

Ryväskehittäminen oppivan organisaation menetelmänä

Onnistuneiden esimerkkien siirtäminen yrityksestä toiseen on osoittautunut vaikeaksi. Mallioppimista toimivammaksi keinoksi on osoittautunut ryväskehittäminen, jossa yritykset oppivat toinen toistensa kokemuksesta pitkäjänteisellä tavalla. Kehittämisen perusyksikkö ei siis ole organisaatio, vaan organisaatioryhmä tai organisaatioryväs.

Yksi yritysten kehittämisen keskeisistä ongelmista on, että yhdessä tulosityksikössä onnistuneet kokeilut ja toimintamallit eivät leviä yrityksen sisällä toisiin yksiköihin puhumattakaan toisiin yrityksiin. Koulutustilaisuudet tapausesimerkkeineen ja luentoineen, yritysvierailut ja kirjoitukset ovat keskeisiä keinoja hyvien toimintatapojen levittämiseen. Tulokset ovat kuitenkin olleet heikkoja; uudet ajatukset jäävät helposti puheen tasolle tai niitä siirretään liian nopeasti ja suoraviivaisesti oman yksikön toimintaan. Ryväskehittäminen, jossa yritykset oppivat toinen toistensa kokemuksista pitkäjänteisellä tavalla, on osoittautunut toimivaksi keinoksi käynnistää ja ylläpitää määrätietoista kehittämistä.

"Hyvien esimerkkien" levittämisen ongelma

1940-luvulla syntyneessä toimintatutkimuksessa korostettiin voimakkaasti tiedon sovellettavuutta käytäntöön. Tämän oli määrä tapahtua kenttäkokeiden avulla (Kasvio 1990, Gustavsen 1991). Klassisia esimerkkejä kenttäkokeista ovat Hawthorne-tutkimukset 20- ja 30-luvuilla, Lewinin kumppaneineen tekemät kokeilut 40-luvulla sekä Tavistock-instituutissa tehdyt kokeilut 50-luvulla. Myös kenttäkokeiden tuloksena syntyneiden "hyvien esimerkkien" levittämisen ongelma on vanha. Norjassa käynnistettiin 60-luvulla muutamien yritysten tuotannon piirissä ja työmarkkinoiden keskusjärjestöjen suojeluksessa johdon, muun henkilöstön ja tutkijoiden yhteistyöprojekteja, joissa puoliautonomisten ryhmien ja osallistumisen avulla tähdättiin tuottavuuden kasvuun (Thorsrud & Emery 1971). Esimerkkitapauksissa saadut kokemukset, tiedot ja toimintamallit eivät levinneet odotetulla laajuudella ja nopeudella muihin yrityksiin niiden saamasta laajasta julkisuudesta huolimatta.

Kokeilujen ja eri maissa toteutettujen käytännön projektien tuloksena kehittyi ajatuksia ja malleja hyvän työn piirteistä, ryhmämäisestä työstä, autonomiasta jne. Ne puolestaan synnyttivät Yhdysvalloissa, Kanadassa, Saksassa ja Pohjoismaissa 1970-luvulla työn organisatorisen uudistamisen ja työelämän laadun kehittämisen ohjelmia (Kasvio 1990). Puuttui kuitenkin tietämystä työelämän uudistamisen prosesseista ja keinoista siirtää tietoa käytännön työprosesseihin. Pilottikokeilut olivat tässä mielessä epäonnistuneet.

Innostus kenttäkokeiden järjestämiseen esimerkkitapausten saamiseksi laantui 70-luvulle tultaessa. Tähän on nähty useita syitä (Gustavsen, Hart & Hofmaier 1991). Ensinnäkin usko kenttäkokeisiin horjui; oli vaikea ottaa yrityksistä satunnaisotos, järjestää vertailuryhmiä ja kontrolloituja olosuhteita. Myös ennen-jälkeen -mittausten järjestäminen oli kyseenalaista. Muutoksen olennainen puolihan on siinä, että muutoksen jälkeen tarvitaan uusia muuttujia kuvaamaan tapahtunutta muutosta. Jos kenttäkoe ei täytä asettamiaan tieteellisyyden ehtoja, kuinka voidaan luottaa sen tulokseen?

Toiseksi kokeenomaista tilannetta järjestettäessä on määriteltävä, niissä se tapahtuu. On kyettävä osoittamaan, missä onnistunut esimerkki on löydettävissä. Tämä määrittely tehdään rajaamalla ne asiat, mitkä kuuluvat mukaan ja mitkä eivät kuulu. Tämä määrittely irrottaa kokeilun aidosta ympäristöstään. Olosuhteet eivät ole läheskään samat yrityksessä, johon esimerkki halutaan siirtää. Gustavsenin (1987, 1991) mukaan on lisäksi yhtä tärkeää siirtää menetelmiä kuin organisaation eri rakenteita. Jos yritys B haluaa seurata yrityksen A esimerkkiä muutoksessa, on muutosprosessi keskeisen tärkeä.

Kolmantena ongelmana on ollut uusien mallien levittäminen muualle. Sosioteknisten kokeilujen ja "kenttäkokeiden" pohjana oli oletus, että hyvin toteutettu pilottikokeilu leviää esimerkkinsä avulla "lumipallovaikutuksena" myös muihin yrityksiin. Onnistuneiden esimerkkien siirtäminen toiseen yritykseen on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi. Levittämisen ongelma on esimerkiksi pyritty voittamaan saamalla yritykset työskentelemään keskenään pelkän mallioppimisen sijasta.

Neljäs ongelma liittyy osallistumisen kaksinaiseen luonteeseen. Koe suoritetaan idean mukaan, joka on olemassa etukäteen. joku, siis kenttäkokeen suunnittelija, ideoi hypoteesin "hyvästä esimerkistä", järjestää kokeilun, tekee johtopäätökset, joita sitten sovelletaan muualla. On kuitenkin todennäköistä, että ihmiset itse työpaikoilla haluavat osallistua myös tavoitteen asettamiseen. Osallistumisen ongelma on pyritty voittamaan lisäämällä osallistumisen syvyyttä ja laajentamalla sen aluetta.

Viidettä ongelmaa Gustavsen ym. (1991) kutsuvat legitimaation ongelmaksi. Esimerkiksi jossakin ympäristössä työntekijöiden osallistuminen muutokseen tehtaassa lisäsi tuottavuutta. Näin osallistumisen ja tuottavuuden välille saatiin positiivinen yhteys. Toisessa tehtaassa samanlainen osallistumismahdollisuus ei tuottanut vastaavanlaisia tuloksia. Todennäköinen syy oli työntekijöiden epäluulo menettelytavan hyväksyttävyydestä; oliko hyväksyttävää tuottaa enemmän ja ehkä lisätä myös niiden työntekijöiden paineita, jotka eivät olleet osallistuneet muutokseen? Legitimaation ongelmaa pyrittiin poistamaan kehittämällä lainsäädäntöä.

Tämä kriittinen asenne yksittäisiä "kokeita" ja niistä saatuja esimerkkejä kohtaan johti päätelmään, että muutos kannattaisi organisoida laajoiksi projekteiksi, jossa monia yrityksiä työskentelisi yhdessä verkostona. Tämä mahdollistaisi prosessitietämyksen jakamisen. Tiukat rajat kokeiluyritysten ja muiden välillä myös häviäisivät, koska väljä verkosto mahdollistaisi vaihtelevuutta ja eri vaiheissa olevan kehityksen, jotta jotakin voidaan tehdä yhdessä, täytyy kommunikoida luomalla ja pitämällä yllä dialogia, keskustelua. Yhteisessä muutoksessa kommunikoinnista tulee keskeinen tekijä. Kokeellisessa lähestymistavassa kenttäkoe oli välittävä tekijä teorian ja käytännön välillä. Kielellispragmaattisessa lähestymistavassa arkipäivän kieli on välittävä tekijä (Gustavsen ym. 1991). Ruotsalainen LOM-ohjelma, yksi laajojen ja laaja-alaisten ohjelmien harvoista ylläpitäjistä ja uudelleenikäynnistäjistä, perustui kommunikoinnin kehittämiseen työpaikoilla.

RYVÄSKEHITTÄMISEN TAUSTA JA PERIAATTEET

Ruotsalainen LOM-ohjelma

LOM-ohjelma (Ledning-Organisation-Medbestämmande) aloitettiin Ruotsissa 1985. Viisi vuotta kestänyt ohjelma perustui Norjan työelämän demokratiakokeiluihin ja työlainsäädäntöön (Gustavsen 1987, 1990, 1992). Erityisesti LOM-ohjelmassa käytetyt demokraattisen dialogin ja työkonferenssien käyttö ovat peräisin 70-luvun norjalaiskokeiluista. Yhtymäkohtia on myös muihin sosioteknisen koulukunnan hankkeisiin esimerkiksi Australiassa. LOM-ohjelmaan osallistui muodollisina jäseninä noin 100 yritystä ja valtiollista laitosta sekä noin 50 löyhempää jäsentä. Yritysten koko vaihteli sadan hengen yrityksistä joihinkin Ruotsin suurimmista yrityksistä.

LOM-ohjelman tarkoituksena oli saattaa alkuun ja tukea työntekijöiden ja johdon yhteisesti luomia työ- ja yritysorganisaatioiden uusia muotoja. Haluttiin myös kehittää tutkijalle uusi rooli kehittämishankkeissa. Näin kommunikaatiosta tuli teoreettinen ydinkäsite. LOM-ohjelmassa demokraattisen dialogin käsitteellä oli keskeinen merkitys. Teoreettisesti keskeistä LOM:n muutosstrategialle oli itse muutoksen prosessi eli kommunikoivan infrastruktuurin rakentaminen.

Demokraattiseen dialogiin perustuvat menetelmät tähtäävät yritysten henkilöstön laajaan osallistumiseen kehittämishankkeissa. Työelämän tutkijan rooli nähdään yritysten henkilöstön toimintaa täydentävänä yhteisessä kehittämis- ja oppimisprosessissa. Toiminnassa korostetaan ns. paikallisteorioiden merkitystä. Niillä tarkoitetaan malleja, jossa teoreettinen malli ja siinä käytettävät käsitteet luodaan paikallisena prosessina, vaikka yleisempiä organisaatioteorioita voidaan käyttää apuna. Näiden mallien rakentamisen tärkeä foorumi on 'työkonferenssi' eli tilaisuus, joissa eri hierarkiatasoilla toimivat työntekijät pohtivat keskenään tietyn menettelytavan mukaisesti oman työnsä kehittämistä.

Demokraattisen dialogin edellytykset on kiteytetty kolmeentoista teesiin (Gustavsen 1991, 290-291):

1. Dialogi on vaihtoa: ideat ja argumentit liikkuvat edestakaisin osallistujien kesken.
2. Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua.
3. Osallistumisen mahdollisuus ei kuitenkaan riitä. Kaikkien tulisi myös olla aktiivisia. Vastaavasti, jokaisen osallistujan velvollisuutena on oman näkökulmansa esittämisen lisäksi myös auttaa muita esittämään omansa.
4. Kaikilla on yhtäläinen asema keskusteluissa.
5. Työkokemus on yhtäläisen osallistumisen perusta. Tämä on määritelmän mukaan ainut kokemus, joka kaikilla osallistujilla on.
6. Ainakin osaa kokemuksesta, joka kullakin osallistujalla on hänen tullessaan mukaan keskusteluun, on pidettävä legitimiinä.
7. Jokaisella täytyy olla mahdollisuus ymmärtää käsiteltäviä asioita.
8. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät perustelut ovat hyväksyttäviä. Yhtäkään perustelua ei saa hylätä sen vuoksi, että se tulee ei-hyväksyttävästä lähteestä.
9. Keskustelussa mukana olevien perustelujen ja näkökulmien täytyy olla osallistujien esittämiä. Kukaan ei voi osallistua sivusta käsin.
10. jokaisen osallistujan täytyy hyväksyä se, että toisilla osallistujilla voi olla paremmat perustelut kuin hänellä itsellään.

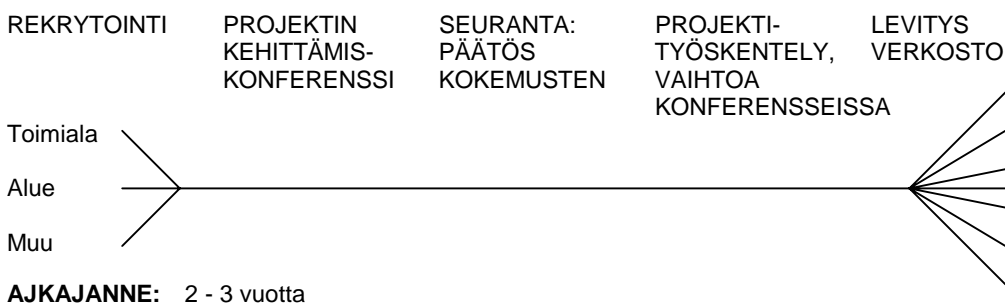
11. Kaikkien osallistujien työroolit - johtajien mukaan lukien - voidaan ottaa keskustelun alaisiksi.
12. Osallistujien tulisi pystyä sietämään mielipiteiden erilaisuuden lisääntymistä.
13. Keskustelun täytyy jatkuvasti tuottaa sopimuksia, jotka mahdollistavat käytännöllisen toiminnan. On huomattava, että tämän ja edellisen kriteerin välillä ei ole vastakohtaisuutta. Demokraattisen järjestelmän peruspiirre on kyky yhdistää moniarvoisuus tehokkaaseen päätöksentekoon.

Demokraattisen dialogin malli perustuu pitkälti saksalaisen teoreetikon Jürgen Habermasin ns. 'kommunikatiivisen toiminnan teoriaan'. Gustavsenin (1991) mukaan muita "oppi-isiä" ovat saksalainen Karl-Otto Apel sekä amerikkalaiset kielifilosofit Thomas McCarthy ja Richard Rorty. Myös ranskalaiset poststrukturalistit, kuten Foucault ja Derrida, ovat olleet taustavaikuttajina demokraattiselle dialogille. Gustavsen korostaa, että ollakseen työpaikkojen muutoksen kannalta hyödyllinen, on demokraattisen dialogin idea muunnettava ryhmäksi täsmällisiä keinoja, joita ovat:

- yrityksistä muodostetut ryhmät tai organisaatioryväkset
- tietyntyyppisten konferenssien käyttäminen laaja-alaiset ja poikkileikkaukselliset projektit, jotka kattavat yrityksen päätasot ja toiminta-alueet
- laajojen verkostojen rakentaminen.

Organisaatioryväkset

LOM-ohjelmassa analysoinnin ja muutoksen perusyksikkö ei ole organisaatio, vaan organisaatioryhmä tai organisaatioryväkset. Ryväkset voi muodostua esimerkiksi neljästä yrityksestä (kuva 1). Organisaatioryväksissä ohjelmaa toteutetaan väljän vaihekaavion mukaisesti. Yritysten mukaan tulon jälkeen organisoidaan projektin kehittämiskonferenssi. Seuraavaksi tehdään muodolliset päätökset projektista ja yritys kohtaisten projektiorganisaatioiden perustamisesta. joskus varsinaisen Projektin perustaminen on vienyt aikaa vuoden. Tämän jälkeen seuraa projektityötä ja järjestetään kokemusten vaihtoon tarkoitettuja konferensseja. Lopuksi kukin ryväkset yhdistetään muihin yrityksiin ja ryväksiin osaksi levitysverkostoja.



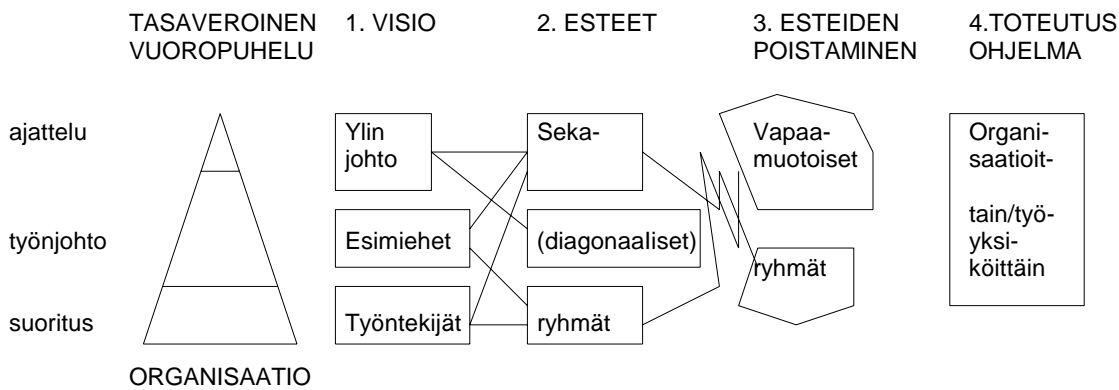
Kuva 1. Demokraattisen dialogin toteuttaminen (Gustavsen 1988, 19).

Työkonferenssien käyttö

Organisaatioryväksen yhteistyö aloitetaan järjestämällä projektin käynnistämiseen tähtäävä työkonferenssi (kuva 2). Työkonferenssit kehitettiin Emeryn (Morley & Trist 1993) Australiassa 70luvulla käyttämien 'tutkimuskonferenssien' (Search Conference) pohjalta laajentamalla niiden käyttöaluetta ja lisäämällä mukaan demokraattisen dialogin aineksia (Gustavsen 1987). Kukin organisaatioryväksen jäsen lähettää konferenssiin projektiryhmän. Ryhmä koostuu organisaation kaikilta tasoilta olevista ihmisistä - ylimmästä johdosta suoritusportaaseen. Mukana on linjajohtoa, asiantuntijoita, luottamushenkilöitä ja yksi tai kaksi "tavallista" eli operatiivisen tason työntekijää. Järjestäjien puolelta konferenssiin osallistuu pieni, yleensä neljän hengen ryhmä. Näitä neljää voidaan tarvita tukena ryhmitöissä, vaikka yleensä ryhmät työskentelevät yksin. Normaalisti konferenssin kesto on puolitoista päivää. Konferenssin käsittelemiä teemoja on yleensä neljä (Gustavsen 1988, 1992):

- (1) Minkälaisen organisaation haluttaisiin olevan viiden vuoden kuluttua, ollakseen hyvä yritys? (visio)
- (2) Mitä ongelmia siirtymisessä hyvään työpaikkaan tulee olemaan? (esteet)
- (3) Minkälaisia ideoita ja ehdotuksia on ratkaisujen löytymiseksi? (esteiden poistaminen)
- (4) Mitä toimintoja ja projekteja kussakin organisaatiossa voitaisiin lähitulevaisuudessa tehdä eli, mitkä voisivat olla askelia kohti "paremman organisaation visiota"? (toteutusohjelma)

Ensimmäistä visioon liittyvää teemaa pohditaan homogeenisissä ryhmissä, esimerkiksi johto keskenään, toimihenkilöt ja asiantuntijat keskenään, työntekijät keskenään. Tutussa ympäristössä pohditaan näin haluttua tulevaisuutta. Keskustelu kestää noin tunnin. Toista teemaa visioiden toteuttamisen mahdollisista ongelmista pohditaan sekaryhmissä. Ne muodostetaan esimerkiksi siten, että yhden työpaikan johto keskustelee toisen työpaikan työntekijöiden kanssa. Kolmannella kierroksella osanottajia kehoitetaan tekemään ehdotuksia havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi vapaamuotoisesti kootuissa ryhmissä. Gustavsenin (1988) mukaan kolmas vaihe on vaikein. Neljättä teemaa käsitellään niin, että kunkin työpaikan edustajat kokoontuivat pohtimaan oman työnsä kehittämistä.



Kuva 2. Työkonferenssi tasaveroisen vuoropuhelun toteuttajana (mukaiillen: Pesonen 1992, 11).

Kaikkien ryhmätöiden tulokset esitetään yleisistunnossa. Nämä raportit muodostavat konferenssin aineiston. Työkonferenssin jälkeen pidetään tavallisesti yhteisiä tilaisuuksia kokemusten vaihtamiseksi eri työpaikkojen kesken. Noin kahdeksan kuukauden kuluttua käynnistyskonferenssista pidetään ns. seurantakonferenssi. Seurantakonferenssissa keskustellaan siitä, millaisia projekteja on käynnistetty ja niitä on tehty. Lisäksi keskustellaan saavutetuista tuloksista ja mahdollisista ongelmista.

Työkonferenssien tarkoituksena on paitsi tutustuttaa osallistujat kehittämisajatuksiin, myös luoda yhteyksiä organisaatioiden välillä ja sisällä. Konferenssien sisältö voi vaihdella, mutta ne on organisoitu tiettyjen periaatteiden mukaan (Gustavsen 1991). Konferenssissa ei ole luentoja, eikä muita yrityksiä tehdä "auktoriteettejä". Osanottajat itse muodostavat konferenssin resurssit sekä esittävät ongelmat, argumentit ja ideat. Oletetaan, että heillä on kyky siihen. Osanottajien vastuulla on saavuttaa tuloksia. Konferenssi tuo esille myös sen, että organisaatioiden kehittäminen on yhteistyötä. Koska konferenssi työskentelee vain rajoitetun ajan, korostuu ajan merkitys organisaatioiden kehittämisen avainresurssina, joka on periaatteessa jaettava yhtäläisesti osanottajien kesken. Puheenvuorojen pitäminen kiertää osallistujalta toiselle. Työskentely tapahtuu pienryhmissä ja yhteisistunnoissa.

Laaja-alaiset projektit

Kenttäkoetyyppisessä lähestymistavassa yrityksen ongelmat ja kehittämissuositukset johdetaan usein teoriasta. LOM-strategia korostaa yhteisen keskustelun merkitystä. Usein tarvitaan sarja dialogeja, ennen kuin kehittämissuositus syntyy. Käytännössä yhteinen keskustelu on pyritty synnyttämään laaja-alaisen projektin avulla. Niissä pyritään vaikuttamaan useisiin asioihin ja niihin osallistuu monia ihmisiä organisaation eri tasoilta. Keskustelujen pohjalta syntyneet ajatukset ja ideat ovat toisiinsa aluksi mahdollisesti vain löyhässä yhteydessä. Lähestymistavalle tyypillistä on, että projektiin osallistuvien tutkijoiden tehtävänä ei ole luoda "järjestystä" tai "logiikkaa" keskustelun aikana syntyneisiin ideoihin. Tarkoituksena on kehittää projekteja, jotka koskevat yrityksen päätoimintoja, kuten tuotantoa, johtamistapaa ja työntekijöiden toimintaa. Gustavsenin mukaan näiden asioiden kehittäminen yhtä aikaa on hyödyllisempää kuin niiden kehittäminen peräkkäin.

Levitysverkostot

Yrityksyväksiä, konferensseja ja laaja-alaisia projekteja käytetään levitysverkostojen luomiseen. Verkoston on määrä toimia muutoksen infrastruktuurina. Levittämisellä ei LOM:n osalta tarkoiteta valmiiden ratkaisujen tai mallien levittämistä yrityksestä toiseen (Gustavsen 1988). Sen sijaan levitetään ajatuksia, argumentteja, kokemuksia ja muita sellaisia kehittämistyön elementtejä, jotka voivat toimia aineksena uusissa yrityskohtaisissa ratkaisuisissa. Levittäminen tapahtuu suurelta osin keskustelun välityksellä. LOM-projektin tavoitteena oli Gustavsenin (1991) mukaan luoda pohja koko Ruotsin työelämän kattaville verkostoille 10-20 vuoden aikana.

Suomalainen JOY-projekti

Ruotsin ja Norjan esimerkin innoittamana Työministeriö ja Työelämän suhteiden neuvottelukunta käynnistivät JOY-ohjelman (Johtaminen-Osallistuminen-Yhteistoiminta) vuonna 1988 (Kauppinen 1988a, 1988b, 1994). Ensimmäisenä kokeilupajana oli Enso-Gutzeit Oy:n Summan tehdas. Summan tehtaalla lisäksi muita kokeilijoita olivat Yhtyneiden paperitehtaiden Jämsänkosken tehdas ja Kajaani Oy:n Kajaanin tehdas (Kauppinen 1988b). Näiden tehtaiden aloituskonferenssissa hahmoteltiin tulevaisuuden paperitehtaan vuonna 2000, pohdittiin utopiatehtaan toteuttamiskelpoisuutta ja laadittiin kullekin tehtaalle oma kehittämissuositus. Summan tehtaalla toimintaa jatkettiin omalla seminaarisarjalla, jossa suunnitelmia konkretisoitiin tehdas- ja työosastokohtaisesti.

JOY-ohjelma käynnistettiin myös julkisella sektorilla (Kauppinen 1988c). Työelämä 2000 -ohjelman puitteissa JOY:ta laajennettiin uusille työpaikoille yhteistyössä yliopistojen ja Johtamistaidon opiston kanssa (Kauppinen

& Lahtonen 1994). Jyväskylän yliopisto ja Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus toteuttivat hankkeita mm. kunnallishallinnossa (Kevätsalo 1990), sairaaloissa (Koskela 1992), kunnallisessa ruokahuollossa (Pesonen 1992) ja vaatetusteollisuudessa (Piispa 1992). johtamistaidon opisto toteutti vuosina 1990-92 kehittämistyötä seitsemässä metallialan yrityksessä (Juuti & Varjoranta 1992),

Sekä teollisuudessa että kuntasektorilla JOY:sta saadut kokemukset viittaavat siihen, että menetelmä toimii työyhteisöjen kehittämisen välineenä. Erityisen hyvin menetelmä näyttää käynnistävän hedelmällisen vuoropuhelun. Käytännön tulosten osoittaminen työn tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on kuitenkin ollut vaikeaa.

Tässä esiteltävä ryväskehittäminen toteutettiin vuosina 1992-1995 TKK:n Työpsykologian laboratorion toimesta osana laajempaa Työsuojelurahaston rahoittamaa projektia, jonka tavoitteena oli kokeilla uutta ryhmämäisen työn mallia työn organisoinnin tapana teollisuudessa.

KOLMEN YRITYKSEN KEHITTÄMINEN RYVÄKSENÄ

Kokoonpanotyön ryväskehittämiseen osallistuivat valmistusyksiköt Idman Oy:stä, Neles-Jattiesbury Oy:stä ja Talmu Oy:stä. Yksiköitä yhdistää toisiinsa se, että ne edustavat kokoonpanoteollisuutta, pyrkivät asiakaskeskeiseen tuotantoon ja suuntautuvat voimakkaasti vientiin. Ne halusivat siirtyä ryhmämäiseen ja joustavaan toimintatapaan. Yritykset eivät kilpaile keskenään.

Idman Oy:stä, joka on johtava valaisinvalmistaja Suomessa, osallistui Downlight-valaisimia valmistava PC6-tulosyksikkö. Yksikössä työskenteli hankkeen alkaessa 22 henkilöä. Neles-Jattiesbury Oy:stä osallistujana oli Asennoitintehtaan 16 henkilön kokoonpanoyksikkö, jossa valmistetaan venttiilien säädössä käytettäviä asennoitintia. Talmu Oy:stä osallistui Optisten tuotteiden tuoteverstaas, jossa valmistetaan ajoneuvoteollisuuden tarvitsemia tuotteita, kuten autojen etuvilkkuja, takalyhtyjä ja varoituskolmioita. Työntekijöitä oli noin kuusikymmentä. Työpsykologian laboratorion tutkijaryhmä tuki kehittämistä kussakin yrityksessä ja organisoiki kaksi konferenssia vuosina 1994 ja 1995.

Ensimmäinen työkonferenssi

Ensimmäiseen konferenssiin keväällä 1994 osallistui kolmen yrityksen lisäksi Jorvas Partners Oy kolmen edustajansa kautta. Kaikkiaan yritysosallistujia oli edustukselliselta pohjalta valittuna kolmekymmentä. Tilaisuuden tavoitteena oli etsiä uusia ratkaisuja konferenssiin osallistuvien yritysten toiminnan kehittämiseksi.

Konferenssin aluksi tutkijat esittelivät päivän ohjelman ja periaatteet, joille keskustelun konferenssissa tuli perustua. Periaatteisiin kuuluu mm. se, että kaikkien tulee osallistua aktiivisesti oman työkokemuksensa pohjalta ja pyrkimyksenä on toimenpiteisiin johtava yhteisymmärrys. Avauksen jälkeen tuotantopäälliköt esittelivät yrityksensä ja projektissa mukana olevat yksiköt sekä kertoivat, millainen on heidän näkemyksensä (visionsa) hyvästä ja toivottavasta työyhteisöstä.

Konferenssi kesti yhden päivän ja sen aikana työskenneltiin kaksi kertaa pienryhmissä, jotka toimivat kahdenlaisissa kokoonpanoissa: 1) sekaryhmissä osallistujat olivat eri organisaatioitasoilta, esimerkiksi tuotantopäällikkö, työnjohtaja ja kokoonpanija olivat samassa ryhmässä; 2) ammattipohjaiset ryhmät koostuivat samalla hierarkiatasolla olevista henkilöistä, esimerkiksi kokoonpanijoista tai työjohtajista. Kummankin ryhmätyön jälkeen kokoonnuttiin yhteen ja pienryhmät esittelivät työnsä tulokset muille ja käytiin keskustelua.

Sekaryhmien tehtävänä oli arvioida, mitä hyvää ja mitä huonoa yritysten toimintatavoissa oli ryhmätyön, palkkaustavan, työaikajouston ja aloitetoiminnan suhteen? jokaisessa neljässä ryhmässä oli kaikkien yritysten edustajia eri hierarkiatasoilta ja kukin ryhmä käsitteli vain yhtä aihetta.

Ryhmätyötä pohtinut ryhmä toi esille joukon ryhmätyöhön liittyviä pullonkauloja, kuten ryhmän sisäinen eriarvoisuus ja syrjäytyminen, "pomottelu", uuden oppimisen vaikeus ja tiedonkulun järjestämisen ongelmallisuus. Ryhmätyöhön haluttiin kuitenkin sitoutua.

Palkkaustapaa pohtineen ryhmän tuloksena syntyi kuva yritysten hyvin erilaisista palkkaustavoista; ne vaihtelivat aikapalkkaan yhdistetystä tulospalkkauksesta yksilöurakoihin. Koko yrityksen tulokseen sidotun palkkion ongelmana pidettiin sen etäisyyttä; ei aina tiedetä, miten palkkio liittyy omaan tai ryhmän toimintaan. Ryhmäkohtaista palkkiota pidettiin hyvänä, koska se kannustaa muiden auttamiseen. Huonoina puolina pidettiin sitä, että ryhmän ulkopuoliset tekijät voivat vaikuttaa palkkion saamiseen sekä sitä, että nopeiden ja hitaiden työntekijöiden välille syntyy helposti ristiriitoja. Yksilöurakan hyvänä puolena pidettiin sitä, että kukin voi vaikuttaa oman ansiotasonsa parantamiseen. Huonoina puolena ryhmätyön näkökulmasta pidettiin sitä, että yksilöurakka vaikeuttaa työkiertoa ja yhteistyötä.

Työaikajoustoja pohtinut ryhmä toi hyvinä puolina esille oman päätäntävällän kasvun työhöntuloaikojen suhteen ja mahdollisuuden hoitaa aiempaa helpommin omia asioita. Ongelmina pidettiin sitä, että liukummat eivät aina elä tilauskannan ja kuormitustilanteen mukaan. Myös liukumien pienuutta valitettiin.

Aloite- ja kehitystoimintaa pohtinut ryhmä piti oikeudenmukaisia palkkioita ja pika-aloitteiden nopeasti antamaa palautetta tärkeänä. Aloitetoiminnan keskeisinä ongelmina pidettiin aloitteiden käsittelyn ja toteuttamisen hitautta sekä seurannan puutetta.

Sekaryhmien työskentelyn ja vilkkaan keskustelun jälkeen Jorvas Partners Oy:n edustajat esittelivät omaa kymmenen vuoden aikana kehittyntä toimintamalliaan ja siitä saatuja kokemuksia.

Konferenssin iltapäivän ammattipohjaisten ryhmien tehtävänä oli miettiä, niitä ja miten asioita/uudistuksia/muutoksia tulisi toteuttaa? Ryhmien tuli käsitellä vähintään kahta aamupäivällä tarkasteltua aihetta. Ryhmiä oli nyt kuusi.

Ryhmätyön osalta korostettiin ryhmän pelisääntöjen selkiyttämistä, koulutusta, ajankäyttöä koskevaa itsenäisyyttä, oikeaa palkkaustapaa ja palaverikäytännön kehittämistä. Palkkauksen osalta suunnaksi esitettiin aikapalkkaa, tulospalkkauksen eri muotoja sekä tulostittareiden konkreettisuutta ja kohdistamista mahdollisimman lähelle ryhmää. Työaikajoustojen osalta ehdotettiin selkeiden pelisääntöjen tekemistä ja niiden pohjalta tehtyjä kokeiluja. Konkreettisemmin ehdotettiin aikarajojen pidentämistä, pekkasten ottamista mukaan, ryhmien mahdollisuutta itse päättää ajankäytöstään tietyissä puitteissa ja joustamista kuormituksen mukaan. Aloitteiden ja kehittämistoiminnan osalta ehdotettiin käsittelyn nopeuttamista, palkkioiden monimuotoistamista, avointa tiedottamista ja julkisuutta sekä erilaisia aktivoivia aloitteiden kehittämismuotoja, kuten kampanjoita.

Konferenssin lopuksi käsiteltiin sitä, miten yrityksissä tullaan jatkamaan toiminnan kehittämistä neljän käsitellyn aiheen pohjalta. Sovittiin myös siitä, että yksikön muu henkilöstö pyritään saamaan mukaan kehittämiseen ja sitä informoidaan asiasta. Lisäksi sovittiin, että vuoden kuluttua järjestetään uusi konferenssi.

Toinen työkonferenssi

Yritysten toinen työkonferenssi järjestettiin toukokuussa 1995 Idman Oy:n tiloissa Mäntsälässä. Mukana oli ensimmäisen konferenssin tapaan edustukselliselta pohjalta lähes kaksikymmentä edustajaa kolmesta yrityksestä sekä tutkijat TKK:lta. Lisäksi tilaisuuteen osallistui Primalco Oy:n edustaja. Konferenssityöskentelyn periaatteet ja keinot olivat samat kuin ensimmäisessä tapaamisessa. Kiinnostuksen kohteena oli yrityksissä tapahtunut kehitys.

Ryhmämäisen työn osalta kaikissa yritysyrityksissä työn organisointi perustuu nyt ryhmille. Ryhmien kehittyneisyys kuitenkin vaihtelee: osalla ryhmistä on toimivat pelisäännöt, osassa niitä vasta rakennetaan ja otetaan käytäntöön. On myös havaittavissa taipumusta ryhmien suurentumiseen. Työaikajoustojen osalta kaikissa yksiköissä kokeillaan tai on täysin siirretty joustavaan käytäntöön. Esimerkiksi Neles-Jamesburyn Asennoitintehtaalla liukuvaa työaika pidettiin viime vuoden suurimpana muutoksena. Töihin tulo tapahtuu aamulla klo 6-10, ja poislähtö iltapäivällä klo 13-18. Vähimmäistyöskentelyaika on kuusi tuntia. Ryhmät voivat myös vapaasti tuotantotilanteen mukaan sopia "pekkasten" eli vapaapäivien käytöstä. Palkkaustavan osalta Idmanilla oli vakiintunut palkkiopalkkaus, Talmu Oy:ssä osalla ryhmistä on ryhmäurakka, jossa palkka määräytyy ryhmän kahden viikon tuotantojaksosta. Neles-Jamesburyllä on tänä vuonna tulospalkkauksessa otettu kaksi mittaria lähemmäksi ryhmän toimintaa. Nyt toimitusvarmuus- ja tuottavuusmittarit ovat osastokohtaisia. Kehitys- ja aloitetoiminnassa oltiin kaikissa paikoissa edistytty Talmulla. Aloitetoiminta on ollut hyvin vilkasta, Osasyynä on ollut JP-aloitteiden (Jatkuva parantaminen) käyttöönotto perinteisen aloitejärjestelmän rinnalle. Niistä maksetaan pieni palkkio ja ne pyritään toteuttamaan viikon sisällä. Neles-Jamesburyssä järjestetty aloitekampanja oli puolestaan tuottanut hyvän tuloksen. Kaikissa kolmessa yrityksessä myös tuotannon kannattavuus eri tavoin mitattuna oli kehittynyt myönteisesti.

RYVÄSKEHITTÄMISEN KOKEMUKSET

Ryväskehittämisen kokemuksia on arvioitu erityisesti LOM-projektin yhteydessä. LOM-projektin tutkijoiden, esim. Gustavsenin (1991, 1992) mukaan ohjelma vältti niin ns. imeytymisvaikutuksen kuin ns. lohikäärmevaikutuksenkin. "Imeytymisvaikutuksella" tarkoitetaan julkisten varojen ohjaamista yrityksiin, jotka kuitenkin "kieltäytyvät liikkumasta". "Lohikäärmevaikutus" puolestaan kuvaa paljon melua itsestään pitäviä ohjelmia, jotka kuitenkin todellisuudessa tuottavat vain vähän todellisia tuloksia. Gustavsenin mielestä LOM-ohjelmassa saatiin yhteys resursseihin nähden suureen määrään yrityksiä, joissa tehtiin kehittämistyötä. Lisäksi hallinnolliset ja koordinoivat elimet olivat varsin pieniä. Myös osallistujien kokemukset olivat myönteisiä: erilaisista työmuodoista erityisesti konferenssit saivat hyvää palautetta.

Johtamistaidon opiston (Juuti & Varjoranta 1993) hanketta arvioitiin osallistujille lähetetyn kyselyn, kokemustenvaihtoseminaarin ja tutkijoiden havaintojen perusteella. Kyselyssä vastaajat arvioivat hankkeen pikemmin myönteiseksi kuin kielteiseksi. Myönteisimmin suhtauduttiin aloitusseminaariin ja yrityksessä toteutettuihin kehityshankkeisiin. Lähestymistapaa pidettiin parempana kuin perinteistä konsultointia ja sitä suositeltiin myös muille yrityksille. Kokemustenvaihtoseminaarissa tuotiin hyvänä puolena esille, että JOY-projektin aikana yhteistyö ja ongelmanratkaisukyky parantuivat. Huonoina puolina pidettiin aikataulun kireyttä, yhteistyöverkostojen vähäistä roolia ja tukihenkilöiden matalaa profiilia kehittämistyössä. Tutkijat päätyvät siihen, että JOY-hankkeen metodit ja työtavat toimivat, erityisesti seminaarit. Heikkoutena pidettiin sitä, että siirtyminen aloitusseminaarista yritysکوhtaiseen projektityöhön vei kauan aikaa.

Taulukko 1. Kokemukset ensimmäisen työkonferenssin työskentelystä (1=täysin eri mieltä, 2=jossain määrin eri mieltä, 3=ei osaa sanoa, 4=olen jossain määrin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	keski- arvo	Keski- hajonta	Min	Max	N (=määrä)
1. Ryhmäkeskusteluissa kaikki osallistujat tuntuivat olevan tasa-arvoisessa asemassa toistensa kanssa	4.22	1.05	1	5	27
2. Ryhmäkeskustelu pysyi käsiteltävässä asiassa	4.35	0.63	3	5	26
3. Perustelut olivat osallistujien itsensä tekemiä, vedottiin omassa työpaikassa saatuihin kokemuksiin ja tietoihin	4.63	0.56	3	5	27
4. Kaikille tuli mahdollisuuksia osallistua keskusteluun	4.48	0.58	3	5	27
5. Kaikki olivat aktiivisia	3.41	1.05	1	5	27
6. Keskustelussa tuli esille asioita tai käsitteitä, joita en ymmärtänyt	1.92	1.26	1	5	25
7. Muut olivat kiinnostuneita esittämistäni näkökulmista	4.00	0.63	3	5	26
8. Tunsin oloni keskusteluryhmässä miellyttäväksi ja rauhalliseksi	4.56	0.70	2	5	27
9. Sain tuotua esille omat mielipiteeni	4.52	0.58	3	5	27
10. Haluaisin osallistua uudelleen vastaavanlaiseen uuteen	4.35	0.85	2	5	26

Lisäksi laajassa kehittämishankkeessa saattaa useita ongelmia tulla esille samanaikaisesti. Vaikka erillinen ongelma ei sinänsä ole suuri, voi niiden summa olla vaikeasti voitettavissa.

Myös tässä tutkimuksessa kuvatun kolmen yrityksen suhtautuminen ryväskehittämiseen ja ennen kaikkea sen keinoihin eli työkonferenssiin, tasaveroiseen vuoropuheluun ja pienryhmätyöhön oli myönteinen. Ensimmäisen työkonferenssin jälkeen tehdyssä kyselyssä osanottajien enemmistö arvioi työkonferenssissa käytyä keskustelua tasa-arvoiseksi, asiassa pysyväksi, aktiiviseksi ja rakentavaksi (taulukko 1). Käytännössä kaikki ilmaisivat halukkuutensa osallistua uudelleen vastaavanlaiseen tilaisuuteen. Ainoastaan kolme vastaajaa empi osallistumistaan uuteen konferenssiin.

Toisen työkonferenssin jälkeen ei tehty vastaavaa kyselyä. Kokemukset olivat kuitenkin ilmeisen myönteisiä, koska osallistujat ilmaisivat halukkuutensa osallistua myös seuraavaan (kolmanteen) työkonferenssiin. Työkonferenssi nähtiin siis niin tärkeäksi, että siihen oltiin valmiita käyttämään aikaa ja näin ollen myös rahaa.

LOM-ohjelmaa ja sen työvälineitä on arvioitu myös ulkopuolisten silmin (Naschold 1992, Naschold ym. 1993). Arvioitsijaryhmässä toimi sekä saksalaisia että ruotsalaisia LOM-ohjelman ulkopuolisia asiantuntijoita. Arvioitsijoiden mukaan ohjelman peruslähestymistapa ja teoreettiset perusteet ovat kehittyneempiä kuin vaihtoehtoiset kehittämisstrategiat Euroopassa ja USA:ssa. Heidän mukaansa LOM:n malli on tärkeä panos yrittäessä vastata Japanin haasteeseen. Van Beinum (1993) pitää LOM-ohjelmaa sosioteknisten kehittämishankkeiden viimeisimpänä ja samalla edistyneimpänä etappina.

Kehittämisprosessin hallinnan suhteen LOM-ohjelmassa arvioitsijat olivat kriittisiä. Arvioitsijoiden mukaan varsinaisia aktiivisesti toteutettuja LOM-projekteja oli 62. Näistä kolmasosassa tapahtui innovatiivista kehittämistä kommunikoinnissa. Yhdessä seitsemästä tapauksesta tapahtui innovaatioita työn organisoinnissa ja henkilöstön kehittämisessä. Teknologisia innovaatioita ei juuri tehty. Innovaatioon johtavan projektin kesto oli keskimäärin 2,5 vuotta. Arvioitsijat pitivät ohjelman tuloksia parempina kuin esimerkiksi aiemmasta toimintatutkimuksesta tai Saksan Liittotasavallan 'Työelämän humanisointi' -ohjelmasta saatuja tuloksia varsinkin jos otetaan huomioon ohjelman lyhyt, viiden vuoden kesto. (Naschold 1992, Naschold ym. 1993)

Arvioitsijaryhmän saksalaiset edustajat kiinnittivät huomiota kolmeen rakenteelliseen rajoitukseen ja heikkouteen ohjelmassa (Naschold 1993, 15):

- Nykyisessä radikaalissa ja tasa-arvoon pyrkivässä toimintatavassaan ohjelma sulkee täysin pois suunnittelun näkökulman.
- Ohjelman välineistö on alikehittynyt. Välineistö toimii projektien aloittamisessa, mutta välineitä puuttuu suunnittelu- ja muutoksen hallinnan tarkoituksiin. Tämä on yksi pääsystä "energiahäviöihin" projektien kuluessa.
- Ohjelman tehokkuutta haittasivat myös sekä projektien että koko ohjelman liian tiukat aikarajat ja epäjatkuvuus. Tieto ei kasautunut. Ohjelman ympärillä olevia resursseja ei voitu käyttää täysin hyödyksi.

Gustavsen (1991) on itsekin myöntänyt, että monet konkreettisista projekteista eivät päässeet alkukonferenssia pitemmälle. Ihmiset oli helppo saada ideoimaan projekteja, mutta ideoiden muuttaminen konkreettisiksi toimenpiteiksi oli vaikeaa.

Myös tässä tutkimuksessa kuvatuissa kolmen yrityksen työkonferensseissa ideointi oli hyvin vilkasta. Ryhmät rajasivat kymmenittäin pullonkauloja ja ehdottivat ratkaisuja niihin. Yhtenä ensimmäisen työkonferenssin tuloksena syntyi laskentatavasta riippuen 40-50 ryhmätyöhön, palkkausjärjestelmään, työaikajoustoihin ja aloitetoimintaan liittyvää toimenpide-ehdotusta. Ehdotukset vaihtelivat laadullisesti: suunnilleen kolme neljäsosaa ehdotuksista liikkui hyvin yleisellä tasolla, eikä sisältänyt suoraa konkreettista parannusehdotusta. Toisessa työkonferenssissa kartoitettiin 25-30 ongelmaa nykyisessä toiminnassa. Asioita, joissa oli onnistuttu löydettiin kymmenkunta. Kehittämishaasteita ja ratkaisuehdotuksia ongelmiin kirjattiin parikymmentä.

Organisaatioiden kehittämishankkeissa on olennaista, että muutoksia tapahtuu osanottajien asenteiden lisäksi koko työjärjestelmän toiminnassa ja tuloksessa. Ryväskehittämisen ja konferenssien vaikutuksia kolmen yrityksen toimintaan on kuitenkin vaikea arvioida. Monet muutkin tekijät kuin itse kehittämisinterventio ovat saattaneet vaikuttaa. Tutkijoiden ennen toista työkonferenssia tekemät haastattelut kuitenkin osoittivat, että yritykset olivat toteuttaneet tai toteuttamassa ensimmäisessä työkonferenssissa kaavailtuja konkreettisia ehdotuksia. Ryhmätyötä, palkkaustapaa, työaikajoustoja sekä aloite- ja kehittämistoimintaa (vrt. luku Toinen työkonferenssi) oli muutettu. Asioiden yhteinen käsittely näyttää muodostavan osanottajien mieleen enemmän tai vähemmän tiedostetun tavoitetilan, johon erilaiset kehittämistoimenpiteet sitten vähittäisen toimintojen parantamisen myötä suuntautuvat.

LÄHTEET

Gustavsen, B. 1987. *Diffusion and discussion: national strategies for changing working life and the role of democratic dialogue*. Teoksessa: Eklund, K. (Toim.) *Future of work, a viewpoint of social sciences*, ss. 16~30. Helsinki: NIVA.

Gustavsen, B. 1988. *Creating broad change in working life: the LOM Programme*. QWL Center Toronto: Ontario Ministry of Labour

Gustavsen, B. 1990. *Vägen till bättre arbetsliv, strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Falköping: Arbetslivscentrum.

Gustavsen, B. 1991. *The LOM program: a network-based strategy for organization development in Sweden*. *Research in Organizational Change and Development* 5,285315.

Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development*. Assen/Maastricht. van Gorcum.

Gustavsen, B., Hart, H. & Hofmaier B. 1991. *From linear to interactive logics: characteristics of workplace development as illustrated by projects in large mail centers*. *Human Relations* 44, 4,309-332.

Juuti, P. & Varjoranta, T. 1993. *Johtaminen, organisaatio ja yhteistoiminta metalliteollisuudessa*. Työpoliittinen tutkimus nro 30. Helsinki: Työministeriö.

Kasvio, A. 1990. *Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen*. Saija T 4. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus.

Kauppinen, T. 1988a. *Summa JOY katsaus Summan JOYn tapahtumiin 1988*. Työpoliittinen katsaus 17. Helsinki., Työelämän suhteiden neuvottelukunta.

Kauppinen, T. 1988b. *LOM-ohjelma Norjassa ja Ruotsissa sekä JOY-projekti Suomessa*. Työpoliittinen katsaus 18. Helsinki: Työelämän suhteiden neuvottelukunta.

Kauppinen, T. 1988c. *Työmotivaatio kuntasektorilla ja JOY-ohjelma*. Työpoliittinen katsaus 12. Helsinki: Työelämän suhteiden neuvottelukunta.

Kauppinen, T. 1994. *Management of change and the JOY Project*. Teoksessa: Kauppinen, T. & Lahtonen, M. (Eds.) *Action research in Finland*, ss. 155-183. *Labour Policy Studies* 82. Helsinki.. Ministry of Labour

Kauppinen, T. & Lahtonen, M. (Eds.) 1994. Action research in Finland. Labour Policy Studies 82. Helsinki.. Ministry of Labour

Kevätsalo, K. 1990. Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja n:o 16 Tampere.

Koskela, K.. 1992. Sairaala 2001. Työhallinnon julkaisu nro 17. Helsinki: Työministeriö.

Morley, D. & Trist, E. 1993. A brief introduction to Emery's "Search Conference". Teoksessa: Trist, E. & Murray, H. (Eds) The social engagement of social science, A Tavistock anthology, vol. II: The socio-technical perspective, ss. 675-678. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Nascbold, E. ym. 1992. Evaluation report commissioned by the board of the LOM programme. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Nascbold, E. 1994. The politics and economics of workplace development - a review of national programmes. Työpoliittinen tutkimus nro 64. Helsinki: Työministeriö.

Pesonen, L. 1992. Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja n:o 31. Tampere.

Piispa, L. 1992. Pienryhmä on ainut mahdollisuus. Vaatetusteollisuuden työorganisaatioiden kehittämistyön edistäminen. Työhallinnon julkaisu nro 16, Työministeriö, Helsinki.

Thorsrud, E. & Emery, F.E. 1971. Osallistuminen ja vaikuttaminen työelämässä. Helsinki: Weilin+Göös.

van Beinum, H. 1993. The kaleidoscope of workplace reform. Teoksessa: Nascbold, F, Cole, R..E., Gustavsen, B. & van Beinum, H. Constructing the new industrial society, ss. 169-202. Assen/Maastricht: van Gorcum.