käytettävät nimikkeet vaihtelevat siten, että käytäntöyhteisöjä, joissa työkiertoakin harjoitetaan enemmän, nimitetään kollektiivisemmin kuin yhteisöjä, joissa kiertoa ei tapahdu. Viitattaessa tiettyjä tehtäviä hoitaviin yhteisöihin, joissa työntekijöiden työ on kaiken aikaa samaa ja perustuu huomattavalta osin omassa pisteessä seisomiseen, käytetään yleisesti esimerkiksi puhetapoja ”olla kittari, liimari tai maalari”. Näissä tapauksissa käytetään siis jonkinasteisia ammattinimikkeitä. Työkiertoa harjoittavista yhteisöistä taas käyvät esimerkeiksi muotoilut ”työskennellä pokalinjassa, karmilinjassa, kokoonpanossa, aihiossa tai alumiiniosastolla”. Ei kuitenkaan ole mahdollista väittää, että työt, joihin viitataan ”ammattinimikkeellä” olisivat esimerkiksi vaativampia tai joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti suurempia kokonaisuuksia – työkierron vuoksi tilanne on pikemminkin päinvastoin. Työt, joihin viitataan ”ammattinimikkeillä” eivät myöskään nauti erityistä arvostusta, esimerkiksi kittareiden työ on yksi heikoimmista arvostetuista ja palkatuista ikkunatehtaan työvaiheista.

”Jos kerran menee kittaukseen, niin sieltä ei pääse ikinä pois.”
(naistyöntekijä, ei kittari)

Työprosessiteorian mukaan työntekijöiltä on tayloristisessa työn organisointitavassa viety oikeus (ammatti)osaamiseen ja tietoon, joka mahdollistaa työn, tuotteen tai palvelun kokonaisuuden suorittamisen ja hallinnan (Julkunen 1987). Näin voidaan ikkunatehtaassa sanoa käyneen. Tehdas on muuttunut noin 25 vuodessa muutaman hengen puusepänpajasta yhdeksi merkittävimmistä suomalaisista alan yrityksistä. Erityisesti vajaan kymmenen viimeisimmän vuoden

aikana tehdas on kokenut nopean kasvun kauden, jonka aikana työntekijämäärä on likimain viisinkertaistunut. Pisimmän työuran tehtaassa tehneet työntekijät kertoivatkin, että kun työntekijöitä oli kymmenkunta, jokainen osasi tehdä ikkunan, mutta nyt ikkunan valmistuksessa tarvittava tieto ei liene yhdenkään tai ainakaan kovin monen ikkunatehtaan henkilöstön jäsenen hallussa. Luonnollisesti niin ikkuna tuotteena kuin myös sen valmistusprosessi on monimutkaistunut kuluneen 25 vuoden aikana.

Ikkunatehtaan työntekijöillä tai oikeammin sanottuna työntekijäryhmillä ilmeni kuitenkin selkeitä pyrkimyksiä suurempien kokonaisuuksien hallintaan, kuten edellä on tuotu esiin. Osa pyrkimyksistä oli tehtaan toiminnan kannalta erittäin tärkeitä, mutta osa kokonaisuutta silmällä pitäen suorastaan haitallisia. Toisaalta tämän päivän työelämässä työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän tietoa, osaamista ja asenteita, jotka eivät vahvistu tai säily tayloristisesti organisoidussa työssä – näin myös ikkunatehtaalla. Monitaitoisuutta ja tehtäväkiertoa voidaan pitää tayloristisen työorganisaation näkökulmasta vieraina, suorastaan taylorismin vastaisina tavoitteina työntekijöiden taitojen ja osaamisen näkökulmasta. Tällöin arvioinnissa huomio kohdennetaan tayloristiseen työn oppimisajan minimoimisen ja työntekijöiden vähäisten taitojen periaatteeseen. Tosin tässäkin on mahdollista tehdä tarkennusta siten, että työn laajentaminen ei vielä riitä rikkomaan tayloristista organisaatiota, vaan tarvittaisiin jotain enemmän (Julkunen 1987).

Ikkunatehtaan johtajat olivat havainneet monitaitoisuuden ja työkierron monella tapaa edistämisen arvoiksi asioiksi. Moniosaaaminen mahdollistaisi johtajien ajattelun mukaan työntekijöiden joustavan siirtelyn tuotannon tasaisuuden ja sitä kautta tehokkuuden saavuttamiseksi. Myös työterveyshuollon edustajat olivat puhuneet tehtaassa monitaitoisuuden ja siihen elimellisesti liittyvän työkierron puolesta.

Yhdeksi keskeiseksi keinoksi siirtymisessä kohti monitaitoisuuteen perustuvaa työn organisointia oli osoittautunut työntekijöiden porukoiden rikkominen. Porukoiden eliminoimista taas voidaan pitää tayloristisena johtamiskäytäntönä. Ikkunatehtaan johdon ajattelussa porukoiden rikkominen oli toisaalta kuitenkin askel kohti yhtenäisempää ikkunatehdasta. Tavoitteena ei ollut aivan puhdas yk-

silöjohtaminen, vaan työntekijöiden yhteistyötä ja vuorovaikutusta pyrittiin lisäämään rikkomalla toisiinsa varauksellisesti suhtautuvia porukoita ja lieventämällä yhteisöjen rajapintoja.

Työntekijät eivät tunteneet monitaitoisuustavoitetta aivan yksiselitteisesti omakseen. Työkiertoa toteutettiin vain käytäntöyhteisöjen sisällä ja tehtaan muita tehtäviä pidettiin joko itselle liian vaikeina, jollain lailla vääränlaisina suhteessa omiin vahvuuksiin tai opetteluvaiheeseen ei koettu saatavan todellisia mahdollisuuksia läpimenojen laskemisen ollessa kiistatta keskeisin kontrollimuoto. Moniosaaminen ja tehtävien kierrättäminen asettuivat niin ikään perustavanlaatuisella tavalla työntekijöiden tehdaspelistrategioita haastamaan. Aivan samoin tuotannon tasaisuuden tavoite oli ristiriidassa työntekijöiden epävirallisen tuotannonsäätelyn kanssa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ikkunatehtaan työn organisoinnissa on vahvasti tayloristisia piirteitä, mutta sekä vallitsevassa toimintatavassa että siihen kohdentuvissa kehittämissuunnitelmissä on monenlaisia elementtejä ja runsaasti ristiriitaisuuksia. Ristiriitaisuudet ja monet mahdolliset tulkinnat liittyvät olennaisesti myös työntekijöiden monitaitoisuuden kehittämiseen. Monitaitoisuuden kehittämisen mieltäminen taylorismikritiikistä käsin yksiselitteisesti työntekijöiden edunmukaiseksi toiminnaksi olisi todellisuutta yksinkertaistava ja harhainen kehittämisinterventio lähtökohta. On selvää, että moniosaamista ei juurruteta ikkunatehtaan toimintamalliin ja kulttuuriin aivan helposti, vaan kyseessä on pitkä prosessi, jonka lopputulosta on vaikea ennakoita. Kehittämistoimien haasteeksi muodostuu kysymys, miten olisi mahdollista lähteä murtamaan kiireen ja kilpailun leimaamaa tayloristisen organisaation toimintamallia ja sen pohjalta syntyneitä mikropoliittista asetelmaa sekä aloittaa joustavampaan ja näkyvämpään työntekijöiden osaamiseen ja työprosessin hallintaan sekä osaamisen jatkuvaan lisäämiseen pohjaavan mallin rakentaminen – vieläpä vahvasti etukäteen muodoltaan määritellyn työntekijöiden koulutuksen keinoin.

Työntekijöiden työprosessitieto taylorismin vastavoimana

Lupaava ja toisaalta myös toistaiseksi työpaikkojen kehittämistyössä vähän, jos lainkaan, hyödynnetty teoreettinen lähestymistapa ikkunatehtaan kehittämistoimien taustaksi löytyy Nick Borehamin ym. (2002) *työprosessitiedon tutkimuksesta* (Arbeitsprozesswissen, work process knowledge). Työprosessitiedolla tarkoitetaan työntekijöiden tietoa organisaation koko työprosessista. Työntekijöiden työprosessitietoa voidaan pitää eräänlaisena tayloristisen työorganisaation vastavoimana.

Työprosessitiedon käsitteellä on mahdollista kuvata tietoa, jota työntekijät tarvitsevat työskennellessään organisaatioissa, jotka ovat kehittäneet joustavampia rakenteita ja ottaneet käyttöön uutta teknologiaa kilpailukykyään parantaakseen. Käsitettä käytetään erityisesti keskusteluissa, jotka luotaavat työn, työssä oppimisen, organisaation kehittämisen ja ammatillisen pätevyyden välisiä suhteita. Työprosessitiedon käsite nostaa korostetusti tarkasteluun työntekijöiden väliset rajapinnat, mutta samalla myös yksittäisten työtehtävien sisällöt. Käsitteen kautta voidaan niin ikään hahmotella, miten käytännön ja teorian välinen vastakkainasettelu puretaan työkontekstissa. (Fischer & Boreham 2004, 13, 18.)

Työprosessitieto saadaan näkyviin esimerkiksi työpaikalla tapahtuvaa ongelmanratkaisua analysoitaessa. On havaittu, että ongelma, joka ilmenee yhdellä työpaikan osastolla, on saattanut itse asiassa usein syntyä toisella osastolla ja aiheuttaa seurauksia vielä kolmannella osastolla. Toisella osastolla työskentelevät henkilöt taas pystyvät valottamaan toisen osaston työntekijöiden ongelmia uusista näkökulmista. Työprosessitiedossa onkin yksinkertaistettuna kyse tietoisuudesta, joka kohdistuu siihen, että työpaikan eri osastojen välillä on keskinäisriippuvuutta. (Fischer & Boreham 2004, 14–15.) Edelleen työprosessitietoon kuuluu saman asian tarkastelu monen eri toimijan näkökulmasta (Moser 2004).

Työprosessin käsitteen alle asetetaan työprosessitiedon tutkimussuunnassa liiketoimintaprosessit, tuotanto- /palveluprosessit sekä työn organisatoriset prosessit. Työprosessitieto koostuu työprosessia koskevasta tiedosta, jossa keskeisellä sijalla on tuotannonvaiheiden ja tuotanto-osastojen välistä vuorovaikutusta koskeva tieto.

Työprosessitiedon tutkimusperinne on syntynyt vuosituhanen vaihteen paikkeilla, vaikka sillä on juuria aina 1920-luvun tutkimustraditioihin asti. (vrt. Boreham 2004.)

Työprosessitiedon käsitteen on alunperin ottanut käyttöön Wilfried Kruse, jonka käyttämänä saksankielinen "Arbeitsprozesswissen" sai sisältöjä, joiden perusteella käsite olisi ollut oikeampaa kääntää englanniksi muotoon "Labour Process Knowledge". Käyttöön on kuitenkin vakiintunut käsite "Work Process Knowledge", jonka käytön perustelut nousevat erityisesti teollisuudessa tehdyistä tutkimuksista. (Fischer & Boreham 2004, 17.) Suomen kielessä englanninkielinen erottelu sanojen labour ja work välillä jälleen katoaa, mitä voidaan tässä tapauksessa pitää varsin oikeana suuntana käsitteen alkuperään nähden.

Työprosessitiedon tutkimusperinne on melko tuore. Näin ollen on ymmärrettävää, että käsitettä käytetään kovin monella tavoin. Koska suomalaisessa kirjallisuudessa käsitettä ei juuri näy, keskustelua voitaisiin käydä myös käsitteen suomennoksesta: pitäisikö tiedon sijasta puhua ymmärryksestä, osaamisesta tai tietämyksestä? (Ks. myös Järvensivu 2006a.) Selvää on, että käsite "tieto" saattaa ohjata ajattelua hieman harhaan työprosessitiedon käsitteen ytimestä, joka korostaa toiminnallisuutta ja aktiivisuutta sekä vahvasti käytäntöihin liittyvää osaamista. Toisaalta tieto-käsitteen käyttäminen tässä yhteydessä ohjaa ajattelemaan tiedon moninaista luonnetta ja käsitteeseen liittyviä arvolatauksia sekä murtaa taylorismiin liittyvää kuilua suunnittelutyöhön liittyvän teoreettisen tiedon ja suorittavassa työssä tarvittavan suppean käytännön osaamisen väliltä. Näistä syistä käytän käsitettä työprosessitieto, jota voidaan myös pitää kieliopillisesti käsitteen oikeana suomennoksena.

Työprosessitiedon käsitteistön linkitys työprosessiteorian lähtökohtiin vaikuttaa luonteelta. Lukuisten työparini kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta syntyi hypoteesiksi luonnehdittavissa oleva ajatus, jonka mukaan työntekijöiden systemaattinen työprosessitiedon lisääminen todennäköisesti valmistaisi pohjaa tayloristisen työn organisoinnin ja siitä aiheutuvien haittojen vähittäiselle murtamiselle. Työprosessitieto on organisaatiotason yleistietoa, jonka syvyyttä on mahdollista lisätä tarpeen mukaan. Ikkunatehtaan tapauksessa on perusteltua epäillä, että työntekijöiltä puuttuu yleisentasois-

takin työprosessitietoa. Taylorismin sävyttämässä ikkunatehtaan tuotannollisessa työssä työntekijöiden työprosessin kokonaisuuteen liittyvä ymmärrys, erilaisten syy-seuraussuhteiden hahmottaminen ja kokonaisuuden hallinta on melko heikkoa ja kilpailukulttuurin kirvoittama osaoptimointi kaventaa työntekijöiden ajattelua entisestään. Tässä kontekstissa työprosessitiedon lisääminen yhdessä kehittämisideoinnin kanssa saattaisi avata ovia laajemmille muutoksille, jotka ulottuisivat organisatorisille ja järjestelmien tasoille.

Tutkiessani muiden koulutuksen ja kehittämisen ammattilaisten järjestämiä työpaikkakoulutuksia syntyi empiiristä aineistoa, joka puhui hypoteesin puolesta. Näin kävi, vaikka tutkituissa koulutuksissa ei suoraan pyritty työprosessitiedon kehittämiseen. Tietyt piirteet koulutuksissa (ehkä tärkeimpänä koulutettavien ryhmien organisointi työprosessin etenemisen mukaan) näyttivät vahvistavan työntekijöiden työprosessitietoa intentionaalisten pyrkimysten puuttumisesta huolimatta. Lisäksi työprosessitiedon lisääntyminen näyttäytyi sekä työntekijöiden että työnantajien intressien mukaisena toimintana. (vrt. Järvensivu 2006a.) Samaa molempien työmarkkinaosapuolten tyytyväisyyttä on luettavissa myös muiden empiiristen aineistojen perusteella tehdyistä tutkimuksista, vaikka niissä ei olekaan käsitteellistetty asioita tästä näkökulmasta (vrt. Koivisto & Koski 1999; Koski 2001; Vikman 2001; Koski 2002; Jalava & Vikman 2003, 165).

Tältä pohjalta ikkunatehtaan kehittämistoimia suunnitellamme uskoimme, että työntekijöiden työprosessitiedon lisääminen saattaisi muodostaa hedelmällisen vastavoiman tayloristisen työprosessin perinteelle ja siitä syntyneelle mikropoliittiselle asetelmalle sekä aikaa myöten luoda edellytyksiä uudentilaisille toimintamalleille ja organisatorisille ratkaisuille. Tästä syystä aloimme kehittää valmennusmallia, jolla olisi mahdollista *ensinnäkin parantaa työntekijöiden työprosessitietoa sekä toiseksi luoda edellytykset työprosessitiedon lisääntymiselle tulevaisuudessa.*

Työprosessitiedon rakentuminen ja sitä tukeva kehittämisote

Koska ikkunatehtaan kehittämistoimet tähtäsivät työntekijöiden työprosessitiedon kehittämiseen, on tärkeää tietää, miten työprosessitieto kehittyy.

Työprosessitieto edellyttää Nicholas Borehamin ym. (2002) mukaan teoreettisen ja käytännöllisen tiedon konstruointia ja kombinoimista ja dialektin ja ne ovat sekä yksilöllistä että kollektiivista tietoa. Työprosessitieto pitää sisällään enemmän kuin proseduaalisen, kokemusperäisen tai hiljaisen tiedon. Työprosessitiedon käsite perustuu oletukselle, että työntekijän työtä ohjaavasta ja tukevasta tiedosta huomattava osa syntyy itse työprosessissa työntekijöiden välisen jaetun ymmärryksen kehkeytyessä. Käsite linkittyykin keskeisesti tiedon ja osaamisen käytäntöperustaisuutta ja sosiaalista luonnetta korostaviin teorioihin (esim. Lave & Wenger 1991; Wenger 1998). Tutkimusperinteen mukaan työntekijät konstruoivat työprosessitietoa työtä tehdessään ja työprosessissa, mutta aivan erityisesti kohdatessaan erilaisia ongelmia ja ratkoessaan niitä (Boreham 2004).

Työprosessitietoa on havaittu kehittyvän ja siirtyvän ikään kuin oheistuotteena, kun työntekijät ovat osallistuneet yhtenäistä työkuultuuria kehittämään suunniteltuihin toimintoihin, kuten laatupiireihin. Tässä yhteydessä työprosessitietoa on luonnehdittu olennaisesti muuksi kuin se ”tekninen tieto”, jota ammatilliset oppilaitokset tarjoavat. Sen sijaan työprosessitietoa voidaan kuvata jopa tunteeksi, joka syntyy työpaikan eri osastojen keskinäisriippuvuuden oivaltamisesta sekä halusta tehdä yhteistyötä tavalla, johon kuuluu eri ammattiryhmien muodollisten tehtäväkuvien rajojen ylittämistä. Työprosessitiedon yhdeksi erityispiirteeksi suhteessa esimerkiksi kokemusperäisen tiedon käsitteeseen on luonnehdittu eksplisiittisten ja implisiittisten tietämisen tapojen sekoittuminen yhden kognitiivisen prosessin sisällä. (Fischer & Boreham 2004, 15.)

Työssä oppimisen merkitystä on viime aikoina alettu korostaa oppimisen tutkimuksen piirissä yhä enemmän (Boud & Garrick 1999). Oppimistoiminta ja oppimisilmio on alettu ymmärtää olennaiseksi ja jatkuvasti läsnä olevaksi elämän osa-alueeksi (Lave &

Wenger 1991). Oppiminen on jokapäiväistä ajattelemista ja toimintaa eikä näitä kahta ole oppimisen tutkimuksissa hedelmällistä erottaa toisistaan (Pankhurst & Livingstone 2006). Ajattelemisen ja toiminnan toisistaan erottaminen esimerkiksi erottelemalla käytännöllinen ja teoreettinen tieto toisistaan on läheistä sukua tayloristiselle suunnittelun ja toteutuksen erottamiselle. Tietyltä osin molemmissa on kyse harhasta. Esimerkiksi työntekijät osallistuvat työnjohdollisiin aktiviteetteihin ja omaavat paljon usein piilossa pysyvää tietoa (Pankhurst & Livingstone 2006, 4).

Se, mitä ihminen oppii, riippuu olennaisesti siitä, mihin hän osallistuu ja mitä hän tekee. Työssä oppiminen määräytyy tämän lisäksi suurelta osin työpaikan piirteiden, toiminnan ja tavoitteiden kautta. Näin ollen työssä oppimista ei voida luonnehtia satunnaisesti tai epämuodolliseksi. (Billett 1999.)

Työssä oppimisen tapahtumisessa keskeistä on työprosessitiedon muodostumisen näkökulmasta ongelmanratkaisu, ennen muuta ongelmanratkaisu sosiaalisena toimintana (Boreham 2004). Monet työssä oppimisen tutkijoista korostavat ongelmanratkaisun merkitystä oppimiselle ylipäänsä (Billett 1999). On niin ikään esitetty, että ihminen oppii parhaiten, kun etenemissuunta on konkreettisesta abstraktiin (Garrick 1999, 216). Jotkut tutkijat myös väittävät, että monet tai jopa kaikki työtehtävät itsessään ovat mitä suurimmassa määrin ongelmanratkaisua. Tätä perustellaan esimerkiksi sillä, että työsopimusta tehtäessä sen paremmin työntekijä kuin työnantajaan eivät yleensä ole aivan tarkalleen selvillä siitä, mitä kaikkea työntekijän työ tosiasiaassa tulee sisältämään. Toinen perustelu on se, että työtä tekemällä, eli työssä eteen tulevia ongelmia tavalla tai toisella ratkomalla, työntekijän voidaan useimmiten havaita kehittyvän noviisista ammattilaiseksi. Tällaista kehitystä ei tapahtuisi, ellei työssä tulisi vastaan uusia tilanteita, jotka vaativat uudenlaisia toimintatapoja. (Pankhurst & Livingstone 2006.) Näistä lähtökohdista löytyy luonteva yhtymäkohta ongelmaperustaisen oppimisen perinteeseen ja perustelu kyseisen lähestymistavan hyödyntämiseen pyrittäessä saamaan aikaan työprosessitiedon kehittymistä (ks. esim. Poikela & Nummenmaa 2002).

Työprosessitieto on suurelta osin juurtuneena työpaikan rutii-neihin ja käytäntöihin, työntekijöiden yhteistoimintaan, vuorovaiku-

tukseen, kertomuksiin, rituaaleihin ja symboleihin, jotka muodostavat organisaatiokulttuurin kollektiivisen muistin. Työprosessitietoa on myös luonnehdittu ”aktiiviseksi” tiedoksi, jota käytetään työssä suoraan. Sen lisäksi, että tieto konstruoidaan työssä, se on myös välttämätöntä työntekijälle, jotta hän voi saavuttaa tavoitteensa. Erityisen keskeistä työprosessitiedon syntymiselle on työntekijöiden reflektion mahdollisuus ja työnantajan tälle käytännössä varaama aika. (Boreham ym. 2002; Boreham 2004.)

Työn ja oppimisen voidaan ajatella yhdistyvän ajattelun ja toiminnan dynamisissa symbioosissa, joka kattaa työprosessin luonteen, sisällön ja toiminnan. Toisin sanoen ihminen oppii työtä tehdesään ja työprosessissa. Tällainen lähestymistapa haastaa voimakkaasti muodollisen koulutuksen sekä mahdollisuudet tulkita työntekijöiden parannetun koulutustason automaattisesti parantavan työsuorituksia ja työpaikan tehokkuutta. Sen sijaan merkittävään rooliin nostetaan mahdollisuudet kehittää ja hyödyntää osaamista työprosessia ja työn organisointia muuttamalla. (Pankhurst & Livingstone 2006.)

Työprosessitiedon käsitteen on havaittu työkäytännöissä oppimista korostavasta lähtökohdastaan huolimatta (tai ehkä juuri sen vuoksi?) tarjoavan käsitteellisen välineen opetussuunnittelulle ja sitä onkin käytetty näin esimerkiksi Saksan ammatillisen opetuksen järjestämisessä. Käsitteen suuri lupaus liittyy mahdollisuuksiin ylittää kuilua teoreettisen ja kokemuksellisen tiedon väliltä. Käsitteen kehittäjien mukaan siihen ei sisälly samanlaista vastakohta-ajattelua kuin esimerkiksi erottelussa ”knowing how” ja ”knowing that” tai hiljainen vs. kodifioitu tieto, vaan työprosessitieto on tällaiset erottelut epärelevantteiksi tekevä synteetikäsité. Koska käsitteeseen lisäksi sisältyy innovatiivisuuden oletus, sen puitteissa on kerta toisensa jälkeen kyettävä ylittämään olemassa oleva informaatio. Tällainen lähtökohta tarkoittaa oppimisen ymmärtämistä jatkuvana ymmärryksen uudelleenmuokkautumisen prosessina eikä niinkään tiedon kasaantumisenä (Pankhurst & Livingstone 2006).

Tutkijoiden mukaan työprosessitiedon käsite on erityisen käytökelpoinen opetussuunnittelussa, kun työelämän muutosten myötä oppimisesta on tullut olennainen osa työtä. Käsite tarjoaakin vaihtoehtoisen ajattelutavan liittyen ensinnäkin koulutuksessa opitun teorian soveltamisen problematiikkaan, koska siinä kombinoituvat

teoria ja käytäntö, hiljainen ja kodifioitu tieto, ja toiseksi innovaatioiden syntyyn painottaen innovaatioiden synnyn rekursiivista, vuorovaikutteista luonnetta tiedejärjestelmälähtöisen mallin sijasta. (Boreham 2004; innovaatioiden synnystä ks. esim. Schienstock 2004.)

Työprosessitiedon käsitteeseen nojaavissa tutkimuksissa ja erityisesti suhteessa käsitteen koulutuksellisiin sovelluksiin, voidaan havaita radikaalimpaa ja vähemmän radikaalia tulkintaa. Vähemmän radikaaleissa versioissa tyydytään lähinnä kääntämään tutkintokoulutuksen teorialähtöinen prosessi etenemään konkreettisesta ja käytännöstä kohti suurempia käsitteellistyksiä etenevään suuntaan (esim. Rauner 2005). Tässä versiossa esimerkiksi työprosessin sosiaalis-kulttuuriset ja mikropoliittiset ulottuvuudet jäävät edelleen täysin ulottumattomiin ja lopputuloksena on varsin teknisesti viritetty koulutusmalli.

Lähinnä innovatiivisia työpaikkoja luotaavan työprosessitiedon tutkimussuunnan pohjalta päästään työprosessitiedon käsitteistön radikaalimman potentiaalin äärelle. Suuntauksessa päädytään korostamaan sekä työprosessin horisontaalisia että vertikaalisia aspekteja ja mukaan nousee käytäntöyhteisöjen ja niiden osallisuuteen legitimoitumisen dynamiikka (vrt. Lave ja Wenger 1991). Huomio kiinnitetään tutkintokoulutuksen kapeisiin ammatillisiin profileihin, jotka toistavat tayloristisen työorganisaation mallia, ja pyritään murtamaan tämä antamalla oppijoille mahdollisuus oppia käytännössä työpaikalla laajasti työprosessia. Samoin irrottaudutaan osaamisen teknisestä ja yksilöllisestä määrittelystä ja oppiminen ymmärretään ongelmaperustaisesti tapahtuvaksi ja työpaikalle innovaatioita tuottavaksi. (Ks. Boreham 2004.)

Ikkunatehtaan tayloristisesti organisoidun työprosessin vuoksi työntekijöiden mahdollisuudet hankkia työssä oppien työprosessitietoa tulkittiin vähäisiksi. Ositetun työnjaon lisäksi erityisen kriittisenä tekijänä työntekijöiden työprosessitiedon muodostumisen kannalta näyttäytyy jatkuva kiire. Työssä oppimisen ja ongelmanratkaisun tapahtumiselle keskeiseksi tekijäksi on todettu työprosessiin sisällytetty riittävä aika (Pankhurst & Livingstone 2006). Toisaalta ikkunatehtaan työntekijöillä oli kollektiivisesti hallussa runsaasti työprosessitietoa. Tästä lähtökohdasta haasteeksi muodostui luoda

menetelmä, jolla työprosessitietoa olisi mahdollista tehokkaasti jakaa työyhteisössä ja varata työprosessitiedon kehittymiselle tarvittava aika työtehtäviä ja työn organisointia tässä vaiheessa muuttamatta. Ikkunatehtaan tapaus poikkesi kuitenkin edellä kuvatuista koulutusmallikehittelyistä olennaisesti siinä, että kyse oli työssä jo olevien valmentamisesta ja yhden työyhteisön kehittämisestä. Tässä yhteydessä päädyttiin käyttämään ensisijaisesti hyväksi ongelma-perustaisen oppimisen lähtökohdista rakennettua Työyhteisö PBL® -kehittämistä, johon integroitiin ajatus työprosessitiedon kehittämisestä.

Ongelma-perustainen oppiminen (PBL = problem based learning) on jopa mainittu viime vuosikymmenten tärkeimmäksi koulutukselliseksi innovaatioksi. Sitä on pidetty tärkeänä koulutus- ja oppimiskulttuuria uudistavana strategiana, jonka tavoitteena on koulutuksen ja työelämän osaamisvaatimusten integrointi koulutusprosessissa. Lähinnä koulutusjärjestelmän näkökulmasta ongelma-perustaista oppimista lähestyvien Esa Poikelan ja Anna-Raija Nummenmaan (2002, 33–52) mukaan ongelma-perustainen oppiminen ei ole vain oppimisen ja opetuksen metodi tai tekniikka, vaan ennen muuta ajattelutapa ja filosofia, joka muuttaa käsityksiä tiedosta, oppimisesta ja osaamisesta. Sen soveltaminen tuottaa tutkijoiden mukaan syvällisiä seurauksia opetussuunnitelmiin, koulutusohjelmiin ja koko oppilaitoskulttuuriin. (Poikela & Nummenmaa 2002.)

Ongelma-perustaisen oppimisen, eli PBL:n, ytimenä on ajatus oppimisesta ammatillisista käytännöistä nousevien ongelmien kautta. Oppimisen lähtökohtana on silloin ongelmallinen tilanne tai pulma, joka kaipaa ratkaisua. Lähestymistavan teoreettiset juuret ovat konstruktivistisessa, situationaalisessa, kokemuksellisessa ja kontekstuaalisessa oppimisessa. (Mt., 38). PBL:n lähtökohtaolettamuksena on, että oppimista tapahtuu, kun aktiiviset ja itsenäiset oppijat ratkaisevat yhdessä ongelmia, tutkivat oman ajattelunsa ja toimintansa taustalla olevia uskomuksia, olettamuksia ja perusteita, pohtivat ilmiötä kuvaavia teoreettisia selityksiä ja konstruoivat näin henkilökohtaista tietoa sekä ymmärtämistään (Boud ym. 1985). Oppiminen virittyy oppimisympäristössä, joka on ongelma-perustainen ja oppijakeskeinen. Oppimisen perustana oleva ongelma voi olla luonteeltaan skenaario, jokin erityinen tapaus tai strukturoitu on-

gelma riippuen oppimisen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Ongelmat ovat lähtöisin työelämän ammatillisista käytännöistä ja ongelmien keksiminen vaatii PBL-tutkijoiden mukaan huolellista suunnittelua (Poikela S. ym. 2002, 26).

Poikelan ja Nummenmaan mukaan (2002) oppimisen resurssina ja katalyyttinä tieto on luonteeltaan kontekstuaalista, koska se ei ole vain käsitteellistä, symbolista tai formaaliseen muotoon pakattua dataa, vaan sisältyy potentiaalina luonnon esineisiin, artefakteihin, inhimilliseen toimintaan tai organisatorisiin rakenteisiin. Konteksti on moniulotteinen työkäytäntöjen ja erilaisten tiedon lajien muodostama ympäristö, johon kuuluvat sekä potentiaalisen hiljaisen tiedon että eksplisiittisen tiedon muodot.

Ongelmanratkaisu voidaan analyttisessä mielessä jakaa rutiininomaiseen ja ei-rutiininomaiseen. Rutiininomainen ongelmanratkaisu vahvistaa jo olemassa olevaa tietoaamme. Ei-rutiininomaista ongelmanratkaisua taas vaativat tilanteet, joissa selviytyminen edellyttää uuden tiedon muodostamista. Tilanteet, joihin syystä tai toisesta päädyimme, vaikuttavat olennaisesti siihen, millaisia ongelmia ratkomme ja millaista tietoa muodostamme. Työssä oppien muodostamme ennen muuta tietoa, joka on tärkeää työstä suoriutumiseksi. Työssä oppien ja ongelmia ratkomalla kehittyvät kuitenkin enemmän kuin käytännöllistä tietoa. Tiedon rakenteilla on propositionaalisia, proseduraalisia ja dispositionaalisia dimensioita, joita ei ole mahdollista erotella tällä tavoin. Propositionaalinen tieto sisältää faktoja ja väitteitä. Proseduureja taas käytämme ajatteluun ja toimintaan. Dispositiot käsittävät arvoja, asenteita ja intressejä. Erilaisissa tilanteissa syntyy tietoa, jolla on erilaisia piirteitä. (Billett 1999.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että työpaikalla kohdattavia ongelmia ratkomalla muodostuu siis yhtä lailla käytännöllistä kuin teoreettistakin tietoa, jos tätä erottelua ylipäänsä halutaan käyttää. Työprosessitiedossa nämä tiedonlajit kombinoituvat ja työprosessitieto syntyy ennen muuta työtä tehden työkäytännöissä ja yhdessä ongelmia ratkomalla.

*Työyhteisö PBL®*¹ on työpaikoille suunnattu kehittämisen menetelmällinen lähestymistapa, jossa oppiminen ymmärretään sekä ongelmaperustaiseksi että käytäntö- ja yhteisölähtöiseksi. Työyhteisö PBL on luonnehdittavissa kehittämisotteeksi. Kehittämisotetta on mahdollista analysoida neljän kysymyksen kautta (Räsänen 2007):

1. Kuka kehittää? Kehittäjän identiteetti
2. Mitä kehitetään? Kehittämisen poliittinen aspekti
3. Miksi kehitetään? Kehittämisen moraalinen aspekti
4. Miten kehitetään? Kehittämisen taktinen aspekti

Työyhteisö PBL on tutkimusavusteisesti rakennettu kehittämisote. Sen lähtökohta-ajatuksena on kaikkien työpaikan käytäntöihin osallistuvien tietämyksen, oppimiskyvyn ja kehittämispotentiaalilin sekä näiden hyödyntämisen korostaminen. Työyhteisö PBL -lähestymistavan avulla kyetään kombinoimaan tietoa, jota esiintyy työyhteisössä erillään, eri henkilöiden hallussa ja erilaisissa muodoissa, sekä hankkimaan ja synnyttämään työpaikalle uutta käytäntörelevanttia tietoa. Kehittämistoiminta pohjaa laajaan ja tasavertaiseen osallistumiseen. Näin ollen kehittäjäksi määrittyy Työyhteisö PBL -kehittämisotteessa koko työyhteisö, jossa oletetaan majoilevan huomattava määrä erilaista hyödyntämätöntäkin potentiaalia, kuten kykyä ja halua tutkimiseen, tiedon hankkimiseen ja kehittämiseen. Työyhteisö PBL -kehittämisotetta käytettäessä apuna on yleensä ollut tutkija-kehittäjä, mutta otetta voi soveltaa kuka tahansa.

Työyhteisö PBL -kehittämisote sisältää selkeän menetelmällisen osion, eli antaa kehittämiselle välineitä. Se antaa kehittämistoimille tai esimerkiksi kehittämishankkeelle rungon, josta voidaan tehdä työpaikkakohtaisia sovelluksia. Siitä voidaan irrottaa erilaisia osioita käytettäväksi yksinään tai muihin menetelmiin integroiden. Lisäksi sen avulla on mahdollista toteuttaa jonkin asiakokonaisuuden kouluttaminen työyhteisössä. Kehittämisen tueksi on niin ikään laadittu erilaisia dokumentteja, kuten kyselylomakkeita ja ongelmanratkaisusuunnitelmapohjia. Näistä muodostuu kehittämisotteen taktinen välineistö, jonka käytöstä päättää työyhteisö.

1. Työyhteisö PBL on tavaramerkkisuojaattu kehittämisote, jonka oikeudet omistavat Anu Järvensivu ja Pasi Koski. Kehittämisotteeseen on mahdollista hankkia lisenssejä.

Kehittämistoiminnan poliittisen ja moraalisen osa-alueen kehittämisote avaa työyhteisön keskustelulle ja sopimiselle. Työyhteisö PBL tunnistaa lähtökohtaisesti edellä kuvatun työpaikan mikropolitikan ja sen avulla on mahdollista keskustella turvallisesti kehittämistoimintaan liittyvistä monenlaisista intresseistä. Kehittämisprosessin aikana työyhteisö ja sen eri henkilöstöryhmät joutuvat käsittelemään ja ottamaan kantaa kysymyksiin siitä, mitä kehitetään ja miksi kehitetään. Kehittämisotteessa on sisäänrakennettuna ajatus siitä, että kehittämistoimintaa aktivoivat työkäytännöissä ilmenevät ongelmat. Samoin kehittämisen kohteet löytyvät, mutta myös rakentuvat tätä kautta.

Työyhteisö PBL jakaa PBL:län oppilaitossovellusten kanssa lähinnä edellä kuvatun oppimiskäsityksen, jossa tiedon ymmärretään rakentuvan huomattavalta osin eteen tulevien ongelmien ratkomisen kautta ja oppimismotivaation syntyvän luontevasti tarpeesta ratkoa eteen tulevia ongelmia. Muuten kehittämisote linkittyy oppilaitos- ja tutkintokoulutuksen kehyksen sijasta työssä oppimisen tutkimusperinteeseen ja käytäntöihin sekä ennen muuta työelämän kehittämiseen. Työyhteisö PBL -kehittämisotteessa avataan työelämän kehittämistä ja työyhteisöjen oppimista koskeva näkökulma, jossa työpaikan tekniseen, kulttuuriseen, poliittiseen ja sosiologiseen analyysiin yhdistetään näkemys oppimisesta ja tiedon tuottamisesta sosiaalisena, käytäntöpohjaisena ja ongelmaperustaisena ilmiönä. Sellaisena se asettuu yksilöllistä, epäkontekstuaalista ja formaalia koulutusta ja oppimista korostavaa oppimisenäkemyttä vastaan (vrt. Livingstone & Sawchuk 2005).

Suhteessa työssä oppimiseen Työyhteisö PBL -kehittämisotetta voidaan luonnehtia työntekijöiden työssä oppimista tukeväksi, täydentäväksi ja tehostavaksi menetelmälliseksi lähestymistavaksi, jossa lähtökohtana ovat työpaikan ja työntekijöiden käytännöt ja tästä kontekstista esiin nousevat ongelmat. Työssä oppimisen tukeminen tapahtuu kehittämis- ja koulutustoimia hyväksi käyttäen. Työyhteisö PBL on mahdollista asemoida koulutustilaisuuksiin perustuvan oppimisen tukemisen ja työssä oppimisen tehokkaan hyödyntämisen välimaastoon. Se kombinoi aineksia molemmista lähtökohdista tavoitteena koulutus- ja kehittämistilaisuuksien avulla edistää henkilöstön työssä oppimista ja kehittymistä. Kou-

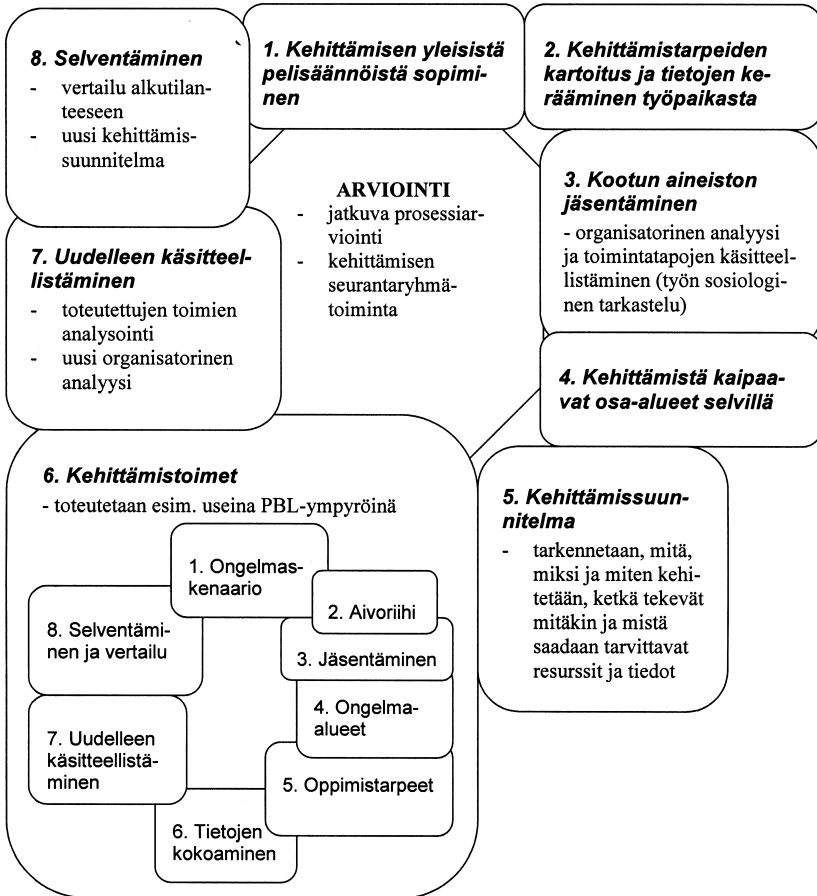
lutustilaisuudet jäsenyvät kehittämisotteessa työntekijöiden työssä oppimisprosessin sisään. Esimerkiksi yhteinen kehittämistilaisuus pohjaa siihen, mitä työntekijät ovat työssään oppineet ja mitä oppimistarpeita he itse kokevat ja heidän työyhteisönsä tunnistaa heillä olevan. Oppimistarpeet tunnistetaan ja löydetään työpaikan käytännöistä ja ne valikoidaan ja edelleenkehittelään sosiaalisessa prosessissa. Oppimistarpeet linkittyvät työhön ja toiminnan pää-näkökulmana on yhteinen kehittäminen yksilön kehittämisen tai kehittymisen sijasta, vaikka prosessissa tapahtuu molempia. Kehittämistilaisuuksien välissä työntekijät hankkivat ja konstruoivat tarvittavaa lisätietoa, eli oppivat, osana työntekoa. Nämä uudet ainekset tuodaan seuraavaan yhteiseen tilaisuuteen, jossa kehittäminen ja yhdessä oppiminen jatkuvat. Koko prosessissa opittu on lopulta jälleen suoraan hyödynnettävissä työtä tehtäessä esimerkiksi kehittyneinä tai uusina käytäntöinä.

Työyhteisö PBL -kehittämisote avaa työntekijöille mahdollisuuden oppia ja kehittää. Sen voidaan sanoa antavan oppimiselle legitimiin tilaan sekä työntekijän ja työpaikan tarpeista lähtevän ja niihin palaavan jäsenellyn kehikon. Oppimiselle varatun tilan saaminen osaksi työtä ja työaikaa ei ole itsestään selvyys (esim. Järvensivu 2006b). Tässä mielessä tarvitaan erilaisia oppimisfoorumeja, jotka tarjoavat ensinnäkin oikeutuksen ja toiseksi aikaa työntekijöiden oppimiselle ja työpaikan kehittämiseen osallistumiselle. Pelkän automaattisesti tapahtuvan työssä oppimisen varaan laskeminen olisi esimerkiksi ikkunatehtaan tayloristisessa organisaatiossa turhan optimistista.

Ongelmaperustaisen oppimisen prosessia voidaan kuvata erilaisten mallien avulla. Näitä malleja ovat esimerkiksi vaihe- ja askelmallit sekä toisaalta syklimallit. Näistä ensiksi mainitut kiinnittyvät kognitiivisiin oppimisenäkemyksiin ja niissä korostetaan ongelmanratkaisun rationaalista luonnetta, kun taas syklimallit korostavat oppimisen kokemuksellisuutta ja prosessiluonnetta sekä huomioivat tilanteiden sosiaalisen, poliittisen ja moraalisen kontekstin. Työyhteisö PBL -lähestymistavan taustalla olevan skenaariosyklimallin osa-alueet ovat: 1. ongelmaskenaario, 2. aivoriihi, 3. jäsentäminen, 4. ongelma-alueet, 5. oppimistavoitteet, 6. itsenäinen opiskelu, 7. uudelleen käsitteellistäminen ja 8. selventäminen, jonka jälkeen

ongelmanratkaisu jatkuu uudella kehällä. Skenaariomallin keskelle kuvataan arviointi, joka liittyy kaikkiin syklin vaiheisiin. (Poikela 1998, 71–79.) Syklimalli kuvaa Työyhteisö PBL -kehittämisoiteen vaiheita tietyllä tarkkuudella, mutta käytännössä mallin eri vaiheita ei ole mahdollista, tai ainakaan perusteltua, pyrkiä tiukasti irrottamaan toisistaan. Hyvin usein eri vaiheet limittyvät ja ovat läsnä samanaikaisesti.

Työyhteisö PBL -kehittämisoitetta on kehitetty noin kahdeksan vuoden aikana erilaisten työpaikkojen kehittämishankkeiden puitteissa (ks. Järvensivu 2000; Koski 2002; Jalava & Vikman 2003; Järvensivu & Valkama 2005; Koski 2006). Kyseessä on erittäin joustava lähestymistapa, jota voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa ja erilaisina variaatioina. Työyhteisö PBL -kehittämisoiteen keskeisenä etuna voidaan pitää sitä, että sen soveltaminen tuo kehittämistoimille tietyn rungon ja kokonaisnäkömyksen. Kokonaisvaltaisena kehittämisen lähestymistapana se sitoo yksittäisiä kehittämistoimia yhteen ja tuo esiin sekä erilaisten ongelmien että niihin liittyvien kehittämistoimien välisiä suhteita. Seuraavalla sivulla on kuvattu Työyhteisö PBL -kehittämisoite kuvion, eräänlaisen syklimallin, avulla.



Kuvio 5. Työyhteisö PBL® –kehittämisote kuvattuna syklimallin avulla.

6. Kehittämistoimenpiteet ja tulokset

Edellisessä luvussa kuvasin ikkunatehtaan kehittämistoiminnan lähtökohtia teoreettisesta ja taustoittavasta näkökulmasta. Tässä luvussa siirryn erittelemään ikkunatehtaalla toteutettuja konkreettisia kehittämistoimenpiteitä ja niillä saavutettuja tuloksia. Tuloksia suhteutan erityisesti kehittämisen päätavoitteeseen, joka voidaan ilmaista *tavoitteena 1) lisätä työntekijöiden työprosessitietoa ja 2) luoda edellytyksiä työprosessitiedon kehittymiselle tulevaisuudessa.*

Operationalisoin tavoitteen sekä edellä esitetyn oppimiseen liittyvän tutkimustiedon että ikkunatehtaan empiirisen analyysin pohjalta seuraavanlaisiksi kehittämistoiminnan päätavoitteiksi:

- käytäntöyhteisöjen välisten raja-aitojen lieventäminen,
- työntekijöiden välisen yhteistyön lisääminen,
- toisten työn ja sen merkityksen parempi ymmärtäminen,
- työntekijöiden oppimis- ja kehittämishalun lisääminen,
- kokonaisuusien ymmärtämisen ja painottamisen korostaminen osaoptimoinnin sijasta sekä
- oman ja ennen muuta muiden työn arvostuksen parantaminen.

Käytäntöyhteisöjen voimakkaat raja-aidat, erityisesti kilpailukulttuurista juontuva työntekijöiden vähäinen yhteistyö, kokonaisuusien ymmärtämisen ja painottamisen vähäisyys, muiden töiden vähäinen ymmärrys ja arvostus sekä vähäinen oppimis- ja

kehittämishalu vaikuttavat ikkunatehtaalla monitaitoisuuden ja työkierron kehittämisen mahdollisuuksia rajoittaen. Näin ollen näihin tekijöihin vaikuttamalla voidaan olettaa olevan mahdollista luoda pohjaa toimintatapojen vähittäiselle muutokselle. Kyse on tässä tapauksessa muutoksen ja yhteisen kehittämisen edellytysten parantamisesta. Muutoksen itsessään miellän mikropoliittisissa käytännöissä hioutuvaksi pitkäksi prosessiksi, jonka suoran ohjailun mahdollisuudet ovat rajalliset.

Käytännön toteutus

Tässä alaluvussa käyn läpi ikkunatehtaan koulutusten käytännön toteutusta. Toiminnan reunaehdot määrittyivät toisaalta ikkunatehtaan toiminnan ja toisaalta käytössä olevien rahoitusinstrumenttien mukaan. Ikkunatehtaalla hiljaisinta aikaa on talvi, joten toimenpiteet ajoitettiin marraskuun alusta huhtikuun puoleen väliin. Tuona aikana rahoitusteknisistä ja tuotantoon liittyvistä syistä toiminta oli organisoitava siten, että kukin tuotannon työntekijä osallistui koulutukseen ensin kokonaisen viikon yhteen menoon ja sen jälkeen muutaman kuukauden kuluttua valmennusta oli vielä yksi päivä. Järjestämistapaa ei voida pitää ihanteellisena Työyhteisö PBL -kehittämisoitteiden näkökulmasta, koska kehittämistilaisuuksien väliin ei jäänyt aikaa esimerkiksi välitehtävien suorittamiseksi lukuun ottamatta viimeistä kokoontumiskertaa. Työprosessitiedon kehittämisen näkökulmasta koulutuksellinen kehikko ei kuitenkaan muodostunut varsinaiseksi ongelmaksi.

Ikkunatehtaan työntekijät (yhteensä noin 140) jaettiin 12 ryhmään tarkasti tehtaan työprosessin työvaiheita seurailen. Kuhunkin ryhmään valittiin työntekijöitä mahdollisimman useasta eri työvaiheesta. Ryhmät olivat eräänlaisia pienoistehtaita tai näytteitä koko toimintaprosessista – toimihenkilöt osallistuivat valmennukseen lähinnä asiantuntijaroleissa, kouluttajina ja kysymyksiin vastajina.

Tehtaalla toteutettu työprosessitiedon kehittämiseen keskittynyt valmennusohjelma sisälsi seuraavanlaisia osioita:

- yrityksen toimintaympäristö,
- yrityksen tuloksen kehitys, tilanne ja tulevaisuuden suunnitelmat,
- tehtaan layout ja prosessit,
- työprosessin erilaiset työvaiheet,
- toimihenkilöiden työnkuvat,
- kehittämistarpeet
 - ongelmien listaus
 - yksinkertaisimpien ongelmien ratkominen
 - aikaa vievien ongelmien dokumentointi ja jatkosta sopiminen sekä
- arviointi ja palaute.

Toimintatapojen muutokseen ja työprosessitiedon lisääntymiseen pyrimme sekä valmennusorganisatorisin ratkaisuin että varsinaisten sisältöjen kautta. Organisoimme valmennuksen käytännölähtöisesti kantavana ajatuksena tukea työntekijöiden keskinäistä tiedonvaihtoa sekä toisaalta kehittämisaihioiden syntyä.

Yrityksen toimintaympäristöä käsiteltiin koulutuksissa esimerkiksi toimitusjohtajan ja tuotantopäällikön pitämien alustusten pohjalta ja työntekijöiden itse tekemien kilpailijaselvitysten kautta. Toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö kertoivat lisäksi laajasti yrityksen (tulos)kehityksestä, sen liittymäpinnoista työntekijöiden työhön sekä henkilöstön tuotanto- ja tulospalkkioihin. Tehtaalla kaavailtuja tulevaisuuden suunnitelmia käsiteltiin niin ikään varsin avoimesti. Johtajien alustusten pohjalta työntekijät esittivät paljon kysymyksiä, joihin he myös saivat vastauksia.

Toimitusjohtaja aloitti puheenvuoronsa lähes kaikissa ryhmissä näyttämällä kuvan kahdesta miehestä, jotka tekivät samaa työtä. Näistä toinen mielsi työkseen kivien hakkaamisen tiettyyn muotoon, kun taas toinen mielsi rakentavansa kirkkoa. Johtaja esitti toiveensa siitä, että ikkunatehtaan työntekijät ajattelisivat olevansa kirkonrakentajia ja työskentelevänsä yhteisen suuren päämäärän eteen. Tuotantopäällikkö kannusti omassa puheenvuorossaan työntekijöitä samansuuntaisesti.

”Laitetaan ne läpät vähän leveämmälle. Ei me mitään ravihevosta olla. Jokaisen pitäisi pyrkiä vähän laajentamaan horisonttia ja katsomaan isompia kokonaisuuksia.” (tuotantopäällikkö koulutustilaisuudessa)

Tehdasta ja sen työprosessia käytiin läpi muun muassa tehdaskierroksen avulla sekä siten, että työntekijät piirsivät pienryhmissä tehtaan pohjakuvia, koneita ja materiaalivirtoja sekä esittelivät toisilleen omaa työtään. Toimihenkilöiden työnkuviin tutustuttiin kiertämällä haastattelemassa kaikki tehtaan toimihenkilöt. Toimintajohtaja työsti niin ikään koulutuksia varten kuvion toimihenkilötyöstä ja eri henkilöiden tehtävistä.

Erittäin suuren kokonaisuuden (2–3 päivää) koulutuksesta muodosti kehittämistarpeiden listaaminen ja käsitteleminen pienryhmätöiden pohjalta. Työntekijät listasivat yhteensä noin sata kehittämistarvetta. Koulutusryhmien puitteissa työntekijät valitsivat listaamistaan haasteista muutamia, joita lähdettiin pohtimaan Työyhteisö PBL -lähestymistapaa noudattaen pienryhmissä. Ongelmanratkaisumielessä ehkä keskeisin piirre kyseisessä lähestymistavassa on ongelmanratkaisun pitkittäminen, jolloin ajatuksena on, että läpikäyty prosessi on vähintään yhtä tärkeä kuin ongelmaan löydetty ratkaisu. Ongelmista virisikin useiden tuntien mittaisia keskustelu- ja tiedonhankintaprosesseja, joiden aikana työntekijät joutuivat huomioimaan erittäin monia näkökulmia ratkaistavaan ongelmaan. Esimerkiksi aihio-osaston tai pokalinjan työntekijän näkökulma pokien pintavirheisiin on hyvin erilainen kuin kittauksessa työskentelevän tai reklamaatioita hoitavan työntekijän. Kun nämä mahdollisimman erilaiset näkökulmat huomioiden lopulta keksittiin kehittämisasidea tai ongelman ratkaisu, ajatuksen toteuttamiskelpoisuuden aste oli ehtinyt jalostua melko pitkälle. Lisäksi työntekijöille oli muodostunut kuva ongelman liittymäpinnoista, syistä ja seurauksista.

Kehitetyt ratkaisut pyrittiin viemään välittömästi käytännöiksi ja joitakin ideoita esiteltiin toimihenkilöille, joiden vastuualueille ne kuuluivat. Listatut haasteet luokittelin työparini kanssa laajempien otsikoiden alle. Valmennuksen viimeisenä päivänä työntekijät arvioivat haasteita ensinnäkin sen suhteen, miten kiireellisinä he kyseistä

ongelmaa pitivät ja toiseksi, miten vaikean tai helpon he uskoivat sen ratkaisemisen olevan. Dokumentista muodostui tsekkauslista yrityksen kehittämistoiminnan pohjaksi.

Rikkaan työprosessitiedon ryhmät keskeisinä resursseina

Valmennuksen aikana tuli esiin, että noin 10 % osallistuneista oli henkilöitä, joiden työprosessitieto oli olennaisesti parempi kuin muiden. Tällaisia henkilöitä oli keskimäärin yksi jokaisessa valmennusryhmässä. Tehtaan tuotantopäällikkö kertoi käyttäneensä valmennusryhmien muotoilussa harkintaa työprosessin eri vaiheiden edustavuuden lisäksi myös siinä, että kussakin ryhmässä olisi henkilöitä, jotka ”puhuvat, ovat aktiivisia ja saavat innostettua muutkin puhumaan”. Mitä ilmeisimmin nämä aktiiviset olivat juuri niitä henkilöitä, joiden työprosessitieto oli rikas.

On selvää, että rikkaan työprosessitiedon omaavat henkilöt kokivat useat keskusteluissa esiintyneet asiat itsestäänselvyyksiksi. Kerätyssä palautteessa työntekijät nimesivätkin ikkunatehtaan valmennuksen heikoiksi kohdiksi erilaisten yksittäisten mainintojen lisäksi ennen muuta toiston tai tuttujen asioiden kertauksen, jonka mainitsi vajaan kaksikymmentä kyselylomakkeeseen vastannutta henkilöä, eli suunnilleen sama määrä kuin tehtaassa on rikkaan työprosessitiedon omaavia henkilöitä. Täyttä varmuutta ei voida saada, olivatko vastaajat juuri näitä henkilöitä, mutta käytyjen keskustelujen perusteella se vaikuttaa todennäköiseltä.

Ikkunatehtaalla työskentelevät rikkaan työprosessitiedon omaavat henkilöt voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: Toinen ryhmä on jonkinlaisessa *erikoistehtävässä työskentelevät*, kuten työssään ympäri tehdasta kiertävät varastoa ja lähettämöä hoitavat konemiehet, työnjohtotehtävissä toimivat, kunnossapitohenkilöstö tai erilaisia virheitä tai reklamaatioita hoitavat. Kaikkien näiden työntekijäryhmien työ sisältää huomattavassa määrin ongelmanratkaisua ja muiden työntekijöiden kanssa keskustelemista. Näistä ryhmistä työnjohtotehtävissä olevilla kokonaiskäsitely ei välttämättä ole yhtä syvä kuin joillakin toisilla, koska työnjohtajilla on tehtaan sisällä jossain määrin rajatut reviirit ja heiltä puuttuu käytännön

työn kautta hankittua tietoa. Toisaalta esimiesten etuna on osittainen kuuluminen toimihenkilöiden ryhmään, mitä kautta heidän osaamisellaan on vahva vertikaalinen aspekti.

Ainakin yhdellä tehtaan erikoistehtävissä toimivista ikkunanvalmistusosaaminen on myös varsin syvällistä. Kyseinen henkilö toimii tehdassalissa ikkunoiden korjaustoiminnasta vastaavana. Hän kertoi osaavansa tehdä ikkunan alusta loppuun ja lupasikin tehdä minulle uudet ikkunat aivan yksin. Tosin hänkään ei täysin näyttänyt luottavan omiin taitoihinsa.

”Joo, soita vaan, niin kyllä mä sulle ikkunat teen. Niillä ei kylä sitten ole mitään takuuta.” (korjaustoiminnasta vastaava mies koulutustilaisuudessa)

Toinen työprosessitiedon suhteen erityisasemassa oleva ryhmä ovat työntekijät, jotka syystä tai toisesta ovat työuransa aikana joutuneet työskentelemään tai saaneet työskennellä useissa prosessin vaiheissa. Tällaisista henkilöistä on kehittynyt työpaikalle erittäin tärkeitä *monitaitureita*, jotka saattavat joustavasti vaihtaa työpistettä. Monitaitureiden työprosessitieto ei ikkunatehtaalla kuitenkaan kata koko tuotantoprosessin mittaa, vaan tyyppillisesti muutaman osaston pituisen kohdan.

Molemmilla edellä mainituilla rikkaan työprosessitiedon ryhmällä on muita runsaammin sekä horisontaalista että vertikaalista työprosessitietoa. Heillä on niin ikään jokapäiväisessä työssä merkittävä rooli tiedonjakamisessa ja eri työvaiheiden välisen ymmärryksen lisäämisessä. Näissä kahdessa ryhmässä on kyse tehtaan sisäisiä rajapintoja ylittävistä työntekijöistä, Wengerin (1998) käsitteistöllä välittäjistä. Rajapintoja ylittäessään ja erilaisia ongelmia ratkoessaan nämä henkilöt keräävät työprosessitietoa, jalostavat ja luovat sitä sekä jakavat tietoa eteenpäin. Työprosessitieto karttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, vaikka erityisesti erikoistehtävissä toimivat korostavat myös havainnoinnin, ”näkemisen” merkitystä. Heidän mukaansa yksi vilkaisu tehdassaliin riittää heille luomaan käsityksen siitä, miten työt sujuvat. Toiset työntekijät kertoivat usein kysyvänsä asioita esimerkiksi reklamaatioita ja korjauksia hoitavilta, koska nämä tietävät kokonaisuudesta paljon ja ovat paremmin perillä

kulloisestakin tehtaan tilanteesta kuin työntekijät, jotka liikkuvat työpäivän aikana vain hyvin pienellä alueella.

Näiden runsaasti työprosessitietoa omaavien työntekijöiden epäviralliset verkostot näyttivät olevan huomattavasti laajemmat ja monipuolisemmat kuin muilla. Tosin erikoistehtävissä toimivilla verkostot ylettyvät vielä laajemmalle (toisaalta asiakkaiden ja toimittajien ja toisaalta toimihenkilöiden suuntaan) kuin monitaitureilla. Tämä tuli näkyviin esimerkiksi, kun tuotantopäällikön vetämästä tehdaskierroksesta erillään toteutettiin kierros toimihenkilöille varausrakennuksen osassa. Kierroksen aikana toimihenkilöt esiteltiin ja he kertoivat lyhyesti työstään. Koska itse en aluksi tuntenut toimihenkilöitä, oli luontevaa pyytää jotakuta ryhmästä hoitamaan esittelykierros. Ainoita, joilla oli tieto yhteensä alle kahdenkymmenen toimihenkilön nimistä, olivat juuri nämä erikoistehtävissä toimivat henkilöt. Kierroksen aikana kävi myös hyvin selväksi, että nämä henkilöt olivat varsin hyviä tuttuja toimihenkilöiden kanssa, kun taas keskivertotyöntekijät tapasivat suuren osan toimihenkilöistä ensimmäistä kertaa kasvokkain.

Monitaitureiden työprosessitieto on tyypillisesti horisontaalisesti painottunutta, kun taas erikoistehtävissä toimivilla on lisänä jonkin verran vertikaalistakin työprosessitietoa, mikä on epäilemättä syntynyt heidän toimihenkilöitasolle ulottuvien verkostojensa kautta. Monitaitureilta nämä verkostot näyttävät puuttuvan lukuun ottamatta sitä, että heillä on erityinen suhde työnjohtajiin. Suhde pohjaa siihen, että työnjohtajat saattavat pyytää näitä henkilöitä tarvittaessa vaihtamaan työpistettä. Tuotantopäällikkö luonnehti tällaisia henkilöitä seuraavasti:

”Täällähän on sellaisia luottopelaajia, jotka ovat työnjohdolle tosi arvokkaita.” (tuotantopäällikkö koulutustilaisuudessa)

Tällaisten työprosessitietoa runsaasti omaavien henkilöiden mukanaolo valmennuksessa on heidän ”vanhan kertausta” -kokemuksistaan huolimatta kokonaisuuden kannalta erittäin hedelmällistä, koska juuri he tuovat keskusteluihin kokonaiskäsitystä ja toimivat eräänlaisina yleisiantuntijoina. Kun valmennuksen aikana jakaannuttiin pienryhmiin piirtämään työpaikan layoutia ja

prosessikuvia, ryhmät, joissa oli mukana erikoistehtävissä toimivia, piirsivät lähes täydellisiä kuvia.

Sama asia on havaittu tutkimuksessa, joissa on tutkittu ammattitaitoisten työntekijöiden mahdollisuuksia selviytyä työn organisatorisista muutoksista, joissa heidän työnkuvansa edellyttää hyvää ymmärrystä koko työprosessista. Tutkimuksessa todettiin hyvän ammattitaidon omaavien työntekijöiden kykenevän piirtämään erittäin tarkkoja kuvia työpaikkansa informaatio- ja materiaali-tiloista. Tämä tietämys oli syntynyt kokemusten kautta informaatio-tilanteissa, joissa oli ollut välttämätöntä keskustella muiden osastojen työntekijöiden kanssa esimerkiksi yllättävien tilanteiden tai tuotannon ongelmien vuoksi. (Fischer 1995.)

Sen sijaan ikkunatehtaan koulutusryhmät, joihin oli osunut monitaitureita, eivät selviytyneet yhtä hyvin. Jos pienryhmä taas muodostui lähellä toisiaan työprosessissa työskentelevistä keski-ikäisistä työntekijöistä, he saattoivat kyetä piirtämään vain pienen, muutaman työvaiheen kohdan koko tehtaasta. Useimmiten pienryhmät tuottivat kuvia, joissa jokin kohta tai muutama kohta prosessista oli kuvattu tarkasti ja loppuosa erittäin ylimalkaisesti. Myös mittasuhteet heittivät siten, että usein oma osasto oli kuvattu todellisuutta suuremmaksi. Tällöin kuvien käsitteleminen koko valmennusryhmässä lisäsi huomattavasti työntekijöiden työprosessitietoa.

Työpaikalla toteutetuissa valmennuksissa on hyvä päästä osaamisen siirron lisäksi myös yhteisen osaamisen luomisen tasolle (Järvensivu 2006a). Ikkunatehtaassa tämä aspekti oli erityisen tärkeä rikkaan työprosessitiedon omaaville henkilöille, jotta he kokivat toiminnan mielekkääksi.

Kehittämistoimien tuloksia

Tässä alaluvussa käyn läpi ikkunatehtaan koulutuksen tuloksia. Tulosten esittelyssä nojaan ensisijaisesti osallistujien näkemyksiin. Työntekijät arvioivat toteutettua valmennusohjelmaa sekä suullisesti ryhmässä että kirjallisesti vastaten usean sivun mittaiseen arviointilomakkeeseen, joka sisälsi sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä (lomake löytyy tutkimuksen liitteistä). Lomakkeen palautti 139

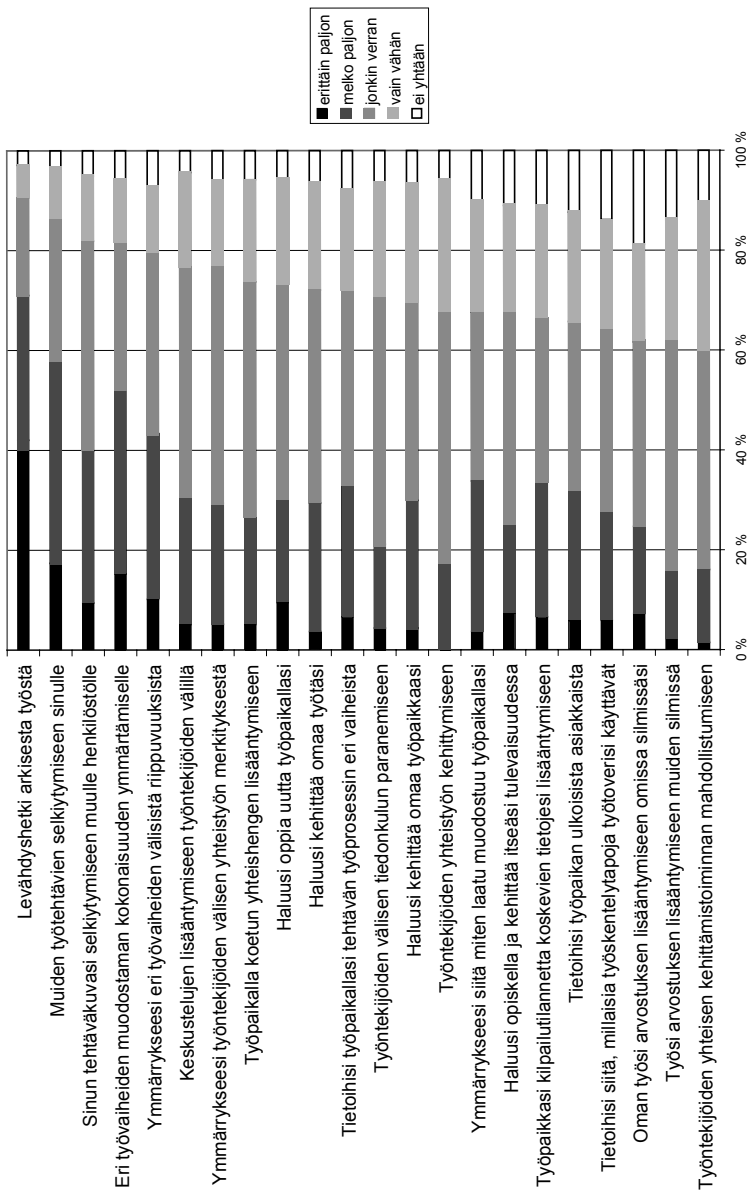
henkilöä (vastausprosentti lähes 100). Tämän lisäksi valmennuksen hyötyjä ja sen jälkeen tapahtuneita muutoksia pohdittiin keväällä 2006, kun jokainen ryhmä kokoontui vielä yhdeksi päiväksi.

Palautelomake sisälsi muun muassa 51 kysymyksen patteriston, jossa kartoitettiin viisiportaisella asteikolla työntekijöille valmennuksesta koituneita hyötyjä. Karkeammalla tasolla kysyttiin työntekijöiden kokemia hyötyjä ensinnäkin oman itsensä ja toiseksi oman työnsä kannalta. Valmennuksesta koki oman työnsä kannalta hyötynensä 61 % ja oman itsensä kannalta 76 %. Tulos on siinä mielessä kiinnostava, että valmennuksessa keskusteltiin oikeastaan vain niin sanotuista yritysspesifeistä asioista. Kaikki keskustelu oli erittäin konkreettista eikä yhtäkään aihepiiriä lähestytty abstraktioista käsin tai irrotettu luontevasta kontekstistaan. Onkin ilmeistä, että työntekijät kykenivät itse nostamaan keskustelujen abstraktiotasoja siinä määrin, että he mielsivät hyötynensä käsitellyistä asioista yleisemmällä tasolla kuin vain oman senhetkisen työnsä kontekstissa. Lisäksi työntekijät näyttäsivät mieltävän yritysspesifeistä asioista selvillä olemisen myös omaksi hyödykseen.

Viisiportaisessa (5 = erittäin paljon, 4 = melko paljon, 3 = jonkin verran, 2 = vain vähän, 1 = ei yhtään) mittaristossa valmennuksesta koettuja hyötyjä voidaan suhteuttaa toisiinsa. Tässä toteutan suhteutuksen vertaamalla vähintään ”jonkin verran vaikutusta” vastanneiden osuuksia (vaihtoehdot 3-5) muuttujittain. Seuraavassa tuodaan esiin kaikki muuttujat, joiden kohdalla vähintään 60 % vastaajista on valinnut jonkin vaihtoehdoista 3-5 (yhteensä 22 muuttujaa).

Alla olevasta kuvasta näkyy, että kaikkein suurin osa työntekijöistä koki valmennuksen levähdyshetkeksi työstä (91 %). Seuraavaksi suurimmat vaikutukset koettiin seuraavilla osa-alueilla: muiden työtehtävien selkiytyminen sinulle (86 %), oman tehtäväkuvan selkiytyminen muulle henkilöstölle (82 %), eri työvaiheiden muodostaman kokonaisuuden ymmärtäminen (82 %), ymmärrys eri työvaiheiden välisistä riippuvuuksista (80 %), keskustelujen lisääntyminen työntekijöiden välillä (77 %), ymmärrys työntekijöiden välisen yhteistyön merkityksestä (77 %), työpaikalla koetun yhteishengen lisääntyminen (74 %), halu oppia uutta työpaikalla (73 %), halu kehittää omaa työtä (72 %), tietosi työpaikallasi tehtävän työprosessin eri vaiheista (72 %), työntekijöiden välisen

tiedonkulun paraneminen (71 %), halu kehittää omaa työpaikkaasi (70 %), työntekijöiden yhteistyön kehittyminen (68 %), ymmärrys siitä, miten laatu muodostuu työpaikallasi (68 %), halu opiskella ja kehittää itseäsi tulevaisuudessa (68 %), työpaikkasi kilpailutilannetta koskevien tietojesi lisääntyminen (66 %), tietosi työpaikan ulkoisista asiakkaista (66 %), tietosi siitä, millaisia työskentelytapoja työtoverisi käyttävät (64 %), oman työsi arvostuksen lisääntyminen omissa silmissäsi (62 %), työsi arvostuksen lisääntyminen muiden silmissä (62 %), tietosi työsi merkityksestä työpaikkasi menestykselle (61 %) sekä työntekijöiden yhteisen kehittämistoiminnan mahdollistuminen (60 %).



Kuvio 6. Työyhteisö PBL -kehittämisoitteella toteutetusta työprosessitieto-
valmennuksesta koetut hyödyt.

Verrattaessa työntekijöiden vastauksia kehittämisen tavoitteisiin (lisätä työntekijöiden työprosessitietoa ja luoda edellytyksiä työprosessitiedon kehittymiselle tulevaisuudessa) voidaan todeta, että koulutuksissa kyettiin sekä saamaan aikaan oppimista että parantamaan oppimisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Työprosessitiedon kehittymisen merkkeinä voidaan pitää ainakin seuraavia asioita, joihin työntekijät olivat kokeneet koulutuksen vaikuttaneen:

- muiden työtehtävien selkiytyminen sinulle,
- sinun tehtäväkuvasi selkiytyminen muulle henkilöstölle,
- eri työvaiheiden muodostaman kokonaisuuden ymmärtäminen,
- ymmärrys eri työvaiheiden välisistä riippuvuuksista,
- ymmärrys työntekijöiden välisen yhteistyön merkityksestä,
- tietosi työpaikallasi tehtävän työprosessin eri vaiheista,
- ymmärryksiä siitä, miten laatu muodostuu työpaikallasi,
- työpaikkasi kilpailutilannetta koskevien tietojen lisääntyminen,
- tietosi työpaikan ulkoisista asiakkaista,
- tietosi siitä, millaisia työskentelytapoja työtoverisi käyttävät,
- tietosi työsi merkityksestä työpaikkasi menestykselle sekä
- oman työsi arvostuksen lisääntyminen omassa silmissäsi.

Työprosessitiedon kehittymistä tulevaisuudessa taas edesauttavat seuraavat asiat:

- keskustelujen lisääntyminen työntekijöiden välillä,
- työpaikalla koetun yhteishengen lisääntyminen,
- halusi oppia uutta työpaikalla,
- halusi kehittää omaa työtäsi,
- työntekijöiden välisen tiedonkulun paraneminen,
- halusi kehittää työpaikkaasi,
- työntekijöiden yhteistyön kehittyminen,
- halusi opiskella ja kehittää itseäsi tulevaisuudessa,
- työsi arvostuksen lisääntyminen muiden silmissä sekä
- työntekijöiden yhteisen kehittämistoiminnan mahdollistuminen.

Kyselylomakkeen avokysymyksissä tiedusteltiin yksinkertaisesti ensinnäkin, mikä osallistujien mielestä oli parasta valmennuksissa ja

toiseksi, mikä valmennuksessa oli heikointa. Yli sata 139 vastaajasta vastasi kysymykseen, mikä oli parasta. Sen sijaan kysymykseen, mikä oli heikointa, vastasi vain noin puolet lomakkeen palauttaneista. Valmennuksen parhaat puolet voidaan jaotella karkeasti kuuteen luokkaan. Ensinnäkin vastaajat korostivat ryhmässä käytyjä keskusteluja ja niiden merkitystä. Keskustelut nosti esiin noin kolmekymmentä vastaajaa. Toiseksi vastaajat nostivat esiin tehdyt ryhmätyöt ja ryhmien yhteisen toiminnan. Ryhmätyössä kiitosta saivat kehittämistarpeiden esiin nostaminen, niihin liittyneet yhteiset keskustelut ja kehitellyt ratkaisut. Näihin liittyviä mainintoja oli parisenkymmentä. Kolmanneksi korostettiin kokonaisuuden hahmottamisen kehittymistä. Mainintoja oli parisenkymmentä. Neljänneksi nostettiin esiin työtovereihin ja näiden tekemiin työvaiheisiin tutustuminen. Tämän toi esiin kolmisenkymmentä vastaajaa. Viidenneksi vajaan kahdessakymmenessä paperissa kiiteltiin kouluttajia henkilöinä. Kuudenneksi tuotiin esiin valmennusviikon työrutiiniin tuoma katkos ja vaihtelu. Viimeksi mainittuja vastauksia oli parisenkymmentä.

Keväällä järjestettyjen yksittäisten päivien aikana palattiin vielä keskustelemaan valmennuksen hyödyistä. Noiden keskustelujen pohjalta esiin nousi erityisesti hyöty, jota valmennusten aikana sivuttiin useita kertoja mutta jota en kyselylomakkeessa osannut aivan suoraan kysyä.

”Ymmärtää asioita tuon seuraavan työvaiheen kannalta. Ei tarvitse sitten turhaan kaikkien syytellä toisiaan.” (naistyöntekijä koulutustilaisuudessa)

Valmennusten aikana samantyyppiset ilmaisut liittyivät työntekijöiden välisiin keskusteluihin, joissa he vuorotellen saivat ahaa-elämyksiä liittyen hyvin arkipäiväisiin asioihin. Yleinen tulkintamalli oli ilmeisesti ollut se, että ajateltiin toisten käytäntöyhteisöjen tekevän jonkinlaista kiusaa omalle työvaiheelle, mutta kun asioista päästiin valmennuksessa keskustelemaan, löytyikin muita selityksiä.

Kyselylomakkeessa tähän liittyviä vastausvaihtoehtoja olivat esimerkiksi edellä mainitut ”työpaikalla koetun yhteishengen lisääntyminen”, ”keskustelujen lisääntyminen työntekijöiden välillä”,

”ymmärrys eri työvaiheiden välisistä riippuvuuksista” sekä ”työntekijöiden yhteistyön kehittyminen”. Lomakkeen avokysymyksiin aneetuista vastauksista löytyy myös useita vastaavia luonnehdintoja:

Kysymys: Mikä koulutuksissa oli mielestäsi parasta?

”Asioiden julkituominen. Ongelmia muillakin työn suhteen, ei vain itsellä. Tutustuminen eri osastojen ihmisiin. Ongelmia eri osastoilla, ymmärrän paremmin heitä, heidän ongelmat vaikuttaa myös minun työhön.”

Ikkunatehtaan koulutuksen voidaan siis ajatella vaikuttaneen työntekijöiden välisiä ristiriitoja vähentäen ja heidän keskinäistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyden kokemuksiin lisäten. Tutkimuskirjallisuudessa todetaankin työprosessitiedon lisääntymisen vaikuttaneen ”tunnetasolla” työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemuksiin (ks. esim. Fischer & Boreham 2004, 15). Sama ymmärrys voi muodostua työntekijälle eri tehtävissä toimimisen, eli työssä oppimisen kautta.

”Pokalinjassa on viime aikoina ollut liimaongelma. Siellä on selvästi joku, joka laittaa ihan liikaa liimaa. Se liima valuu sitten uriin ja kun sen jälkeen vielä kitataan ja maalataan pariin kertaan, liima on tosi lujassa. Mä kaivan sitä sitten urista pois heloituksessa. Ei ne ymmärrä siellä linjassa, jos eivät ole olleet helottamassa. Kun mä olen välillä ollut pokalinjassa, niin mä tiedän, ettei kannata laittaa paljoa liimaa, koska tiedän, mitä se merkitsee loppupäässä.” (naistyöntekijä)

Ikkunatehtaassa työntekijöiden työprosessitiedon kehittyminen on tällä hetkellä kuitenkin työssä oppien mahdollista vain harvoille eikä työprosessitiedon korkean tason mukanaan tuomia hyötyjä ole päästy vielä nauttimaan. Koulutukset auttoivat alkuun työntekijöiden työprosessitiedon kehittymisen tiellä, mutta matka on vielä kesken.

Ikkunatehtaan johto nosti koulutusten hyödyistä yhden ylitse muiden. Kuten edellä on tuotu esiin, yksi ikkunatehtaan suurimmista haasteista on kausivaihtelu. Kesän sesongin vuoksi olisi tärkeää

saada työntekijät pitämään mahdollisimman suuri osa lomistaan muulloin kuin kesällä. Toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö ovat yrittäneet junailla asioita tähän suuntaan. Kevättalvella 2006 tuotantopäällikkö teki työntekijöille ehdotuksen: jos työntekijä pitää kesällä vain kaksi lomaviikkoa, hän saa talvella yhden lisäviikon.

”Se on ainakin sanottava, että näistä koulutuksista seurasi se, että noin puolet työntekijöistä lähti mukaan siihen lomatarjoukseen.”
(tuotantopäällikkö koulutusten jälkeisessä palaverissa)

Myös tämä seikka puoltaa näkemystä työprosessitiedon yhteisöllisyyttä lisäävästä merkityksestä. Kun asioille löydetään keskustelujen kautta yhteisiä tulkintoja, tieto työpaikan toimintaedellytyksistä kasvaa ja muiden henkilöstön jäsenten näkökulmien ymmärrys lisääntyy. Samalla lisääntyy myös halu toimia yhteisten päämäärien eteen.

Yhteenvetoa ja kehittämistoiminnan jatkoajatuksia

Edellisen alaluvun pohjalta voidaan todeta, että ikkunatehtaan työntekijöiden työprosessitiedon lisäämisessä onnistuttiin toteutetun koulutuksen keinoin varsin hyvin. Samoin löytyi perustelua sille, että myös työntekijöiden työprosessitiedon edelleen kehittämismahdollisuudet paranivat koulutuksen myötä.

Työprosessitiedon parantamiseen keskittyvä koulutus selkiytti työntekijöiden kuvaa työprosessin kokonaisuudesta sekä siihen kuuluvista osa-alueista ja näiden välisistä riippuvuuksista. Voidaan todeta, että koulutus kehitti työntekijöiden ymmärrystä siitä, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja millaisia seurauksia koituu, jos tehdään toisin. Työntekijöiden arvostus omaa ja muiden tekemää työtä kohtaan lisääntyi työprosessitiedon kasvun myötä ja potentiaalisia ristiriitojen aiheuttajia kyettiin poistamaan. Niin ikään työntekijöiden halu oppia uutta ja kehittää omaa työtä ja työpaikkaa lisääntyivät.

Työprosessitiedon kehittäminen toteutettiin kiinnittäen huomiota sekä koulutuksen organisointiin että varsinaisiin koulutus-

sisältöihin. Nämä molemmat aspektit suunniteltiin palvelemaan työprosessitiedon lisääntymistä. Erittäin keskeistä ikkunatehtaan valmennuksessa oli henkilöstön välinen tiedon ja osaamisen siirtäminen. Kantavana ajatuksena oli, että eri ammattiryhmien ja osastojen työntekijät valmentavat toisiaan oman asiantuntijuutensa perustalta. Tämä valmennuksen näkökulma saikin erittäin paljon kiitosta ja sen kautta saavutettiin luontevasti toisiin työntekijöihin, tehtäviin, yrityksen kokonaisuuteen ja toimintaympäristöön tutustuminen.

Kyse oli kuitenkin vain tietynlaisen kehittämistoiminnan potentiaalin ja perustan luomisesta lähinnä työntekijöiden tasolla, joten tältä pohjalta on syytä suunnata katsetta tulevaisuuteen. Ikkunatehtaan varsinaiset kehittymishaasteet linjasin tämän tutkimuksen alkupuolella huomattavasti perustavammanlaatuisten ratkaisujen etsimiseen. Ei ole perusteltua olettaa, että pelkästään työntekijöiden koulutuksella luotu potentiaali riittäisi murtamaan taylorismin sävyttämän työnorganisoinnin ja sen pohjalta rakentuneen kulttuurin mikropoliittisine asetelmineen ja iskostamaan toimintamalleihin monitaitoisuuden työkiertoineen.

Konkreettisin koulutuksista tehtaalle jäävä kehittämisen työväline on dokumentti, jolla työntekijöiden ajatukset, heidän havaitsemansa kehittämistarpeet sekä kehitellyt ideat välitetään laajasti esimieskunnan tietoisuuteen. Erityisesti dokumentin osaa *"Listaus esiin tulleista kehittämistarpeista ja ehdotuksista uusiksi toimintatavoiksi"* on syytä tutkimuksenkin keinoin analysoida ikkunatehtaan tulevaisuuden kehittämistoimintaa silmällä pitäen.

Esiin tulleet noin sata kehittämistarvetta on niiden sisällön pohjalta mahdollista luokitella seuraavalla tavalla (kunkin kohdan alla on joitakin esimerkkejä luokan sisältämistä ongelmistä ja ideoista):

- *Tiedonkulkuun liittyvät ongelmat ja ideat*
 - Työnjohtaja hukassa; lappu oveen, missä on ja milloin palaa
 - Työnjohtaja ei muista asioita eikä vie niitä eteenpäin; muistikirja käyttöön
 - Toimihenkilöiden puhelinnumerot hukassa; listoja tehtaalle
- *Monitaitoisuuteen liittyvät ongelmat ja ideat*
 - Ei aikaa opetella uusia tehtäviä; hiljainen talviaika käyttöön

- Monitaitoisuuteen ei kannusteta; osaaminen osaksi palkkausjärjestelmää
- **Huoltoon / kunnossapitoon liittyvät ongelmat ja ideat**
 - Huoltoa ei ole, vain korjausta; lauantait huoltotoiminnan käyttöön
 - Rikkinäisiä työkaluja ei korjata; työntekijä toimittaa työvälineet suoraan pajalle ja korjaukseen
- **Työsuojeluun liittyvät ongelmat ja ideat**
 - Meteli; kovaa melua pitävät koneet voisi jotenkin koteloida
 - Saranakone pysähtelee turva-asetusten vuoksi jatkuvasti; valokennorajoin alemmas
 - Työpöytien korkeuden muuttamiseen tarvitaan kolme työntekijää; hydraulikkaa avuksi
- **Tasa-arvoon liittyvät ongelmat ja ideat**
 - Työntekijät eriarvoisia vapaiden suhteen; lomat kiertäviksi kaikille
 - Lasituslinjan työ raskasta naisille; myös miehiä linjaan
 - Naisten palkat pienempiä kuin miesten; sama palkka samasta työstä
- **Laatuun liittyvät ongelmat ja ideat**
 - Erikoisehdot jäävät täyttymättä; selvemmin näkyviin työkuviin
 - Korjauspokat aina hukassa; ei jätetä ajalehtimaan, vaan tehdään heti, merkinnät
- **Varastotoimintaan liittyvät ongelmat ja ideat**
 - Perustavara pääsee usein loppumaan; sähköinen varastonhallintajärjestelmä
 - Varastosta ei löydä tavaroita; järjestäminen ja selkeät merkinnät
- **Vuoronvaihtoon liittyvät ongelmat ja ideat**
 - Tullessa ei ole mistä aloittaa; jätetään seuraaville puskuria
 - Ei puhuta eikä tervehditä; kerrotaan esimerkiksi häiriöistä

Esitettyjä ideoita voidaan lähestyä myös toisesta näkökulmasta. Idealistista on nimittäin havaittavissa toisaalta ongelmia ja ideoita, joiden toteuttaminen olisi varsin helppoa. Osa näistä ehdittiin jo koulutusten loppuun mennessä toteuttaakin: jotkut esimiesten ja jotkut työntekijöiden itsensä toimesta. Toteutukseen asti ehtineitä olivat esimerkiksi seuraavat tiedonkulun kehittämiseen liittyvät

seikat: viikkotiedotetta kehitettiin työntekijöiden toiveiden mukaan, kritiikin kohteena ollut ”muistamaton” työnjohtaja otti käyttöön muistikirjan ja työpisteisiin levitettiin puhelinnumerolistoja.

Toisaalta kehittämishaastelistassa on runsaasti ideoita, jotka toteutuessaan merkitsivät suuria muutoksia tehtaan toimintatapaan ja käytössä oleviin järjestelmiin. Ideoita esitettiin suhteessa palkkausjärjestelmään, suhteessa työntekijöiden laajempiin mahdollisuuksiin osallistua päätöksentekoon, suhteessa koneiden tai varastojen sijoitteluun, suhteessa suurin hankintoihin sekä suhteessa johtamisstrategioihin:

- Palkkausjärjestelmän muutokset
 - avoimuus ja läpinäkyvyys
 - omontaitoisuuteen kannustavuus
- Työntekijöiden suurempaan osallistumiseen liittyvät ideat
 - Työntekijät mukaan konehankintojen suunnitteluun
 - Työntekijät mukaan tuotesuunnitteluun
- Muutokset tehtaan layoutissa
 - Alumiiniosastolla koneet väärissä paikoissa; asetellaan uudelleen
- Suuret hankinnat
 - Sähköinen materiaalinhallintajärjestelmä
- Johtamisstrategiset muutokset
 - Kilpailuttamisen lopettaminen

Jos katsotaan, millaisia asioita työntekijät itse viimeisissä koulutustilaisuuksissa painottivat erityisen nopeaa ratkaisua vaativina ongelmakohtina, huomataan ensinnäkin, että he arvottivat lähes kaikki yhteenvetolistan asiat kiireellisiksi. Saattaa olla, etteivät työntekijät halunneet kyseenalaistaa toisten ryhmien ongelmiksi kokemia kohtia tai ideoita, koska arviointiasteikossa vähemmän kiireellisille asioille omistettuja numeroita ei käytetty juuri ollenkaan. Erityisen moni ryhmä käytti kuitenkin erittäin kiireellisille kohdille nimettyä numeroa viisi seuraavanlaisten asioiden kohdalla: *esimiehiltä työntekijöille tapahtuva tiedonkulku ja palautteen antaminen* (esimerkiksi jos pyydetään seuraamaan jotain, siitä saisi myös palautteen), *työsuojeluun ja ergonomiaan liittyvät parannukset* (esimerkiksi linjojen ja pöytien parannukset, tehokkaammat imurit), *ennakkobuoltoon ja*

korjaustoimintaan liittyvät seikat (esimerkiksi lauantaihuollot, työkalujen korjaus) sekä *työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisäämiseen liittyvät seikat* (esimerkiksi hankintojen ja tuotteiden suunnitteluun osallistuminen). Näistä suurinta osaa työntekijät itse pitivät melko helposti toteutettavina parannuksina, mutta toisten toteuttamista työntekijätkin pitivät hankalana. Listauksiin suullisesti ja kirjallisesti esitettyjen kommenttien perusteella voidaan todeta, että useimmiten työntekijät mielsivät toteutusta haittaaviksi esimiesten ongelmia vähättelevät asenteet.

Työntekijät kirjasivat ja arvioivat kehittämistarpeita varsin innostuneesti, mutta jokaisessa ryhmässä joku esitti epäilyn siitä, etteivät ideat kulkeudu käytäntöön eikä toiveita huomioida. Muutamia näistä epäilyistä kulkeutui myös palautelomakkeen vastauksiin kohdassa, mikä koulutuksessa oli heikointa:

- ”Tuleekohan kehittämisideoista mitään, toteutuuko?”
- ”Epävarmuus, korjataanko havaitut ongelmat.”
- ”Jää vaivaamaan, että onko tästä mitään hyötyä, muuttuuko mikään, vaikka jos jonkinlaisia parannusehdotuksia keksittiin.”

Tältä pohjalta ikkunatehtaan tulevaisuuden riskiksi on mahdollista linjata se, että koulutusten kautta työntekijöille avattiin näköaloja ja annettiin tilaa osallistua ja kehittää, mutta samanlaisen toimintamallin jatkuminen ikkunatehtaan käytännöissä ei ole lainkaan varmaa. Tämän työntekijät tiedostivat varsin selkeästi. Tayloristisesti värittyneen työorganisaation toimintakäytännöt ja mikropoliittiset asetelmat kaikkine käytännön ilmentymineen saattavat tuotteiden läpimenoja laskevan kilpailukulttuurin puristuksessa hyvinkin tehokkaasti pysäyttää muutosten tuulet.

Jos ikkunatehtaassa kuitenkin uskotaan työntekijöiden monitaitoisuuden olevan olennainen osa sen tulevaisuuden toimintamallia, seuraavaksi olisi loogista yhteistyössä koko henkilöstön kanssa kiinnittää huomiota työssä oppimista palvelevien työn organisatoristen ratkaisujen kehittämiseen, kontrollimuotojen uudelleen arviointiin, monitaitoisuuden kehittymisen tueksi tarvittaviin kompensatiojärjestelmiin (esimerkiksi palkkausjärjestelmä) sekä tuotannon tasaisuuden tavoitetta palveleviin mittareihin ja pa-

lautejärjestelmiin. Näiden tiimoilla ideoitavien muutosten myötä ikkunatehtaan mikropoliittiset asetelmat muotoutuisivat uudelleen tämän hetkistä tilannetta suosiollisemmiksi suhteessa työntekijöiden monitaitoisuuteen. Kyselyssä työntekijät ilmoittivat oppimis- ja kehittämishalunsa lisääntyneen koulutusten myötä, joten nyt olisi vuorossa konkreettisten oppimis- ja kehittämismahdollisuuksien järjestäminen osaksi työprosessia, jotta tuotantopäällikön olisi mahdollista luonnehtia yhä suurempaa osaa ikkunatehtaan työntekijöistä rikkaan työprosessitiedon omaaviksi luottopelaajiksi.

Näiden kehittämisajatusten pohjalta kävin koulutusten jälkeen ikkunatehtaan tulevaisuuden kehittämissuuntiin liittyviä keskusteluja erikseen luottamushenkilön, toimitusjohtajan ja tuotantopäällikön kanssa sekä kaikkien edellä mainittujen tahojen kanssa yhtä aikaa yhteisessä palaverissa. Palaverissa toimitusjohtaja linjasi, että tulevaisuudessa he tulevat ottamaan kehittämistoiminnan tiukemmin haltuun. Keskeisiä elementtejä tässä toiminnassa tulee olemaan työntekijöiden monitaitoisuuteen panostaminen.

”Tästä lähtien me puhutaankin vallan ikkunatyöntekijöistä ja myydään tämä ajatus työntekijöille näin. Eikä me enää rekrytoida kittareita tai tiivistäjiä, vaan ikkunatyöntekijöitä.” (ikkunatehtaan toimitusjohtaja koulutusten jälkeisessä palaverissa)

Puhe monitaitoisuudesta hylätään ikkunatehtaalla, koska se herättää työntekijöissä vastustusta. Sen sijaan työntekijöiden keskuuteen pyritään lanseeraamaan käsite ikkunatyöntekijä, jolla viitataan henkilöön, joka osaa tehdä ikkunoita alusta loppuun ja voi työskennellä missä tahansa tuotantoprosessin kohdassa. Käsitteellä ajatellaan olevan mahdollista luoda työntekijöille positiivisia mielikuvia ja ammatillista identiteettiä, joka olisi linjassa joustavien monitaitoisten työntekijöiden tarpeen kanssa. Käsitteen avulla pyritään niin ikään hälventämään eri porukoiden välisiä ennakkoluuloja ja jännitteitä, minkä kautta voidaan edetä kohti yhtenäisempää ikkunatehtaan kulttuuria. Samoin kilpailusta ja läpimenoista puhumista päätettiin vähentää ja sen sijaan korostaa tuotantopäällikön ajatusta tuotannon tasaisesta virrasta.

Tulevaisuuden kehittämislinjaukset painottuivat ikkunatehtaan tulevaisuuden kehittämistä koskevassa palaverissa selvästi siihen, miten ikkunatehtaan johtajat tulevaisuudessa tulevat puhumaan. He pyrkivät ”ottamaan kehitysprosessin haltuun” muuttamalla tietoisesti puhetapoja ja käsitteitä. Uudenlaisilla puhetavoilla arveltiin voitavan vaikuttaa tehtaan kehittymiseen, työntekijöiden suhtautumiseen ja toimintaan sekä mahdollisuuksiin tuottaa työprosessiin koordinaatiota.

7. Yhteenveto, johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi

Tässä luvussa esitän tutkimukseni yhteenvedon, johtopäätökset sekä arvioni tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuudesta ja yleistämismahdollisuuksista.

Yhteenveto

Tutkimukseni käsitteli ikkunatehtaan työntekijöiden monitaitoisuuden edistämiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tutkimuksen pääongelmaksi asetin kysymyksen, millainen koulutus- tai kehittämiskonsepti olisi mahdollinen purkamaan ikkunatehtaan tayloristista työorganisaatiota ja lisäämään työntekijöiden monitaitoisuuden kehittymisedellytyksiä?

Tämä tutkimusongelma purettiin seuraavanlaisiksi kysymyksiksi:

- Onko perusteltua luonnehtia ikkunatehdasta tayloristiseksi organisaatioksi?
- Miksi työkierto ja työntekijöiden monitaitoisuus ei työnantajan yrityksistä huolimatta ole realisoitunut ikkunatehtaassa?
- Mitä voidaan tehdä monitaitoisuuden ja työkierron edistämiseksi ikkunatehtaassa?

Metodisesti tutkimusta on mahdollista luonnehtia tapaustutkimukseksi ja tarkentaen konstrukttiiviseksi interventiotutkimukseksi, koska pyrkimykseni oli ylittää asioiden tilan toteaminen pohtimalla muutoksen mahdollisuuksia tapaustutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Olennainen osa tutkimusta oli interventio, joka ikkunatehtaan tapauksessa määrittyi ikkunateollisuudelle tyypillisen kausivaihtelun ja toiminnan rahoittajan reunaehtojen puitteissa tuotannon työntekijöiden kuuden päivän mittaiseksi koulutukseksi.

Tutkimukseni ensimmäinen kysymys koski ikkunatehtaan suhdetta tayloristiseen työnorganisaatioon. Ikkunatehdasta voidaan luonnehtia tayloristisesti värityneeksi työorganisaatioksi, koska sekä vertikaalinen että horisontaalinen työnjako tehtaassa on viety pitkälle ja erilaiset sosiaaliset ja fyysiset jakolinjat ja rajapinnat ovat voimakkaita. Toimihenkilötyö on erotettu varsinaisesta ikkun valmistusprosessista. Toimihenkilöt suunnittelevat ja johtavat sekä kontrolloivat ja koordinoivat ikkunatehtaan toimintaa. He työskentelevät muun tehtaan yläpuolella sijaitsevassa ”tornissa”, jossa tuotannon työntekijöitä tapaa erittäin harvoin. Tehdas on organisoitunut osastoiksi, joiden väliltä löytyy sekä fyysisiä että sosiaalisia raja-aitoja. Työntekijöiden tehtävät on varsin pitkälle ositettu. Työn organisaatioon ja sen kehittämisyrittämyksiin liittyy kuitenkin moninaisuutta ja ristiriitaisuuksiakin eikä ikkunatehdasta voida pitää ”puhtaasti tayloristisena” organisaationa.

Ikkunatehtaan tavoitteista ja niihin linkittyvistä kontrollin muodoista voidaan todeta työnantajan strategian pääpainon jo kauan olleen mahdollisimman suurissa läpimenoissa ja kontrollistrategioiden palvelevan edelleen vahvasti tätä tavoitetta. Tavoitteen toteutumista kontrolloidaan laskemalla läpimenoja paikoin jopa työpistekohtaisesti. Palkitseminen ja sanktiointi tapahtuvat taloudellisin (muun muassa tuotantopalkkio) sekä sosiaalisin (muun muassa erilaisten käytäntöyhteisöjen väliset vertailut, työntekijöiden puhuttelut) keinoin. Myös työntekijöiden epävirallinen työprosessin hallintaan liittyvä toiminta, josta olen käyttänyt nimitystä tehdaspelit, liittyy erittäin voimakkaasti läpimenoihin. Toimintaa leimaa kuitenkin osaoptimointi, eli pyrkimys pärjätä hyvin suhteessa läpimenoihin esimerkiksi oman vuoron tai oman työporukan tasolla. Jotkut laskevat itse tavoitteen toteutumisia jopa yksilötasolla. Työntekijöiden

toiminta ei kuitenkaan välttämättä palvele mahdollisimman suurten läpimenojen tavoitetta koko tehtaan mitassa.

Työntekijöiden pyrkimykset työprosessin hallintaan palvelevat työntekijöiden intressejä seuraavien asioiden suhteen: oman työtehtävän hallinnan paraneminen sekä oman ammattitaidon osoittaminen työnjohdolle ja toisille työporukoille, työvoiman käytön hallinta sekä parempi pärjääminen suhteessa muihin porukoihin (toisille näyttäminen), mukavien töiden valikointi sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääminen ja ryhmäkurin harjoittaminen. Kilpailun sävyttämässä kulttuurissa peleillä on selkeästi eri käytäntöyhteisöjen (=porukoiden) välisiä funktioita, eli työntekijät pelaavat yhtä lailla keskenään kuin työnantajan edustajienkin kanssa. Suhteessa läpimenoja painottavaan työnantajastrategiaan työntekijöiden pelejä on mahdollista luonnehtia vastarinnaksi, joka kuitenkin ilmentää myös suostumusta työnantajan tavoitteisiin. Läpimenoitavoitetta ei haasteta suoraan oman porukan kohdalla, kokonaisuuden tasolla kylläkin.

Työntekijöiden harjoittamat pelit aiheuttavat mitä suurimmassa määrin tuotannon epätasaisuutta, mikä onkin noussut johtajien huolenaiheeksi. Tuotantopäällikkö on nimennyt tuotannon tasaisuuden toiseksi strategiseksi tavoitteeksi suurten läpimenojen rinnalle. Tämä linjaus on mahdollista tulkita työntekijöiden työprosessin hallintapyrkimysten vastastrategiaksi. Suhteessa tuotannon tasaisuuden tavoitteeseen työntekijöiden pelit on helpommin tuomittavissa vastarinnaksi kuin suhteessa läpimenojen tavoitteeseen, jota ne yksittäisten työntekijöiden ja työporukoiden kohdalla palvelevat. Toistaiseksi tuotannon tasaisuuden kontrollointia ei kuitenkaan ole ikkunatehtaassa aloitettu eikä siihen ole valmiita välineitä. Näin ollen ikkunatehtaan mikropolitiikka asemoituu läpimenojen ympärille. Lisäsävyjä tehtaan kulttuuriin antaa eri työntekijäryhmien voimakas keskinäinen kilpailu ja kilpailuttaminen sekä niistä ja työorganisaation kehittämisen jäämisestä muun toiminnan jalkoihin aiheutuva kiire.

Ikkunatehtaan johto on ottanut tavoitteekseen työntekijöiden monitaitoisuuden lisäämisen. Monitaitoisuus on ennen muuta olennainen osa tasaiseen tuotannon virtaan pyrkivää strategiaa: monitaitoisia työntekijöitä voidaan siirtää joustavasti tuotannon eri vaiheisiin esimerkiksi häiriötilanteissa. Käytännössä monitai-

toisuudesta ja siihen linkittyvästä työkierrosta on muodostunut ikkunatehtaalle ongelma, jonka määrittelin tutkimukseni toiseksi kysymykseksi: miksi monitaitoisuus ei johtajien pyrkimyksistä huolimatta lisääntynyt?

Monitaitoisuuden kehittämisspyrkimykset törmäävät työntekijöiden vastarintaan. Vain hyvin harvat vastustavat ääneen monitaitoisuustavoitetta, mutta hiljainen vastarinta on sitäkin selkeämpää. Ikkunatehtaan mikropolitikassa monitaitoisuuden ja työkierron kehittäminen haastavat nimittäin selvästi työntekijöiden intressejä ja heidän omaksumiaan pelistrategioita. Monitaitoisuuden mahdollistama työntekijöiden siirtely esimerkiksi rajoittaisi tehokkaasti työntekijöiden mahdollisuuksia hankkia lepoa ja taukoja sekä osoittaa omaa pärjäämistä ja omaa tärkeyttä tietyn työvaiheen hallitsijana niin toisille työntekijöille kuin työnjohdollekin. Aivan samoin se vaikeuttaisi töiden valikointia ja pakottaisi työntekijöitä siirtymään mielekkäämmistä tehtävistä suorittamaan myös vähemmän kiinnostavia tehtäviä. Myös työntekijöiden porukat, eli vakiintuneet käytäntöyhteisöt hajoaisivat ja työntekijöiden pitäisi tutustua tovereihin, joita he eivät ennalta tunne tai joihin he eivät välittäisi lähemmin tutustua.

Työkierron ja monitaitoisuuden edistäminen törmää ikkunatehtaassa lisäksi läpimenojen painottamiseen ja työntekijöiden ja heidän muodostamiensa käytäntöyhteisöjen jatkuvaan kilpailuun, mutta myös kilpailuttamisen kautta erityisen tiiviiksi muotoutuneiden käytäntöyhteisöjen hajottamisen vaikeuteen sekä palkkausjärjestelmän pitämiseen monitaitoisuuden kehittämisestä irrallaan. Näiden tekijöiden lisäksi tulevat tehtävien osaamiseen ja oppimiseen liittyvät kysymykset, joissa merkittävää roolia näyttelevät ensinnäkin halu opetella tiettyjä (esimerkiksi vähäistä arvostusta nauttivia) tehtäviä ja toisaalta mahdollisuus opetella ylipäätään mitään, kun läpimenojen määrä ei saa hetkeksikään vähentyä ja niin esimiehet kuin toiset työntekijätkin asettavat rajoja oppimiselle.

Tähän tilanteeseen asemoitui intervention haaste ja mahdollisuus sekä kolmas kysymykseni: mitä muutoksen aikaansaamiseksi voidaan tehdä ikkunatehtaan eri osapuolten erilaiset tavoitteet ja strategiat huomioiden? Ikkunatehtaan dilemmaa lähdettiin työstämään työntekijöiden koulutuksella, jonka tavoitteeksi asetettiin ensinnäkin lisätä työntekijöiden työprosessitietoa ja toiseksi luoda

edellytyksiä työprosessitiedon kehittymiselle tulevaisuudessa. Tavoitteet nousivat ja saivat perustelunsa toisaalta ikkunatehtaan työprosessin ja toimintakulttuurin empiirisen analyysin pohjalta ja toisaalta teoreettisista lähtökohdista. Kantavana ajatuksena oli lisätä työntekijöiden ymmärrystä ja hallinnan tunnetta suhteessa tehtaan kokonaisprosessiin sekä lisätä työntekijöiden oppimis- ja kehittämis halua parantamalla heidän työprosessitietoaan. Suhteessa teorioihin asia voidaan muotoilla seuraavasti: työntekijöiden työprosessitiedon lisääminen on nähtävissä tayloristisen työn organisoinnin vastavoimaksi. Tayloristisessa työorganisaatiossa työntekijöiden osaaminen on muotoutunut hyvin kapeaksi ja huomion kiinnittymistä prosessin pieniin osiin on omiaan lisäämään tehtaan eri käytäntöyhteisöjen välinen kilpailu. Työprosessitietoa lisäämällä pyrittiin parantamaan työntekijöiden käsitystä ikkunanvalmistuksen kokonaisuudesta ja lisäämään käytäntöyhteisöjen rajapintoja ylittävää vuorovaikutusta ja toisten työn arvostusta.

Työprosessitiedon kehittäminen toteutettiin kiinnittäen huomiota sekä koulutuksen organisointiin että varsinaisiin koulutussisältöihin. Nämä molemmat aspektit suunniteltiin palvelemaan työprosessitiedon lisääntymistä. Erittäin keskeistä ikkunatehtaan valmennuksessa oli henkilöstön välinen tiedon ja osaamisen siirtäminen. Kantavana ajatuksena oli, että eri ammattiryhmien ja osastojen työntekijät valmentavat toisiaan oman asiantuntijuutensa perustalta. Tämä valmennuksen näkökulma saikin erittäin paljon kiitosta ja sen kautta saavutettiin luontevasti toisiin työntekijöihin, tehtäviin, yrityksen kokonaisuuteen ja toimintaympäristöön tutustuminen. Yhtä tärkeä aspekti koulutuksissa oli kuitenkin myös työntekijöiden yhteinen kehittämishaasteiden esiin nostaminen ja parannusehdotusten ideointi. Joitakin parannuksia saatiin koulutusten aikana käytäntöön asti, mutta huomattava määrä kirjattiin esimiehille toimitettuun dokumenttiin, jonka pohjalta ikkunatehtaan henkilöstö voi halutessaan suunnitella kehittämistoimintaansa.

Koulutuksen tuloksia tarkastelemalla on mahdollista todeta, että tavoitteet saavutettiin. Koulutuksella pystyttiin sekä lisäämään työntekijöiden työprosessitietoa että avaamaan mahdollisuuksia sen edelleen kehittymiselle tulevaisuudessa. Toteutettu koulutus selkiytti työntekijöiden kuvaa työprosessin kokonaisuudesta sekä siihen kuuluvista osa-alueista ja näiden välisistä riippuvuuksista.

Voidaan todeta, että koulutus kehitti työntekijöiden ymmärrystä siitä, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja millaisia seurauksia koituu, jos tehdään toisin. Työntekijöiden arvostus omaa ja muiden tekemää työtä kohtaan lisääntyi työprosessitiedon kasvun myötä ja potentiaalisia ristiriitojen aiheuttajia kyettiin poistamaan. Niin ikään työntekijöiden halu oppia uutta ja kehittää omaa työtä ja työpaikkaa lisääntyi.

Kyse oli kuitenkin vain kehittämistoiminnan potentiaalin ja perustan luomisesta lähinnä työntekijöiden tasolla, joten tältä pohjalta on syytä suunnata katsetta tulevaisuuteen. Ikkunatehtaan varsinaiset kehittymishaasteet linjaan huomattavasti perustavammanlaatuisten ratkaisujen etsimiseen ja työntekijöiden suostumuksen uudelleen neuvotteluun. Ei ole perusteltua olettaa, että pelkästään työntekijöiden koulutuksella luotu potentiaali riittäisi murtamaan taylorismin sävyttämän työnorganisoinnin ja sen pohjalta rakentuneen kulttuurin mikropoliittisine asetelmineen ja iskostamaan toimintamalleihin monitaitoisuuden työkiertoineen. Tulevaisuuden riskiksi on mahdollista kirjata se, että koulutusten kautta työntekijöille avattiin näköaloja ja annettiin tilaa osallistua ja kehittää, mutta samanlaisen toimintamallin jatkuminen ikkunatehtaan käytännöissä ei ole lainkaan varmaa. Toisin sanoen kehittämisyksiköt eivät käynnisty. Tämän riskin työntekijät tiedostivat varsin selkeästi. Tayloristisesti värittyneen työorganisaation toimintakäytännöt ja mikropoliittiset asetelmat kaikkine käytännön ilmentymineen saattavat hyvinkin tehokkaasti pysäyttää muutosten tuulet.

Jos monitaitoisuus edelleen nähdään ikkunatehtaassa tulevaisuuden toimintatapaan liittyväksi keskeiseksi piirteeksi, olisi loogista tulevaisuudessa pyrkiä kaikilta osin yhtenäisen toimintatavan rakentamiseen monitaitoisuuteen perustuvaa työn organisointia tukemaan. Tällöin huomio olisi luontevaa kiinnittää ainakin työssä oppimista palvelevien työn organisatoristen ratkaisujen kehittämiseen, kontrollimuotojen uudelleen arviointiin, monitaitoisuuden kehittämisen tueksi tarvittaviin kompensatiojärjestelmiin (esimerkiksi palkkausjärjestelmä) sekä tuotannon tasaisuuden tavoitetta palveleviin mittareihin ja palautejärjestelmiin. Henkilöstön kanssa ideoitavien ratkaisujen ja työntekijöiden suostumuksen uudelleen neuvottelun myötä ikkunatehtaan mikropoliittiset asetelmat muotoutuisivat uudelleen tämän hetkistä tilannetta suosiollisemmiksi

suhteessa työntekijöiden monitaitoisuuteen ja ikkunatehdas löytäisi uuden toimintatavan. Tällä hetkellä tehdään toimintatapa on selvästi muutoksen tilassa. Tärä tilaa ja toimintatavan kehittämiskohteita voidaan luonnehtia kootusti alla olevan taulukon avulla.

Taulukko 1. Ikkunatehtaan toimintatavan muutosvaihe.

Ikkunatehtaan toimintatavan keskeiset osa-alueet	Ikkunatehtaan vanha toimintatapa:	Ikkunatehtaan uusi toimintatapa:
Ohjaava pääperiaate	huomion kohdentuminen prosessin osiin	huomion kohdentuminen prosessin kokonaisuuteen
Kannustinjärjestelmä(palkkaus, palkitseminen, sanktiot ja mittarit)	viikoittainen tuotanto-palkkio, bonus, vertailut ja porukoiden keskinäinen kilpailuttaminen	puuttuu (tukee edelleen vanhaa toimintatapaa)
Työn organisointiperiaate	taylorismi (osastopainotteinen; osissa epävirallista "tiimityötä")	tavoitteena joustava organisaatorakenne (vielä täsmentymätön)
Yhteistyö ja identifioituminen	tiukkarajaiset keskenään kilpailevat porukat ja identifioituminen porukoihin	tavoitteena rajapinnat ylittävä yhteistyö ja identifioituminen ikkunatehtaan kokonaisuuteen
Ammattinimikkeet	osastoittaisia (kittarit, tiivistäjät)	kaikille sama (ikkunatyöntekijä)
Työntekijän osaaminen	yhteen tai muutamaan prosessin osaan kohdentuvaa	monitaitoisuustavoite

Yllä esitetyistä osa-alueista on mahdollista rakentaa ikkunatehtaan kehittämisuunnitelma, joka vie eteenpäin tehdään kehittymistä Työyhteisö PBL -syklin mukaisesti.

Johtopäätökset

Ikkunatehtaalla tekemästani tutkimuksesta on mahdollista vetää joitakin keskeisiä johtopäätöksiä. Tällaisia ovat ainakin työpaikan työprosessin ja mikropoliitiikan keskeinen merkitys lähinnä työntekijöiden osaamiseen liittyviksi mielletyille kysymyksille, muutosprosessien täydellisen hallinnan mahdollisuus prosessien mikropoliittisen luonteen vuoksi, yrityksen tehokkuuden kehittämiseen tähtäävien menneiden toimien merkitys tulevan kehittämistyön kannalta sekä työntekijöiden työprosessitiedon lisäämisen myönteiset vaikutukset sekä työntekijöiden että työnantajan asettamien tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Tutkimus tuo esiin työntekijöiden monitaitoisuuden lisäämisen monet kasvot. Monitaitoisuutta ei voida tämän tutkimuksen perusteella pitää työpaikkatasolla itsestään selvästi sekä työnantajan että työntekijöiden intressienmukaisena tavoitteena. Monitaitoisuus ei myöskään näyttäydy työpaikalla ensisijaisesti osaamis- tai taitokysymyksenä, vaan työn organisointiin limittyvänä asiakokonaisuutena, jonka kehittämisessä työpaikan työprosessin ja mikropoliitiikan tunteminen on välttämätön lähtökohta. Koko kehittämisprosessia voidaan luonnehtia mikropoliittiseksi ja mikropoliittisesti muotoutuvaksi. Jos työntekijöiden monitaitoisuuteen liittyvää osaamista olisi lähdetty ikkunatehtaalla suoraan lisäämään esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä useampiin tehtäviin, olisi todennäköisesti päädytty työntekijöiden osaamisen alihyödyntämistilanteeseen (vrt. Kevätsalo 1999). Esteitä kouluttamalla luodun osaamisen hyödyntämiseen olisivat luoneet niin työnantajan edustajat kuin työntekijät itsekkin. Tällaisista yrityksistä ikkunatehtaalle oli jo ehtinyt kertyä kokemuksiakin.

Työntekijöiden osaamisen puutteiden sijasta ikkunatehtaan tapauksessa kriittisimmäksi tekijäksi monitaitoisuuteen siirtymisessä osoittautuivat työpaikan mikropoliittiset asetelmat: työnantajan lanseeraama virallinen tavoite ja siihen liittyvät kontrollistategiat sekä työntekijöiden omaksumat epäviralliset tavoitteet ja työprosessin hallinnan menetelmät, eli tehdaspelit. Läpimenoja ja kilpailua painottava työnantajan strategia loi tehtaaseen kiireen ilmapiiriin, mikä oli omiaan estämään oppimista, paikoin jo saavutettujen taito-

jen hyödyntämistäkin. Työntekijöiden strategiat taas suuntautuivat oman työn, tilan ja työvälaineiden hallintaan ja tämän hallinnan osoittamiseen toisille. Monitaitoisuus työn organisoinnin perustana pakottaisi työntekijät etsimään uusia keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tai jopa vaihtamaan tavoitteita, sillä vanhat strategiat ja tehdaspelit eivät enää uudessa tilanteessa toimisi.

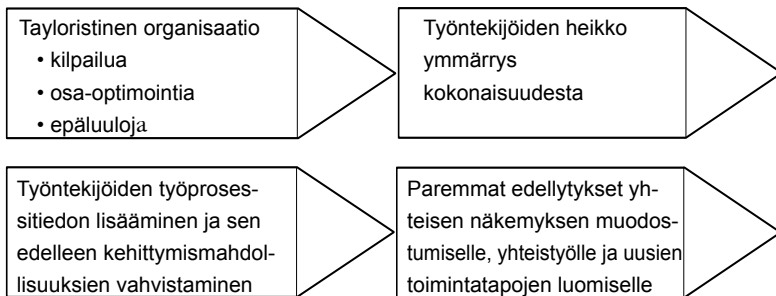
Koska monitaitoisuuteen pohjaava työ ja työn organisointi olisivat horjuttaneet työntekijöiden strategioita ja vallitsevaa mikropoliittista tasapainotilaa, monitaitoisuuden lisäämispyrkimys kyseenalaisti työntekijöiden suostumuksen. Aiemmat kehittämistoimet olivatkin törmänneet hiljaiseen, mutta äärimmäisen tehokkaaseen vastarintaan. Kiire ja läpimenomääriin tuijottaminen peittivät tämän vastarinnan lähestulkoon näkymättömiin. Jännitteinen tilanne näkyi vain liitutaalussa työntekijän kehittämisestä innostuneelle toverilleen kirjoittamina sanoina: ”Helvetin monitaitopöljä!” Monitaitoisuuden istuttaminen ikkunatehtaan työn organisoinnin perustaksi edellyttää työntekijöiden suostumuksen uudelleen neuvottelun.

Tarkoin ennalta suunnitellun ja täydellisesti hallitun muutoksen mahdottomuus tuli ikkunatehtaan tutkimuksessa hyvin esiin. Johtajien yhdessä kouluttajien kanssa ideoimat ja toteuttamat monitaitoisuuden kehittämiseen liittyvät hankkeet olivat kuivuneet kokoon, koska työntekijät olivat tulkinneet monitaitoisuuteen perustuvan työn organisoinnin toimivan heidän intressiensä toteutumista vastaan. Työntekijöillä oli huomattavassa määrin mahdollisuuksia vaikuttaa epävirallisesti mikropoliittisen toiminnan kautta johdon strategioiden toteutumiseen ja muotoutumiseen. Tutkimukseni siis tukee käsitystä, jonka mukaan työorganisaatioiden muutosprosessit ovat luonteeltaan mitä suurimmassa määrin poliittisia. Organisaatioiden ja niiden muutosprosessien poliittisuutta korostavan käsityksen mukaan muutokset ovat luonteeltaan vaikeasti ennakoitavissa olevia, ehdollisia ja ristiriitaisia. Nämä aspektit korostuvat erityisesti, jos kyseessä on jollain tapaa perustavanlaatuinen tai syvälinen muutos. Työntekijöiden tulkinnat uudenlaisista työn organisoinnin tavoista vaikuttavat siihen, miten muutokseen suhtaudutaan ja miten siihen vastataan. Samoin poliittisilla prosesseilla on merkityksensä sille, millaiseksi muutos lopulta muotoutuu. (Dawson 2005.) Koko organisaation toimintatapaa mullistavat muutokset tulevat mahdollisiksi

vasta uusien peliasetelmien ja -mahdollisuuksien keksimisen, haltuun ottamisen ja vakiintumisen kautta. (Koivisto 1997, 250–261.)

Ikkunatehtaan tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että aiemmat organisaation tehokkuuden kasvattamiseen tähdänneet toimet saattavat muuttuneessa tilanteessa muodostua uusien tehokkuutta tavoittelevien kehittämistoimien hidasteeksi. Ikkunatehtaalla oli vuosituhannen vaihteessa pyritty kasvattamaan tehokkuutta luomalla tehtaaseen osa-alueita, joiden välille nostatettiin kilpailua. Pienten ryhmittymien keskinäinen kilpailu muodostui kuitenkin muutaman vuoden jälkeen ongelmaksi ilmapiirin ja tehokkuuden kannalta, minkä jälkeen työnantaja ryhtyi tavoittelemaan tuotannon tasaisuutta. Keskeiseksi välineeksi tuotannon tasaisen virran saavuttamisessa nähtiin työntekijöiden monitaitoisuuden lisääminen. Monitaitoisia työntekijöitä voidaan siirrellä joustavasti, mikä mahdollistaa myös työntekijöiden tehokkaan käytön. Kilpailuttamalla luodut tiukkarajaiset käytäntöyhteisöt, eli porukat, vakiintuneine toimintakäytäntöineen muodostuivat kuitenkin yhdeksi suurimmista monitaitoisuuden kehittämisen ja monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin siirtymisen esteistä.

Edelleen voidaan havaita, että ositetun työn tai tiukkojen käytäntöyhteisöjen aiheuttamia ongelmia voidaan helpottaa lisäämällä koulutuksellisen intervention kautta työntekijöiden työprosessitietoa. Työyhteisö PBL -lähestymistapaa hyödyntäen. Työprosessitiedon kasvattaminen työntekijöiden keskinäiseen tiedonvaihtoon ja kehittämiseksi ideointiin kannustamalla osoittautui hyväksi lähtökohdaksi luoden ymmärrystä työprosessin kokonaisuudesta sekä oman ja



Kuvio 7. Tutkimuksessa toteutettu interventio.

muiden töiden merkityksestä. Työntekijöiden huomiota voitiin näin kohdentaa laajoihin kokonaisuuksiin, kun tayloristinen työnorganisointi oli kohdentanut huomion korostuneesti yksittäisiin prosessin osiin ja yksityiskohtiin. Koulutuksen myötä käytäntöyhteisöjen väliset raja-aidat loiventuivat ja työntekijöiden oppimis- ja kehittämishalu lisääntyi. Saavutettuja tuloksia on mahdollista pitää sekä työnantajan että työntekijöiden etujen mukaisina. Interventio voidaan kuvata seuraavalla tavalla:

Ajatus työntekijöiden työprosessitiedon lisäämisestä koulutuksellisen lähestymistavan avulla juontaa juurensa tarkoin suunnitellun ja hallitun muutoksen mahdollisuudesta. Kun muutos ymmärretään vähittäisenä, jatkuvuuden elementtejä sisältävänä, ja itsessään jatkuvana prosessina (esim. Pettigrew 1985), keskeiseksi tulee kehittää työpaikan henkilöstön mahdollisuuksia toimia jatkuvien muutosaasteiden keskellä. Työprosessitiedon lisäämiseen tähtäävien toimien voidaan olettaa avaavan näitä mahdollisuuksia. Suuremman varmuuden asiasta tosin olisi voinut hankkia vain tarkkailemalla ikkunatehtaan tapahtumia pidemmällä aikajänteellä kuin mikä tämän tutkimushankkeen puitteissa oli mahdollista.

Tutkimukseni tavoitteena ei ollut testata tai täydentää työprosessiteoriaa, vaan lähinnä hyödyntää sen käsitteistöä ikkunatehtaan kuvauksessa ja analyysissä. Tästä lähtökohdasta voin todeta käsitteistön osoittautuneen käyttökelpoiseksi työpaikkatason tutkimuksessa. Ehkäpä muutkin suomalaiset työelämän tutkijat rohkaistuvat kaivamaan klassisesta työprosessiteoriasta hyväksi katsomiaan osia alueita tai käsitteitä ja hyödyntämään niitä pelkäämättä hukkumista kolmekymmentävuotiseen paikoin värikkääseenkin debattiin.

Ikkunatehtaalla tekemäni tutkimusta on mahdollista suhteuttaa työn sosiologiseen ja työprosessidebatin piirissä käytävään keskusteluun ainakin seuraavin tavoin. Ikkunatehtaalla käynnissä olevaa muutosprosessia voidaan luonnehtia klassiseksi esimerkiksi siitä, miten ositettuun työnjakoon perustuva työprosessi on havaittu liian jäykäksi ja hitaasti markkinoiden muutoksiin vastaamaan kykeneväksi. Tästä on noussut tarve uudentyypiselle työn organisoinnille ja uudenlaista osaamista omaaville tai jopa uudentyypisille työntekijöille. Työntekijöiden toivotaan olevan joustavia ja monitaitoisia. Työnkuvia laajennetaan, eli ikkunatehtaalla pyritään

saamaan aikaan siirtymää kapeista tehtäväkuvista laajoihin tehtäväkuviin. (vrt. esim. Thompson & Warhurst 1998.)

Ikkunatehtaalla on myös havaittavissa työprosessin ja työntekijöiden kontrolliin liittyviä monien muidenkin tutkijoiden esiin nostamia muutoksia. Vanha, edelleen käytössä oleva, suora läpimenomäärien laskemiseen perustuva kontrolli on kyseenalaistettu. Sen on todettu ruokkivan työntekijöiden keskinäistä kilpailua, mikä estää yhteistyötä ja tätä kautta työprosessin sujuvaa yhteen nivoutumista, eli koordinaatiota. Vaihtoehtoiseksi kontrollin muodoksi ja tavaksi tuottaa koordinaatiota on nostettu yhtenäisen kulttuurin aikaansaaminen muun muassa tiettyjen puhetaapojen avulla. Tähän on päädytty, koska työntekijät ovat asettuneet vastarintaan suhteessa työntekijöiden laajennuksiin. Johtajat siis etsivät kontrollin rinnalle koordinaatiota, joka löytyy ennen muuta kulttuuriseen yhtenäisyyteen kannustavasta puheesta ja puhetaavoista, eli diskursseista. (Vrt. esim. Greenbaum 1998, Casey 1999, Solomon 1999, Fleming & Spicer 2004.) Ikkunatehtaan toimitusjohtaja on jo aloittanut yhteisöllisyyden korostamisen: puhumisen yhteisestä päämäärästä, ”kirkonrakentajista” ja kaikille työntekijöille yhteisestä ammattinimikkeestä ”ikkunatyöntekijästä”.

On niin ikään syytä nostaa tässä kohden huomiona esiin mahdollisuus tulkita siirtymää tayloristisesti ositetusta työstä kohti runsaasti työprosessitietoa omaavien ikkunatyöntekijöiden hoitamaa työprosessia työntekijöiden kollektiivisen tietoisuuden kehittymisen näkökulmasta. Samoin työprosessitiedon lisääntymiseen on liitettävissä kasvanut työprosessin hallinnan mahdollisuus työntekijöiden näkökulmasta. Näitä näkökulmia on mahdollista syventää tulevilla tutkimuksissa.

Tutkimuksen arviointi

On luonnollisesti erittäin tärkeää, että tutkimuksen analyysiin ja tuloksiin voidaan luottaa. Tässä viimeisessä alaluvussa pohdin tutkimukseni luotettavuuteen, yleistämismahdollisuuksiin ja eettisyyteen liittyviä kysymyksiä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oletetaan, että totuuksia voi olla useita ja että tutkimus tuottaa tietyn näkökulman ilmiöstä eikä objektiivista totuutta. Ilmiöstä voi välittyä erilainen kuva esimerkiksi toisen taustateorian valossa. Niin tutkijan persoona kuin hänen laatimansa tutkimusasetelmakin muodostavat ikkunan kulloinkin havainnoitavaan ilmiöön (Järvinen & Järvinen 2000).

Kun hylätään ajatus yhdestä ainoasta totuudesta, tulisi Päivi Tynjälän mukaan tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa kiinnittää huomiota esimerkiksi tutkimuksen tuottamien rekonstruktioiden ja alkuperäisten konstruktioiden vastaavuuteen, tutkimustilanteen arviointiin, tulosten siirrettävyyteen ja vahvistettavuuteen. Vastaavuuden ja vahvistettavuuden edistämisen keinoja ovat triangulaatio (eri menetelmien, aineistojen ja näkökulmien hyödyntäminen ja yhdistäminen), syvälinen kenttätyöskentely ja tutkijan reflektiivinen ote. Tutkimustilanteen huolellinen arviointi puolestaan edellyttää tutkijan tekemien rajausten ja valintojen näkyväksi tekemistä. Siirrettävyyttä arvioitaessa taas pohditaan tutkimustulosten sovellettavuutta ja relevanssia toisissa ympäristöissä ja konteksteissa. (Tynjälä 1991, 388–393.) Matti Grönfors näkee kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden nousevan ennen muuta aineiston hankintaprosessista ja sen kuvaamisesta. Tutkimus on hänen mukaansa tieteellistä silloin, kun se kertoo siitä, mistä se sanoo kertovansa. Tutkimusraportissa pitäisi Grönforsin mielestä kertoa yksityiskohtaisesti kaikki, minkä oletetaan helpottavan tutkimuksen arviointia. Tällöin luotettavuuden perustana on tutkimusprosessin yksityiskohtainen kuvaaminen. (Grönfors 1982, 11, 178.)

Tynjälän ja Grönforsin ajatuksia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ja parantamisesta voidaan pitää hyvin yhdensuuntaisina. Molemmissa korostuu ajatus läpinäkyvyydestä, eli siitä, että luotettavuuden arvioinnille olennaiset seikat olisi tuotava lukijan nähtäväksi. Luotettavuuden rakentuminen tapahtuu koko tutkimusraportin läpäisevänä prosessina eikä sitä ole mahdollista tyhjentävästi käsitellä tutkimuksen yhdessä luvussa. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö luotettavuuteen, yleistettävyyteen ja eettisyyteen liittyviä huomioita varten olisi hyvä varata tutkimuksessa oma erillinenkin tilansa.

Pertti Alasuutarin mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettävyydestä tehdään toisinaan ongelma, jota kuitenkin voidaan perustellusti pitää turhana. Yleistettävyysongelma rakentuu nimitään monille piiloisille esioletuksille siitä, mitä yhteiskuntatieteellinen tutkimus ylipäättään on. Jos näiden esioletusten oikeutus kiistetään, koko yleistettävyysongelma häviää. Vaatimus ja huoli perusjoukkoon yleistämisestä on Alasuutarin mielestä tärkeä vain tietynlaisen tieteenihanteen puitteissa. Kysymys yleistettävyydestä sisältää aina sen esioletuksen, että tutkimuksessa ei etsitä selitystä ainutkertaiselle ilmiölle, vaan että tutkimustuloksen tulisi päteä muuhunkin kuin tutkittuun tapaukseen. Esimerkiksi kulttuurin tutkimuksessa tutkimuksen tarkoituksiksi käsitetään kyseenalaistaminen ja ajattelun laajentaminen eikä hypoteesien oikeaksi todistaminen. Jos lukijat tunnistavat kuvatun ilmiön, yleistettävyysongelmaa ei ole. Ainoastaan annetun selityksen pätevyys merkitsee. Yleistäen voidaan sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään ottamaan kohteeksi ilmiö, jonka suhteen yleistäminen ei ole ongelma. Ilmiön olemassaolon paljastaminen ei myöskään välttämättä ole tarpeen, vaan sen selittäminen. (Alasuutari 1993, 190–196.)

Laadulliseen analyysiin kuuluu myös sellaisia piirteitä, jotka osaltaan ratkaisevat yleistettävyysongelman. Yksi tällainen toimenpide on raakahavaintojen yhdistäminen metahavainnoiksi. Tällöin samasta asiasta tai teemasta kerätään monia versioita ja määritellään tutkimuskohde metatasolla siten, että se kattaa aineistossa esiintyvän variaation. Myös paikallisen ilmiön suhteuttaminen laajemman kokonaisuuden osaksi on eräänlainen yleistävä operaatio. (Mt. 196–197.)

Tärkeintä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin pätevä, aineistoon pohjautuva paikallinen selittäminen. Selitys pyritään muodostamaan niin, että se pätee koko aineistossa. Yksi keino hankkia yleistettävyyttä on muihin tutkimuksiin viittaaminen ja tilastotietojen käyttäminen. Alasuutarin mukaan on myös huomioitava, että tulosten laajemman merkityksen osoittaminen voi löydettyjen ja analysoitujen merkitysmaailmojen yleisyyden tai yhteiskunnallisen merkittävyyden todistelun lisäksi olla jotain aivan muutakin. Tietyissä eksplikoiduissa suhteissa tulokset suhteutetaan osaksi laajempia kokonaisuuksia vastakohtien ja rinnastusten teke-

misen kautta. Alasuutari ehdottaa, että laadullisessa tutkimuksessa puhuttaisiin yleistämisen sijasta suhteuttamisesta. (Alasuutari 1993, 202–210.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole ensisijaisesti ollut yleistettävyyden, mutta suhteessa yleistämiseen realistista olisi puhua mahdollisuuksien yleistämisestä (Peräkylä 1995). Ajatuksena on tällöin, että jos tietty ilmiö esiintyy tässä aineistossa tietyssä kontekstissa, se saattaa mahdollisesti olla myös yleisempi ilmiö. Tulosten yleistettävyyden ja siirrettävyyden arviointi jää väijäämättä jossain määrin lukijalle. Ilmiöiden yleisyys ei ole tämän tutkimuksen kannalta ollut kiinnostavinta, vaan ilmiöiden kontekstualisointi ja selittäminen.

On kuitenkin kohtuullisen todennäköistä, että vähintään muista tayloristisesti värityneistä tuotanto-organisaatioista löytyy suhteessa monitaitoisuuden lisäämiseen samantyyppisiä mikropoliittisia asetelmia kuin tässä tutkitusta ikkunatehtaasta; vähättelemättä nyt ollenkaan sitä, että jokaisen työpaikan mikropolitiikassa on epäilemättä aina runsaasti omaleimaisiakin piirteitä. Hyvin todennäköistä on, että tavalla tai toisella työpaikan mikropolitiikka on jonkinlaisessa suhteessa työntekijöiden monitaitoisuuden lisäämiseen lähes työpaikalla kuin työpaikalla. Samoin on täysin mahdollista, että työntekijöiden työprosessitiedon lisääminen tuottaisi muilla työpaikoilla vastaavia vaikutuksia kuin ikkunatehtaan koulutuksella todettiin saavutetun. Tätä mahdollisuutta perustelee osaltaan myös teoria: siinä kun tayloristinen työn organisointi on häivyttänyt työntekijöiden työprosessin hallinnan kuitenkin hävittämättä työntekijöiden pyrkimyksiä suurempien kokonaisuuksien hallintaan, työntekijöiden työprosessitiedon lisääminen on omiaan vahvistamaan työntekijöiden kokonaisuuksien hallintaa ja huomioon ottamista. Olisi kuitenkin tärkeää tutkia työntekijöiden työprosessitiedon tasoa ja toisaalta työprosessitiedon lisäämisen merkitystä erilaisilla työpaikoilla.

Tutkimukseni luotettavuutta taas voidaan arvioida ensinnäkin miettimällä aineiston keräämiseen liittyviä seikkoja ja niiden esiin tuomista sekä toiseksi aineiston analyysin onnistumista ja perusteita sekä analyysivälineiden esiin tuomista. Aineiston keräämiseen, sen riittävyteen ja valikoitumiseen liittyy useita tilanteita, joissa olen tehnyt valintoja. Olen valinnut tutkimuskohteen tai se taisi ennem-

minkin valita minut. Voidaan ajatella, että ikkunatehdas valikoitui tutkimuskohteeksi melko satunnaisesti. Toisaalta solmin alun perin kontaktin tehtaaseen, koska siellä oli joitakin vuosia aiemmin toteutettu tietynlaisia koulutuksia, joista tarvitsin lisätietoa. Samoin tutkimusmahdollisuus pohjasi siihen, että tehtaalle jälleen haluttiin kehittämistoimia. Näin ollen ikkunatehtaan johtajia voidaan luonnehtia kehittämistoiminnasta ja henkilöstön kouluttamisesta kiinnostuneiksi.

Valitsin niin ikään aineiston keräämisessä käyttämäni menetelmät ja päätin, milloin aineistoa on tarpeeksi. Olen käyttänyt tässä tutkimuksessa monenlaista eri menetelmin kerättyä aineistoa, jonka määrää voidaan luonnehtia esimerkiksi työntekijöiden kanssa vietetyn 300 tunnin, 139 vastauslomakkeen, kymmenien muistiinpanosivujen ja kymmenien koulutusmateriaalisivujen kautta. Edellä erilaisten menetelmien yhdistämisen on todettu lisäävän tutkimuksen luotettavuutta (myös Perttula 1990). Eri menetelmin keräämästäni aineistosta piirtyi varsin yhtenäinen kuva ikkunatehtaasta, mutta jokainen menetelmä valotti todellisuutta tarkimmin hieman eri kohdista. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että keskusteluihin osallistuminen ja niiden ulkopuolinen seuraaminen tuottivat peruskuvan sekä käsityksen ilmiöiden välisistä yhteyksistä. Kyselyllä saattoi varmentaa ilmiöiden ja piirteiden yleisyyttä ikkunatehtaassa. Havainnoinnin keinoin taas sai haltuun sen, minkä ilmaiseminen kielellisesti olisi ollut vaikeaa. Kaiken kaikkiaan aineistoa on ollut käytettävissä runsaasti ja kerätessä saattoi huomata, ettei lisäaineisto enää tuottanut tutkimukseni kannalta uusia näkökulmia tai huomioita, vaan asiat kertautuivat. Aineiston voisi siis sanoa saavuttaneen kylläntymispisteen (Mäkelä 1990).

Aineiston runsaus ja monipuolisuus eivät automaattisesti tuota tuloksia, vaan väliin jää aineiston tulkinta. Aivan olennaisesti tekemääni aineiston analyysiin on vaikuttanut työprosessiteorian käsitteistö, jonka avulla olen käsitteellistänyt ikkunatehtaan ilmiöitä. Tässä kohdassa olen tehnyt tietoisien valinnan erilaisten käsitteistöjen ja teorioiden välillä. On selvää, että jonkin muun teorian perusteella tai toisenlaisesta näkökulmasta jäsenneltyä hankittu aineisto olisi näyttäytynyt jonkin verran erilaisena. En kuitenkaan etsimisestäni huolimatta löytänyt aineistosta mitään, mikä olisi asettunut suora-

naisen ristiriitaan työprosessiteorian kanssa, vaan aineisto ja teoria asettuivat luontevaan vuoropuheluun.

Työprosessiteorian käsitteistö ohjasi epäilemättä jonkin verran havaintojani jo aineistoa kerätessäni, koska se on olennainen osa sitä teoreettista varantoa, joka minulla työn sosiologian kautta on ollut jo toistakymmentä vuotta. Onkin todettu, että yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen täydellinen empirialähtöisyys on mahdottomuus (Tulkki 1996, 16).

Minulla on ollut erinomainen tilaisuus saada tekemääni analyysiin myös muiden tavalla tai toisella asianosaisten kommentteja. Ikkunatehtaan työntekijät saivat tilaisuuden ottaa kantaa tulkintoihini erityisesti viimeisten koulutuspäivien aikana. Käytin tämän mahdollisuuden tyytyväisenä hyväkseni. Toisen tutkijan näkökulman taas olen saanut koulutuksia kanssani toteuttaneelta tutkijalta, jonka kanssa olen keskustellut runsaasti analysistä ja tekemistäni tulkinnoista. Tämän vertaiskommentoinnin, tutkijat-riangulaation, voi olettaa parantavan tutkimuksen luotettavuutta (vrt. Perttula 1990).

Varsinainen tutkimuksen toistaminen olisi mahdotonta, sillä konstrukttiivisen interventiotutkimuksen lähestymistapaan liittyy olennaisesti olemassa olevan tilanteen muuttamispyrkimys. Ikkunatehtaan ei ainakaan pitäisi enää olla täsmälleen samanlainen kuin se oli koulutusten toteuttamishetkellä. Kun lisäksi tutkimuksessa esittämäni analyysi vaatii uskoakseni pohjaiseen huomattavasti enemmän ja syvällisempää ikkunatehtaan tuntemusta kuin pelkät olemassa olevat dokumentit mahdollistavat, jää tutkimukseni arvioinnissa väistämättä varsin suureen rooliin päättelyketjujeni seuraaminen ja niiden logiikan arviointi. Olen kirjoittanut tutkimukseen paljon erilaisia kuvauksia ja sitaatteja, joiden toivon tuovan lukijan ulottuville ikkunatehtaan toimintatapoja, kulttuuria ja ennen muuta mikropoliittisia asetelmia.

Olen esittänyt kvantitatiivisia analyysejä kvalitatiivisen aineiston joukossa. Niiden merkityksenä on tuoda kvalitatiiviseen analyysiin täydennystä. Varsinaisesti analyysini pohjaa kvalitatiiviseen otteeseen ja aineistoon, mutta kyselylomakkeella kerättyä tietoa on paikoin ollut mahdollista käyttää tulkintojeni tarkistukseen ja haastamiseen sekä ilmiöiden yleisyyden hahmottamiseen. Olen pyrkinyt

varmistamaan, ettei kvantitatiivinen aineisto ole ristiriidassa kvalitatiivisen aineiston pohjalta tekemiäni tulkintojen kanssa. Jonkin verran perustavanlaatuisempi merkitys kvantitatiivisella otteella on ikkunatehtaan koulutuksen vaikutusten arviointiluvussa. Siinä olen käyttänyt mittaristoa, jonka olen rakentanut toisaalta mittaamaan työprosessitiedon rakentumisen kannalta keskeisiä osa-alueita ja toisaalta yleisempiä työssä oppimisen esteitä ja edellytyksiä. Taus-talla olevan tutkimustiedon olen tuonut esiin tämän tutkimuksen oppimista käsittelevissä luvuissa.

Suurin arvioinnin paikka ainakin itselleni on tässä tutkimuk-sessa ollut toteutettu interventio ja sen etiikka ja oikeutus; toisin sanoen kehittämisoitteiden poliittiset ja moraaliset osa-alueet. Miksi kehitimme ja mitä viime kädessä kehitimme? Voisiko työntekijöi-den työprosessitiedon lisääminen loukata jonkun intressejä? Onko oikeutettua kyseenalaistaa ja horjuttaa tehtaan mikropoliittista ase-telmaa? Millaisia vaikutuksia tällä tutkimusraportilla tulee olemaan ikkunatehtaalte ja sen henkilöstölle? Tutkimuksen ja tutkimustyön luotettavuus rakentuu myös näiden eettisten seikkojen kautta. Tut-kimuksen tulisi olla luotettavaa myös tutkimuskohteiden näkökul-masta ja aivan erityisesti tämä korostuu interventiotutkimuksissa.

Toteutettua interventiota voidaan pitää varovaisena ja lukuisia tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksia avaavana. Tässä mie-lessä omatuntoni on varsin puhdas, sillä en ole ottanut kantaa esimerkiksi jonkin ”paremman työnorganisointimallin” puolesta tai pyrkinyt ponnekkaasti yhteen tiettyyn lopputulokseen. Sen sijaan pyrimme työparini kanssa auttamaan henkilöstöä johtajista työntekijöihin kyseenalaistamaan vallitsevan tilanteen vielä entistä voimakkaammin omista lähtökohdistaan käsin. Yritimme myös auttaa hahmottamaan haasteita, vaihtoehtoja ja kokonaisuuksia sekä avata keskustelua. Toteutettu tutkimus antaa niin johtajille kuin muulle henkilöstöllekin kuvan siitä, miksi monitaitoisuutta vastustetaan sekä parhaassa tapauksessa myös ideoita tuleviksi toimenpiteiksi. Työntekijöiden työprosessitiedon lisääminen taas edesauttaa heidän mahdollisuuksiaan arvioida työtään, toimintaansa ja työnantajan monitaitoisuuspyrkimyksiä uusista näkökulmista. Tulevaisuus uusine toimintamalleineen on kuitenkin kokonaan

tehtaan henkilöstön käsissä ja toimintamalli hioutuu eteenpäin tehtaan mikropolitikassa.

Mietin myös, onko mahdollista, että kirjoittamalla ikkunatehtaasta tutkimuksen, tekisin hallaa joko tehtaalle, sen jollekin yhteisölle tai jollekulle sen henkilöstöstä tai hankaloittaisin tehtaan kehittymistä vielä nykyistä menestyvämmäksi teollisuuslaitokseksi? Tutkimus antaa varsin yksityiskohtaista tietoa ikkunatehtaasta ja on luonnollista, että moni kyseisellä toimialalla vaikuttava pystyy tekemään varsin valistuneen veikkauksen siitä, mikä useista suomalaisista ikkunatehtaista on kyseessä. Tähän ei kuitenkaan niin sanottu keskivertolukija käsittääkseni kykene. Olen pyrkinyt erilaisin toimenpitein varmistamaan ikkunatehtaan ja sen henkilöstön anonyyminä pysymistä. Näitä toimenpiteitä en voi tietenkään kovin yksityiskohtaisesti kuvata menettämättä sitä, mitä niillä olen tavoitellut. Yksi keskeisimmistä työntekijöiden anonyymisyyden turvaamistoimista on ollut se, että olen jättänyt sitaateista pois esimerkiksi ikään tai joissain tapauksissa työtehtävään liittyviä tarkennuksia, niin ikään olen käyttänyt sitaateissa yleistä puhekieltä ja poistanut analyysin kannalta turhat yksityiskohdat. Tähän ratkaisuun kannustaa sekin, että sitaatteja ei ole kirjoitettu nauhoitetun puheen pohjalta, vaan olen kirjoittanut keskustelua muistiin samalla, kun sitä on käyty tai vasta keskustelun jälkeen.

Lopullisen tuomion tutkimuksen kyvystä vangita todellisuutta ja toisaalta tutkimuksen sinällään tuottaman intervention oikeutuksesta ja järkevyydestä antavat kuitenkin ikkunatehtaan henkilöstön jäsenet. Viime kädessä vain he voivat tarkasti nähdä, oliko koulu- tuksista pitkällä tähtäimellä hyötyä ja onko tässä tutkimuksessa esittämistäni analyyseistä tai tulevaisuuden hahmotelmista apua tehtaan kehittämisessä. Tätä näkökulmaa jään odottamaan.

Lähteet:

- Alasoini, T. (1992) Organisaatioinnovaatiot Suomen keyyessä sähköteknisessä teollisuudessa. Työpoliittinen tutkimus 23. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. (1990) Tuotannolliset rationalisoinnit ja teollisuuden työvoiman käyttötapojen muutos. Tutkimus viidestä modernista suomalaisesta konepajateollisuuden, kevyen sähköteknisen teollisuuden ja paperiteollisuuden yksiköstä. Työpoliittinen tutkimus 5. Helsinki: Työministeriö. Väitöskirja.
- Alasuutari, P. (1989) Erinomaista, rakas Watson: johdatus yhteiskunta-tutkimukseen. Helsinki: Hanki ja jää.
- Alasuutari, P. (1993) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (1999) Functional Flexibility and Workplace Success in Finland. Flexible Enterprise Project. Labour Policy Studies 206. Helsinki: Ministry of Labour Finland.
- Billett, S. (1999) Guided learning at work. In D. Boud & J. Garrick (eds.) Understanding Learning at Work. London: Routledge, pp. 151–164.
- Boreham, N. (2004) Orienting the work-based curriculum towards work process knowledge: a rationale and a German case study. Studies in Continuing Education, Vol. 26, No. 2, July 2004. Carfax Publishing, pp. 209–227.
- Boreham, N. & Samurcay, R. & Fischer, M. (eds.) (2002) Work process knowledge. London and New York: Routledge Studies in Human Resource Development.
- Boud, D. & Garrick, J. (1999) Understanding Learning at Work. London: Routledge.
- Boud, D. & Keogh, R. & Walker, D. (1985) Promoting Reflection in Learning: a Model. In D. Boud, R. Keogh & D. Walker (eds.) Reflection. Turning Experience into Learning. London: Kogan Page.
- Braverman, H. (1974) Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York: Monthly Review Press.
- Brown, P., Hesketh, A. & Williams, S. (2003) Employability in a Knowledge-driven Economy. Journal of Education and Work, Vol. 16, No. 2, June 2003, pp. 107–125.

- Brown, R. K. (1992) *Understanding Industrial Organisations. Theoretical Perspectives in Industrial Sociology*. London: Routledge.
- Buchanan, D. & Badham, R. (1999) *Politics and Organizational Change: The Lived Experience*. *Human Relations*, Vol. 52, No. 5. Sage. pp. 609–629.
- Burawoy, M. (1991) Introduction. In M. Burawoy, A. Burton, A.A. Ferguson, J.H. Fox, J. Gamson, N. Gartrell, L. Hurst, C. Hurzman, L. Salzinger, J. Schiffman & S. Ui (1991) *Ethnography Unbound. Power and Resistance in the Modern Metropolis*. Berkeley: University of California Press, pp.1–7.
- Burawoy, M. (1979) *Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Burawoy, M. (1985), *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. London: Verso.
- Casey, C. (1999) The changing contexts of work. In Boud, D. and Garrick, J. (eds.) *Understanding Learning at Work*. London: Routledge, pp. 15–28.
- Contu, A., Grey, C. & Örténblad, A. (2003) *Against learning*. *Human Relations*. Volume 56(8): 036986, pp. 931–952.
- Contu, A. & Willmott, H. (2003) *Re-Embedding Situatedness: The Importance of Power Relations in Learning Theory*. *Organization Science*. 2003 *Informs*. Vol. 14, No. 3, May-June 2003, pp. 283–296.
- Dawson, P. (2005) *Changing Manufacturing Practices: An Appraisal of the Processual Approach*. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 15 (4). Wiley Periodicals, Inc., pp 385–402.
- Delbridge, R. (2000, first published 1998) *Life on the Line in Contemporary Manufacturing. The Workplace Experience of Lean Production and the "Japanese" Model*. Oxford: Oxford University Press.
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*. London: Heinemann.
- Edwards, R. (1990) *Understanding Conflict in the Labour Process: The Logic and Autonomy of Struggle*. In D. Knights & H. Willmott (eds.) *Labour Process Theory. Studies in the Labour Process*. Houndmills: Macmillan Press, 125-152.

- Ehrnrooth, J. (1990) Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, 30–61. Helsinki: Painokaari Oy.
- Ellström, P.-E. (2001) Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no. 4, Winter 2001, pp. 421–435.
- Engeström, Y. (2001) Expansive learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, Vol. 14, No. 1, pp. 133–156.
- Eraut, M. (2004) Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*. Vol. 26, No. 2, July 2004, pp. 247–273.
- Findlay, P., McKinley, A., Marks, A. & Thompson, P. (2000) "Labouring to learn": organisational learning and mutual gains. *Employee Relations*, Vol.22 No 5, 2000, pp. 485–502.
- Fischer, M. (1995) *Technikverständnis von Facharbeitern im Spannungsfeld von Beruflicher Bildung und Arbeitserfahrung*. Bremen: Donat Verlag.
- Fischer, M. & Boreham, N. (2004) Work Process Knowledge: Origins of the Concept and Current Developments. In *European Perspectives on Learning at Work. The Acquisition of Work Process Knowledge*. Luxembourg: CEDEFOP, pp. 12–55.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2004) "You can checkout anytime, but you can never leave": Spatial Boundaries in a High Commitment Organisation. *Human Relations*, 57 (1), pp. 75–94.
- Fricke, W. & Totterdill, P. (2004) Introduction. In W. Fricke and P. Totterdill (eds.) *Action Research in Workplace Innovation and Regional Development*. Dialogues on Work and Innovation. Volume 15. Amsterdam: John Benjamins B. V., pp. 1–15.
- Friedman, A.L. (1977) *Industry & Labour*. London: MacMillan.
- Friedman, A.L. (2004) Strawmanning and Labour Process Analysis. *Sociology*, Vol. 38 (3). Sage, pp. 573–591.
- Garrick, J. (1998) *Informal learning in workplace: unmasking human resource development*. London: Routledge.
- Garrick, J. (1999) The dominant discourses of learning at work. In D. Boud & J. Garrick (eds.) *Understanding Learning at Work*. London: Routledge, pp. 216-231.

- Greenbaum, J. (1998) The Times They are A ' Changing: Dividing and Recombining Labour Through Computer Systems. In P. Thompson & C. Warhurst (eds.) *Workplaces for the Future*. Houndmills: Macmillan, pp. 124–141.
- Grönfors, Matti (1982) *Kvalitatiiviset kanttäyömenetelmät*. Juva: WSOY.
- Gual, J. & Ricart, Joan E. (eds. 2001) *Strategy, organization and the changing nature of Work*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Haas, C. T., Rodriguez, A.M., Glover, R. & Goodrum, P. M. (2001) Implementing a multitasked workforce. *Construction Management and Economics* 19. Taylor & Francis Ltd, pp. 633–641.
- Horbury, C. & Wright, M. (2001) Development of a multitasking life cycle model. Contract research report 328/2001. Norwich. Colegate: Her Majesty 's Stationery Office.
- Houlihan, M. (2005) My Space or Yours? The Rhetoric and Reality of Workers Experiences of Management Control Attempts. Annual International Labour Process Conference. University of Strathclyde, Glasgow, April 2005.
- Huys, R. & van Hootegeem, G. (2002) A delayed transformation? Changes in the division of labour and their implications for learning opportunities. In N. Boreham, R. Samurcay, & M. Fischer (eds.) *Work Process Knowledge*, pp. 183–200. Routledge Studies in Human Resource Development. London: Routledge.
- Iellatchich, A., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (2003) Career Fields: a Small Step towards a Grand Career Theory? *The International Journal of Human Resource Management*. Volume 14, No. 5 August 2003, pp. 728–750.
- Jalava, U. & Vikman, A. (2003). *Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin*. Vantaa: WSOY.
- Jaros, S. J. (2005) Marxian Critiques of Thompson 's (1990) "core" Labour Process Theory: An Evaluation and Extension. *Ephemera articles, theory & politics in organization*. Vol. 5 (1): Ephemera, 5–25.
- Julkunen, R. (1987) *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen*. Tampere: Vastapaino. Väitöskirja.
- Järnefelt, N. (2002) *Työkiireen syiden jäljillä*. Teoksessa N. Järnefelt ja A-M. Lehto (2002) *Työhulluja vai hulluja töitä*. Tutkimus kiire-

- kokemuksista työpaikoilla. Tutkimuksia 235. Helsinki: Tilastokeskus, ss. 17–56.
- Järvensivu, A. (2000) 3G-projekti vuonna 2000. Julkaisematon väliraportti TEKESille.
- Järvensivu, A. (2006a) Koulutus työpaikalla: legitimointia vai luovaa toimintaa? Työpoliittinen tutkimus 295. Helsinki: Työministeriö.
- Järvensivu, A. (2006b) Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Acta Universitatis Tamperensis 1199. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Järvensivu, A. (2004) Työssä olevien työvoimakoulutus osana proaktiivista työvoimapolitiikkaa. Kartoitus työssä olevien työvoimakoulutuksen muodoista, sisällöistä ja mahdollisuuksista. Työpoliittinen tutkimus 255. Helsinki: Työministeriö.
- Järvensivu, A. & Valkama, P. (2005) Proaktiivisen työvoimapolitiikan rajoja ja mahdollisuuksia. Työpoliittinen tutkimus 268. Helsinki: Työministeriö.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2000) Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kalleberg, R. (1995) Action Research as Science and Profession in the Discipline of Sociology. In S. Toulmin & B. Gustavsen eds. (1995) Beyond Theory: Changing Organizations through Participative Action Research. Holland: John Benjamins.
- Kevätsalo, K. (1999) Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino. Väitöskirja.
- Klink, M. R. van der (1999) The Effectiveness of on-the-job Training. Teoksessa K. Nyssölä (ed.) New Challenges in the Cooperation between Education and Training and Working Life. Final Report, pp. 177–185. Helsinki: Ministry of Education.
- Knights, D. (1990) Subjectivity, Power and the Labour Process. In D. Knights & H. Willmott (eds.) Labour Process Theory. Studies in the Labour Process. Houndmills: Macmillan Press, pp. 297–335.
- Knights, D. & Willmott, H. eds. (1990) Labour Process Theory. Studies in the Labour Process. Houndmills: Macmillan Press.
- Kortteinen, M. (1992) Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna: Hanki ja Jää. Väitöskirja.

- Koivisto, T. (1997) Uudistuva metallialan tuotantolaitos. *Acta Universitatis Tamperensis* 558. Vammala: TAJU. Väitöskirja.
- Koivisto, T. & Koski P. (1999) Asiakassuuntautunut, joustava ja verkottunut. Analyysi tuotantojärjestelmien ja osaamistarpeiden kehityssuunnista. Helsinki: ESR- julkaisut.
- Koski, P. (2001) Verkottuvan tuotannon kolmas sukupolvi. Teoksessa: Laatu verkostotaloudessa. Loppuraportti. Tekesin teknologiaohjelmien raportteja, 14/2001.
- Koski, P. (2002) Kohti asiakassuuntautunutta prosessiorganisaatiota. Rengastehtaan kehittämishankkeen arviointitutkimuksen loppuraportti. (julkaisematon loppuraportti).
- Koski, P. (2006) Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Tapaustutkimus organisatorisen oppimisen prosesseista sekä niitä edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä teollisessa oppimisympäristössä. Väitöskirjan käsikirjoitus.
- Kuula, A. (1999) Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning. Legitimate peripheral participation.* Cambridge University Press.
- Littler, C. R. (1982) *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies.* London: Heinemann.
- Littler, C.R. (1990) The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974-1988. In D. Knights & H. Willmott (eds.) *Labour Process Theory. Studies in the Labour Process.* Houndmills: Macmillan Press, pp. 46–94.
- Littler, C. R. (1985) Taylorism, Fordism and Job Design. In D. Knights, Willmott, H. & Collinson, D. (eds.): *Job Redesign, Critical Perspectives on the Labour Process.* Brookfield: Gower, pp. 46–94.
- Livingstone, D. & Sawchuk, P. (2005). *Hidden Knowledge: Working-Class Capacity in the Knowledge-Based Economy.* *Studies in the Education of Adults.* Autumn 2005, Vol. 37 Issue 2, pp. 110–122.
- Marx, K. (1957) Pääoma. Ensimmäinen osa. Petroskoi: Karjalan ASNT: n valtion kustannusliike.
- Miller, D.C. & Form, W. H. (1964) *Industrial sociology. The sociology of work organizations.* New York: Harper & Row.
- Minett, Steve (1994, first published 1992) *Power, Politics and Participation in the Firm.* Newcastle: Avebury.

- Moser, K. S. (2004) The role of metaphors in acquiring and transmitting knowledge. In *European Perspectives on Learning at Work. The Acquisition of Work Process Knowledge*. Luxembourg: CEDEFOP, pp. 148-163.
- Mäkelä, K. (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Painokaari Oy, pp. 42-61
- Mäkinen, S. (2005) Oppiminen marginaalissa. Pitkittäistutkimus tekstiilitehtaan työntekijöistä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1119. Tampere: TAJU. Väitöskirja.
- O'Doherty, D. & Willmott, H. (2001) Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism. *Sociology*. Vol. 35, No. 2. BSA Publications, pp. 457-476.
- Onstenk, J. & Voncken, E. (1996) The Role of the Company in Generating Skills. *The Learning Effects of Work Organization*. The Netherlands. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Pankhurst, K.V. & Livingstone, D.W. (2006) The Labour Process: individual learning, work and productivity. *Studies in Continuing Education*. Vol. 28; no. 1, March 2006. Routledge, pp.1-16.
- Perttula, J. (1990) Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: SUFI.
- Peräkylä, A. (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteet ja ihmiskuva. Teoksessa J. Leskinen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, ss. 39-50.
- Pettigrew A. (1985) *Awakening giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Blackwell.
- Poikela, E. & Nummenmaa A-R. (2002) Ongelmaperustainen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategiana. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Ongelmaperustainen pedagogiikka – teoriaa ja käytäntöä*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Poikela, S. (1998) Ongelmaperustainen oppiminen. Uusi tapa oppia ja opettaa? *Ammattikasvatussarja* 19. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Poikela, S., Lähteenmäki, M-L & Poikela, E. (2002) Mikä on ongelma-perustaista oppimista ja mikä ei? Teoksessa E. Poikela (toim.) *Ongelmaperustainen pedagogiikka teoriaa ja käytäntöä*. Tampere: TAJU.

- Rauner, F. (2005) Work Process Knowledge and Development of Vocational Competence. Lecture for Oman conference from 17 th to 18 th June 2005 in Muscat/Oman. Universität Bremen. Institute Technology and Education.
- Rosenthal, P. (2004) "Management Control as an employee resource: The case of frontline service workers". *Journal of Management Studies*, 41, 4, pp. 601–622.
- Räsänen, K. (2007) Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö "käytännöllisenä toimintana". Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Helsinki: Työministeriö. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 53, ss. 40–66.
- Schienstock, G. (2004) *Organizational Innovations: Some Reflections on the Concept*. Yearbook 2004 of the Institute for Advanced Studies on Science, Technology and Society. Munich/Vienna: Profil Verlag.
- Silverman, D. (1993) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publications Ltd.
- Simon, H.A. (1979) *Päätöksenteko ja hallinto*. Espoo: Wellin+Göös.
- Solomon, N. (1999) Culture and difference in workplace learning. In D. Boud & J. Garrick (eds.) *Understanding Learning at Work*. London: Routledge, pp. 119–131.
- Stake, R. E. (1998) Case Studies. In N.K Denzin & Y.S. Lincoln (eds.) *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage, pp. 86–109.
- Suomalaiset luokkakuvassa (1984) Luokkaprojekti. Jyväskylä: Vastapaino.
- Thompson, P. (1990) *Crawling from the Wreckage: The Labour Process and the Politics of Production*. In D. Knights & H. Willmott eds. (1990) *Labour Process Theory. Studies in the Labour Process*. Houndmills: Macmillan Press, pp. 95–124.
- Thompson, P. & Smith, C. (2001) Follow the Redbrick Road. Reflections on Pathways in and out of the Labour Process Debate. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 30, no. 4, Winter 2000–2001. M.E. Sharpe, 40–67.
- Thompson, P & Warhurst, C. (1998 eds.) *Workplaces of the Future*. Houndmills: Macmillan.
- Tulkki, P. (1996) *Valtion virka vai teollinen työ? Insinööri koulutus sosiaalisenä ilmiönä 1802-1939*. Research Unit for the Sociology of

- Education. Koulutussosiologian tutkimuskeskus. Raportti 38. Turku: Turun yliopisto. Väitöskirja.
- Tynjälä, P. (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja *Kasvatus* 22, 5–6, ss. 387–398.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. (2005) Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö.
- Vartiainen, M. (1994) Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto.
- Vikman, A. (2001). Ongelmaperustaisen oppimismenetelmän käyttö konepajateollisuudessa. Aikuiskoulutus PD:n julkaisematon lopputraportti.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Willmott, H. (1990) Subjectivity and the Dialectics of Praxis: Opening up the Core of Labour Process Analysis. In D. Knights & H. Willmott eds. (1990) *Labour Process Theory. Studies in the Labour Process*. Houndmills: Macmillan Press, pp. 336–378.
- Wylie, N. (2005) High Performance Work Systems and Individual Performance; A Discourse Analysis. Annual International Labour Process Conference 2005.

Liitteet: Kyselylomake

Muutostilannetta ja siihen liittynyttä työpaikkakoulutustakoskeva kysely



Tämä kysely koskee vuonna 2005–06 työpaikallanne toteutettuja koulutuksia. Mukana on taustoittavia kysymyksiä myös työn muutoksista. Tutkimuksen toteuttaa Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus työministeriön rahoituksella.

Vastaa rastittamalla sopiva vaihtoehto ja kirjoittamalla avokysymyksiin vastauksesi.

Taustatiedot

1. Asemasi organisaatiossa

- työntekijä
 esimies

2. Työtehtäväsi työpaikallasi?

3. Ikäsi

- alle 25 v
 26-44 v
 45-55 v
 56 v tai enemmän

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

- Alle 2 v
 2-10 v
 Yli 10 v

5. Sukupuoli

- mies
 nainen

6. Koulutuksesi?

- ei ammattitutkintoa
 joitakin ammatillisia kursseja tai osa
tutkinnosta
 tutkinto ammattikoulusta tai vastaava
 tutkinto opistosta tai vastaava
 korkeakoulu- tai yliopistotutkinto
kesken
 ammattikorkeakoulututkinto
 yliopistotutkinto

7. Oletko aloittanut jonkin *tutkinto- tai osatutkintotavoitteisen* koulutuksen vuoden
2003 jälkeen? Ei Kyllä

-

Työtehtävien ja toimintatapojen muutokset ajalla 2003–2005

8. Onko sinulle tullut *uusia työtehtäviä* vuoden 2003 jälkeen?

- Ei Kyllä

9. Onko jotain työtehtävistäsi jäänyt pois vuoden 2003 jälkeen?

- Ei Kyllä

10. Onko *työtehtäviesi sisällöissä* tapahtunut muutoksia vuoden 2003 jälkeen?

- Ei Kyllä

11.a) Onko työhön liittyvissä *toimintatavoissasi* tapahtunut muutoksia vuoden 2003
jälkeen?

- Omissa toimintatavoissani ei ole tapahtunut muutoksia.
 Omissa toimintatavoissani on tapahtunut muutoksia.

11.b) Onko työhön liittyvissä *yhteisissä toimintatavoissanne* tapahtunut muutoksia
2003 jälkeen?

- Yhteisissä toimintatavoissamme ei ole tapahtunut muutoksia.
 Yhteisissä toimintatavoissamme on tapahtunut muutoksia.

12. Koetko työtehtävissäsi vuoden 2003 jälkeen tapahtuneet muutokset

- myönteisinä
- enimmäkseen myönteisinä
- enimmäkseen kielteisinä
- kielteisinä

Muutokset työn organisoinnissa 2003–2005

13. Onko *työn organisoinnissa* tapahtunut sinun työhösi vaikuttavia muutoksia vuoden 2003 jälkeen?

- Ei Kyllä
-

14. Asettaako työsi sinulle tänä päivänä kehittymishaasteita

- Huomattavasti enemmän kuin ennen vuotta 2003
- Enemmän kuin ennen vuotta 2003
- Saman verran kuin aiemminkin
- Vähemmän kuin ennen vuotta 2003
- Huomattavasti vähemmän kuin ennen vuotta 2003

15. Onko sinulla mielestäsi tänä päivänä mahdollisuuksia työsi kehittämiseen työajalla

- Huomattavasti enemmän kuin ennen vuotta 2003
- Enemmän kuin ennen vuotta 2003
- Saman verran kuin aiemminkin
- Vähemmän kuin ennen vuotta 2003
- Huomattavasti vähemmän kuin ennen vuotta 2003

16. Onko sinulla mielestäsi tänä päivänä mahdollisuuksia oppia uutta *työajalla*

- Huomattavasti enemmän kuin ennen vuotta 2003
- Enemmän kuin ennen vuotta 2003
- Saman verran kuin aiemminkin
- Vähemmän kuin ennen vuotta 2003
- Huomattavasti vähemmän kuin ennen vuotta 2003

17. Onko työpaikallasi tapahtunut taloudellis-tuotannollisista syistä johtuvia irtisanomisia vuoden 2003 jälkeen?

Ei Kyllä

18. Onko työpaikallasi tapahtunut lomautuksia vuoden 2003 jälkeen?

Ei Kyllä

19. Onko vuoden 2003 jälkeen työpaikallasi tapahtunut muutoksia suhteessa kiireen tuntuun?

- Kiire on vähentynyt selvästi.
- Kiire on vähentynyt hieman.
- Kiire on pysynyt ennallaan.
- Kiire on lisääntynyt hieman.
- Kiire on lisääntynyt huomattavasti.

20. Onko työsi *fyysisessä* rasittavuudessa tapahtunut muutoksia vuoden 2003 jälkeen?

- Työni on muuttunut fyysisesti raskaammaksi.
- Työni fyysinen rasittavuus on pysynyt ennallaan.
- Työni on muuttunut fyysisesti helpommaksi.

21. Onko työsi *henkisessä* rasittavuudessa tapahtunut muutoksia vuoden 2003 jälkeen?

- Työni on muuttunut henkisesti raskaammaksi.
- Työni henkinen rasittavuus on pysynyt ennallaan.
- Työni on muuttunut henkisesti helpommaksi.

Työviihtyvyyden muutos ajalla 2003–2005

22. Onko työviihtyvyydessä mielestäsi tapahtunut muutoksia vuoden 2003 jälkeen?

- Ei
- Viihdyn nyt paremmin
- Viihdyn nyt huonommin

23. Onko työpaikallasi tapahtunut muutoksia **työnantajan ja työntekijöiden välisissä** suhteissa vuoden 2003 jälkeen?

- Ei
- Pääasiassa myönteisiä muutoksia
- Pääasiassa kielteisiä muutoksia

24. Onko työpaikallasi tapahtunut muutoksia **työntekijöiden välisissä** suhteissa vuoden 2003 jälkeen?

- Ei
 Pääasiassa myönteisiä muutoksia
 Pääasiassa kielteisiä muutoksia

25. Onko työhön liittyvissä epävarmuuden kokemuksissasi tapahtunut muutoksia vuoden 2003 jälkeen?

- Työni epävarmuus on lisääntynyt.
 Työni epävarmuus on pysynyt ennallaan.
 Työni epävarmuus on vähentynyt.

Palaute työpaikkakoulutuksesta

26. Onko vuonna 2005 järjestetystä työpaikan koulutuksesta ollut sinulle hyötyä *omassa työssäsi*?

- Ei Kyllä

27. Entä onko työpaikan koulutuksesta ollut hyötyjä *oman itsesi* kannalta?

- Ei Kyllä

28. Mikä koulutuksissa oli mielestäsi *parasta*?

29. Entä mikä koulutuksissa oli mielestäsi *heikointa*?

30. Käytitkö koulutukseen tai välitehtävien tekemiseen omaa aikaasi (eli aikaa, joka ei ole määritelty työajaksi, kuten kahvitaukoja tai vapaapäiviä)?

- En Kyllä

31. Saitko koulutuksesta todistuksen, jota voit käyttää hyödyksesi esimerkiksi hakessasi uutta työpaikkaa?

- En Kyllä

32. Koituiko sinulle koulutuksesta kuluja?

- Ei Kyllä, suoria (mm. osallistumis-, tutkintomaksuja)
 Kyllä, välillisiä (mm. matkat)

33. Arvioi työpaikalla järjestetyn koulutuksen vaikutusta seuraaviin tekijöihin asteikolla 1-5:

1 = ei yhtään, 2 = vain vähän, 3 = jonkin verran, 4 = melko paljon, 5 = erittäin paljon

Työpaikalla toteutetun koulutuksen vaikutus...

	1	2	3	4	5
1. Työpaikkasi turvaamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Työnsaantimahdollisuuksiesi paranemiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Käsitteiksi sinulle kuuluvista tehtävistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sinun tehtäväkuvasi selkiytymiseen muulle henkilöstölle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Muiden työtehtävien selkiytymiseen sinulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Eri työvaiheiden muodostaman kokonaisuuden ymmärtämiselle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ymmärrykseesi eri työvaiheiden välisistä riippuvuuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Oman työsi arvostuksen lisääntymiseen omista silmistäsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sinun työsi arvostuksen lisääntymiseen muiden silmissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Työtehtävien vaihtohalusi lisääntymiseen (työpaikkasi sisällä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Töidesi kasaantumiseen koulutusten ollessa käynnissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ylitöiden lisääntymiseen koulutusten ollessa käynnissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Työssä jaksamisesi paranemiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Haluusi oppia uutta työpaikallasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Koulutus tarjosi henkistä tukea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Koulutus tarjosi levähdyshetken arkisesta työstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Työsi muuttumiseen <i>sisällöltään mielekkäämmäksi</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Työkäytäntöjesi / -tapojesi muuttumiseen <i>mielekkäämmiksi</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Työtehtäviesi järjestyksen muuttamismahdollisuuksien lisääntymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Omaa työtäsi koskevan päätösvallan havaitsemiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työpaikan koulutuksen vaikutus...

(1 = ei yhtään, 2 = vain vähän, 3 = jonkin verran, 4 = melko paljon, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
21. Oman työryhmässä käyttäytymisesi kehittymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Muiden toimintatapojen muuttumiseen positiiviseen suuntaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Työpaikalla koetun yhteishengen lisääntymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Työpaikkasi kilpailutilannetta koskevien tietojesi lisääntymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Tietoihisi työpaikan ulkoisista asiakkaista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tietoihisi työpaikkasi sisäisistä asiakkuuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Työntekijöiden välisen tiedonkulun paranemiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Keskustelujen lisääntymiseen työntekijöiden välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Keskustelujen lisääntymiseen eri ryhmien/vuorojen välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Keskustelujen lisääntymiseen sinun ja esimiehesi välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Työtapoja koskevien keskustelujen lisääntymiseen työyhteisössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Uusien tiedonkulun käytäntöjen syntymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Tietoihisi siitä, millaisia työskentelytapoja työtoverisi käyttävät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Joidenkin työtäsi haittaavien ongelmien selkiytymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Työntekijöiden yhteistyön kehittymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Työntekijöiden yhteisen kehittämistoiminnan mahdollistumiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Esimiesten kanssa tehtävän kehittämistyön mahdollistumiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Ongelmatilanteiden käsittelykäytäntöjen kehittymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Haluusi kehittää omaa työtäsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Haluusi kehittää omaa työpaikkaasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Valmiuksiisi tehdä kehittämistyötä työpaikallasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Tietoihisi työsi merkityksestä työpaikkasi menestykselle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Tietoihisi työpaikallasi tehtävän työprosessin eri vaiheista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Ymmärrykseesi työntekijöiden välisen yhteistyön merkityksestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Mahdollisuuksiisi vaikuttaa työsi tulokseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Työsi laatutavoitteen selkiytymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Työsi <i>laadusta</i> saatavilla olevan tiedon lisääntymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Mahdollisuuksiisi vaikuttaa työsi laatuun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Ymmärrykseesi siitä, miten laatu muodostuu työpaikallasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Palautteensaantimahdollisuuksiesi paranemiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Haluusi opiskella ja kehittää itseäsi tulevaisuudessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Oliko koulutuksella mielestäsi jokin muu tärkeä vaikutus, joka puuttuu listasta tai haluaisitko tuoda esiin jotain muuta?

Kiitos!