

Vanha yrityskulttuuri muutosten este ja ehto, mutta

Ydintyövoiman osuutta voitaisiin tuntuvasti kasvattaa

Työorganisaatioiden organisatoriset ja kulttuuriset perusrakenteet ovat pysyviä, vaikka johtamisretoriikat eri aikoina vaihtelevat. Henkilöstö jakautuu suunnittelijoihin ja suorittavaan työväkeen, ja ryhminä ne ovat erillään toisistaan. Tämä on yksi Kimmo Kevätsalon teeseistä, joita hän esittää tuoreessa väitöskirjassaan “Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit”.

Resurssien tuhlausta Kevätsalo pitää niin huomattavana, että sillä on yritysten, laitosten, kansantalouden ja työvoiman kilpailukyvyyn kannalta tärkeä merkitys. Vaikka oppivat organisaatiot, matallat hierarkiat ja tiimimäinen työskentely ovat konsulttien huulilla, yritysten rakenteet ovat byrokraattisia ja jäykkiä. Työntekijät jakautuvat kahden kerroksen väkeen. Vastarinta elää, eri syistä tosin, sekä johdossa että työntekijöissä. Muutoksen hitauden kehikko on tässä: epäluottamukselliset suhteet, ajattelu- ja suoritustasojen pitäminen erillään sekä ammattiryhmien luokitustaistellut. Työnantajat turvautuvat mieluummin irtisanomisiin, lomautuksiin ja alihankintoihin kuin esimerkiksi tehtäväkiertoon.

“Esimerkiksi työtehtävissä kierto on vaativa kehittämistehtävä perinteisessä teollisuudessa, jossa työtehtävien ja ammattiryhmien rajat on vuosikymmenten aikana monella tavoin sementoitu. Tällaiseen muutokseen sisältyy paljon periaatteellista vastarintaa, jonka suhteen on kokemukseni mukaan suurin piirtein sama, tavoitellaanko vain

tätä vai saman tien huomattavasti suurempaa osaamisen käytön, joustavuuden tai itsemääräämisen muutosta. Jos periaatteesta annetaan myöten, ollaan valmiita hyvinkin toisenlaisiin ratkaisuihin. Itse asiassa osa työn kierron vastustuksesta perustuu siihen työntekijäin kokemukseen, että tavoitteena ei olekaan lisätä työntekijäin mahdollisuuksia kontrolloida omaa työtään, vaan vähentää työssä olevaa huokoisuutta”, sanoo Kimmo Kevätsalo.

Muutos tai pikemminkin muuttumattomuus ankuroituu yrityskulttuuriin ja yrityshistoriaan. Sieläkin, missä johdon ja henkilöstön välinen keskustelu on edistynyt pisimmälle, eri tahot kiinnittyvät vahvasti vallitseviin hierarkioihin.

Kevätsalon kokemuksen mukaan ylimmän johdon julistama “uusi kulttuuri” tai “uusi suhde henkilöstöön” on useinkin retoriikkaa, johon tämän hierarkiatason ei tarvitse sitoutua. Sen areena on riskien ottaminen ulkoisilla markkinoilla. Henkilöstö kuuluu keskijohdolle ja välittömälle työnjohdolle. Alempi hierarkiatason on puolestaan sitovat kymmenin säikein perinteiset toimintata-

vat. Miksi siis yksikön johtaja ottaisi muutoksen tuoman riskin, johon ylin johtokaan ei sitoudu?

“Muoti-ilmiöiksi muodostuvia henkilöstön kehittämistuotteita saatetaan kyllä seurata, mutta soveltaa niitä perinteisiä sosiaalisia ja kulttuurisia rakenteita kunnioittaen”, sanoo Kevätsalo.

Muutospyrkimyksissä on myös syytä tehdä Mero lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämissankkeiden välillä. Lyhyen aikavälin hankkeissa on kyse erilaisista tekniikoista, joita toteutetaan annetun kulttuurin ja organisaation perusrakenteiden sisällä. Pitkän aikavälin muutosprosessin tavoitteena on muuttaa kulttuuria ja organisaation perusrakenteita. Pitkäjänteinen kehittämistyö ei suinkaan aina onnistuttuaan palkitse. Siitä esimerkkinä on Porin Electroluxin tehtaan sulkeminen, vaikka tuotteet oli kehitetty laadukkaiksi ja yritys tuotti voittoa. Näkymätön käsi pyyhkäisi kaiken yli ja tuotanto siirrettiin valmiiksi kehitettynä Ruotsiin. Pori sai yli 600 uutta ammattitaitoista työtöntä.

Eric Abrahamsson eritteli (1996) johtamisretoriikan kehitystä Yhdysvalloissa yli sadan vuoden aikana. Retoriikan voidaan hänen mukaansa jakaa rationaaliin ja normatiivisiin. Rationaalisten johtamisretoriikkojen perusajatus on siinä, että työprosessit voidaan rationalisoida ja vakioida tuottavuuden optimoimiseksi. Normatiiviset retoriikat perustuvat oletukseen, että tuloja voidaan parantaa muuttamalla henkilöstön ajatuksia, ajattelutapoja ja tunteita. Abrahamsson päätyi empiirisellä aineistollaan tulokseen, että rationaalinen retoriikka vahvistuu pitkien suhdanteiden laskukauden lopulla ja normatiivinen retoriikka vahvistuu pitkän nousukauden loppupuolella.

Teknologiset syklit ja organisaation rakenne

Entä teknologinen kehitys? Miten se muuttaa tuotannon perusehtoja, suunnittelu- ja suoritustehävien sementoitunutta kahtiajakoa? Kevätsalo kuvaa teknologian ja tuotantorakenteiden yhteyttä näin:



Kimmo Kevätsalo väitteli helmikuun lopussa Helsingin yliopistossa.

“Karl Marxin teorioiden eräs sosiologisesti mielenkiintoisimmista teeseistä on se, jonka mukaan teknologisen kehityksen ja yhteiskunnan organisoitumismuotojen välinen ristiriita on keskeinen yhteiskunnallisten vastakohtaisuuksien ja muutosten lähde. Samansuuntaisesti kehitystä ovat tulkinneet monet hänen seuraajansa, myös hänen kriittikkonsa ja jopa kieltäjänsä.”

“Carlota Perezin mukaan syklin käynnistää radikaali teknologinen keksintö, joka aiheuttaa kasvavia työorganisaatioiden ristiriitoja ja ongelmia. Niiden ratkaisu tuottaa uusia johtamis- ja organisaatiomalleja, teknologisia tyylejä ja näiden molempien ratkaisu sysää käyntiin talouden pitkän noususyklin. Nykyistä vaihetta edeltävä teknologisen tyylin käyttöönotto alkoi kulutustavaroiden massatuotannon käynnistyessä vuosisadan alkupuolella. Kuuluisin käyttöönottaja oli Henry Ford autoteollisuudessa.”

Fordin organisaatiomuodossa oli oleellista työtehtävien osittaminen (liukuhinnatöläläiset) sekä koneiden ja koneiden suunnittelijoiden, siis insinöörien ylivalta tuotantotyöläläisiin nähden. Kriisiytyminen seurasi siitä, kun rikkaiden maiden kulutustavaramarkkinoilla kysyntä ei enää ylittänyt tarjontaa ja sen seurauksena kilpailua alettiin käydä tuotteiden laadulla ja erityisominaisuuksilla. Vastaavasti tuotannon fordistinen rationalisointi saavutti rajansa työläläisten vastarinnassa osittettuja ja yksitoikkoisia työtehtäviä kohtaan.

Uusin tekninen pulssinsyke on mikroelektronikan avulla saavutettu tiedon käsittelyn ja välittämisen valtava tehostuminen. Sen seurauksena suur-sarjateollisuuden kilpailuetu on vähentynyt ja pien-

ten sarjojen tuotanto tehostunut. Tavara-, tuotanto- ja työvoimamarkkinoiden kansalliset rajat ovat menettäneet merkitystään. Uuden teknisen kehityksen seurauksena työläisten keskuuteen on syntynyt uusi voittajien ryhmä: uutta tekniikkaa käyttävät, joustavat ja monitaitoiset YDINTYÖLÄISET. Johtaminen, suunnittelu, valvonta ja muut ydintehtävät keksittyvät maailmantalouden keskuksissa toimiviin, uudella tekniikalla toisiinsa yhdistettyihin "ajattelu työn" tekijöihin, kun taas ositetut tehtävät hajautetaan suhdanteiden mukaan ympäri maailmaa lähelle markkinoita tai halpaa työvoimaa.

Taylorismiksi nimitetty perusstruktuuri jatkaa uuden teknologian vallitessa sitkeästi olemassaoloaan. SUUNNITTELU- ja SUORITUSTÖITÄ erottavat toisistaan sääty-, valta- ja tulorajat.

Tutkimuksensa päätösoasassa Kevätsalo tarjoaa yrityksille kolmea kehittävä elementtiä: tehtäväjoustoja, syvenevää työyhteisön luottamusta ja henkilöstössä kasvavaa yrittäjämäisyyttä.

Onko mahdollista, että kaikkeen tähän voidaan päästä, kun esteitä on riittämiin kaikilla tasoilla?

"Taylorismin toteuttamisen uusi areena on maailma, vaikka malli on perustaltaan sama kuin ennen. Se merkitsee sitä, että näissä maailmanosissa, joihin Suomikin kuuluu, siis palkkatasossa, koulutuksen tasossa ja monessa mielessä myös työn muotoilun osalta maailman eliitissä, on aika hyvät edellytykset siihen, että huomattavan suuri osa työvoimasta voi kuulua ydintyövoimaan. Itse asiassa näiden maiden kilpailuedellytys on se, että huomattavan suuri osa työvoimasta on ydintyövoimassa. Perinteisissäkin organisaatioissa luottamus yritysjohdon ja ydintyövoiman välillä on huomattavan suurta. Johto käsittelee ydintyövoimaa eri tavalla kuin kapasiteettityövoimaa, joka on irtisanottavaa, helposti vaihdettavaa jne. On enemmänkin valintakysymys, kuinka suuri osa työvoimasta halutaan olevan ydintyövoimassa."

"Tässä suhteessa ratkaisu on kahdella tasolla", sanoo Kevätsalo:

"Toinen taso on se, että isojen yritysten yritys-

johto katsoo ulkoistamista tai kapasiteettityövoiman käyttöä edullisemmaksi kehittää suurimman osan työvoimastaan ydintyövoimaksi. Ja näin se tekee vain, jos se näkee kilpailuasetelmansa edellyttävän sitä. Kehittämistavoissa on erilaisia menetelmiä. Minä pidän niistä käyttökelpoisimpana vuoropuhelua. Toinen malli on se, että henkilöstö voi yritysjohdosta riippumatta vahvistaa omaa asemaansa ydintyövoimana. Silloin se alkaa kehittää omaa toimintaansa yrittäjämäisempään suuntaan. Se ottaa yhä enemmän vastuuta omasta tulevaisuudestaan, työllisyydestään ja palkkatasostaan. Tässä suhteessa henkilöstö voi tehdä paljon ratkaisuja, joissa se heittäytyy aloitteelliseksi riippumatta siitä, mitä konsernin tai yritysjohdo tekee. Se on toimintatapa, jossa henkilöstö voi tehdä itse itsestään ydintyövoimaa silloin, kun johto laskee, että se haluaa mieluummin henkilöstönsä olevan kapasiteettityövoimaa."

"Tämä on se perusrakenne."

Löytyykö tällaisista ratkaisuista reaali maailmassa esimerkkejä?

"Kyllä niitä löytyy. Perusteesini on se, että otollisin tapa edetä tähän suuntaan on kasvussa olevilla, suhteellisen lyhyen yrityshistorian omaavilla pienyrityksillä, joissa johto päättää tehdä yrityksestä yhteisen keikan henkilöstön kanssa. Mutta myös isoissa perinteisissä taloissa löytyy sellaisia yksiköitä, joissa tämä kehitys voidaan pistää hyvin nopeastikin alulle. Esimerkkejä on itse asiassa aika paljon, mutta ne ovat piilossa isoissa yrityksissä hallitseva julkisivujohtamisen takana."

"Suomessa esimerkiksi ABB:n johdon strateginen ajattelu perustuu pitkälle pyrkimykseen luoda yrittäjämäisiä työyhteisöjä. Periaatteena on se, että yksikkö ei saa kasvaa yli 200 hengen, koska suuremmissa yksiköissä henkilöstön on mahdotonta hallita kokonaisuutta. Tuotanto perustuu muutamasta muutaman kymmenen hengen tulosityksiköihin, joissa henkilöstön osallistuminen on hyvin suurta. ABB on esimerkki perinteisestä yrityksestä siinä mielessä, että sen toimiala on teollisuuden sähkötuotannossa, voimalaitoksissa ja tämällytyypisessä tuotannossa."

Työnantajien olisi siis tajuttava esimerkiksi tehtäväjoustop kilpailuetunaan?

“Joo, en suinkaan väitä, että työnantajille olisi aina edullista päätyä tehtäväjoustop. Mutta tarkoitan sitä, että jos työnantajat loppuun asti miettivät yrityksensä tilannetta, silloin tehtäväjoustop saattavat useinkin osoittautua edullisemmaksi ratkaisuksi, kuin irtisanominen ja uuden väen palkkaaminen, missä mallissa yritysten ei kannata kehittää sisäistä osaamista, ei kannata kehittää sellaista työvoimaa, joka saatetaan irtisanoa koska tahansa.”

“Aikuiskasvatuksen ydinkysymys on se, että työvoima pääsee sellaiseen asemaan, jossa johdon kannattaa investoida uudelleen koulutukseen ja täydennyskoulutukseen. Tätä investointia ei yleensä tehdä kapasiteettityövoimaan. Miksi kouluttaa sellaista, mistä saatetaan haluta päästä myöhemmin eroon.”

Kimmo Kevätsalon tutkimuksessa työntekijöistä 8,3 prosenttia sekä alemmista ja ylemmistä toimihenkilöistä noin 15 prosenttia tarvitsisi mielestään lisäkoulutusta selviytyäkseen hyvin työtehtävistään. Työntekijöistä 56,5 prosenttia ja alemmista työntekijöistä runsas puolet katsoo tehtävien vaatimustason vastaavan nykyhetken valmiuksia. Ylimmillä toimihenkilöillä luku on 43. Runsas kolmannes kaikissa kolmessa luokassa näkee, että heillä olisi valmiuksia nykyistä vaativampiin tehtäviin. (Kevätsalo, 337-338)

Euroopasta kuulee myös näkemyksiä, että työvoima on ylikoulutettua siihen nähden, mitä tehtävät vaativat. Toisin sanoen, ei pitäisi haaskata niin paljon koulutukseen eli hukka-investoida. Tuhlaameko me koulutusta vai osaamista?

“Molempia tuhlataan. Kysymys on siitä, että jos työorganisaatio muotoillaan perinteellisellä tavalla, siinä tapauksessa huomattavan suuri osa työntekijöistä on siinä asemassa, jossa tarvitaan enintään hyvin lyhytaikaista opastusta uusiin työtehtäviin, muttei jatkuvan oppimisen ja koulutuksen ideaan perustuvaa kasvamista. Jos työtehtäviä päätetään ruveta tekemään sellaisiksi, jossa henkilös-

tö voi jatkuvasti kehittyä, silloin koulutuksen ja osaamisen tuhlaminen kääntyy vastakohtaksi. Silloin sekä koulutus että osaaminen tulevat täyteen käyttöön.

Siellä missä on pisimmälle päästy kehittämään tehtäväjoustop ja yrittäjämäisyyttä kohti etenevää työorganisaatiota, koulutustarve kasvaa valtavasti, ja niiden, jotka sanovat pystyvänsä nykyistä vaativampiin tehtäviin, osuus putoaa. Samalla se on merkki siitä, että henkilöstön kykyjä käytetään täysimääräisemmin ja henkilöstön kykyjä pidetään kannattavina investointikohteina.

Sivalliellessasi tiimien tuloksellisuutta käsittelet myös konsultointia otsikolla “Konsultit lupaavat”. Miten toimii ammattitaitoinen ja vastuullinen konsultti?

“Yritän olla itse sellainen. Lähtökohtanani on se, että siitä ajasta mitä teen työtä, panostan vähintään kolmanneksen tutkimukseen. Pysin pysymään tutkimuksessa ajan hermolla ja tutkin koko ajan tekemistäni ja arvioin tuloksia. Pidän myös hyvin tärkeänä sitä, että minulla on mahdollisuus kiellettyä toimeksiantoista, jotka ovat selvästi vastoin oikeasuuntaisina pitämiäni periaatteita. Eli en myy mitä tahansa kenelle tahansa.

Kolmas asia on tietysti se, että täytyy myös koko ajan kouluttaa itseään. Ja tässä suhteessa on tärkeää, että pystyy kriittisesti suhtautumaan jokaiseen uuteen ja vanhaan oppijärjestelmään. Siitä se ammattitaitoisen konsultin kuva kasvaa: kriittisyydestä, jatkuvasta tutkimisesta ja vastuullisesta suhteesta toimeksiantoon. Lähtökohtana on tasaveroinen vuoropuhelu.”

Haastattelu: ANNELI KAJANTO

LÄHTEITÄ

- ABRAHAMSSON, Eric (1996) The Emergency and Prevalence of Employee Management Rhetoric: The Effects of Long Waves, Labour Unions, and Turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal* 1997, Vol. 40, 3.
- KEVÄTSALO Kimmo (1999) *Jäykät joustop ja tuhlatut resurssit*. Vastapaino, Tampere.
- PEREZ, Carota (1983) Structural Change and Assimilation of New Technologies in the Economic and Social Systems. *Futures* 1983, 15.