

*Kehittääkö konsultointi työyhteisöä?***Alustavia tuloksia konsultoinnin henkilöstövaikutuksista***Kari Stachon*

Pirkanmaan oppivat organisaatiot -projektista kerrottiin Aikuiskasvatus-lehdessä 2/98. Seuraavassa kerrotaan tiivistetysti päätelmiä projektiin liittyneen kyselytutkimuksen tuloksista.

Euroopan Sosiaalirahaston ESR:n tuella toteutetun projektin tavoitteena on tuottaa uusia toimintakäytäntöjä teollisissa yrityksissä. Kehittämishojelmat projektin kohteina olleissa noin 20 keski-suudessa pirkanmaalaisessa yrityksessä vaihtelevat sisällöltään suurestikin. Eräs yhteinen nimittäjä on kuitenkin se, että yritysten koko henkilöstö on ainakin jossain vaiheessa ollut tosiasiallisten toimien kohteena. Sisällöistä ja erikoisalueiden konsultaatioista ovat vastanneet eri aihealueiden konsultit. Konsultoinnin kuluja kirjattiin vuodelle 1998 hieman yli miljoona markkaa.

Kartoitus

Useimmissa projektin kohdeyrityksissä on alkuvaiheessa tehty peruskartoitus, jossa on käytetty Tampereen yliopiston professori Pekka Ruohotien konstruoimaa ilmapiirimittaria. Mittaria on käytetty lukuisissa kansainvälisissäkin tutkimuksissa. Mittarilla saadaan organisaatioista sekä kokonaisuutena että organisatoristen suhteiden kentänä jonkinlainen käsitys. Kyselyn tulokset perustuvat yli 80 kysymystä käsittelevään rasti ruutuun

-lomakkeeseen, jonka yrityksen kaikki työntekijät täyttävät. Kysely on pyydetty täyttämään muun työn ohessa, siihen menee noin kymmenen minuuttia, ja kyselyyn vastataan nimettöminä. Vastausprosentti on vaihdellut, karkeasti arvioiden se lienee 70 prosentin luokkaa. Palautettuja lomakkeita, joiden tuloksiin tässä kirjoituksessa esiintuomani huomiot perustuvat, on yleensä yli 500.

Lomakkeiden analyysin tuloksena saadaan fakto-reita, jotka antavat tietoa organisatorisista tekijöistä (kannustejärjestelmä, tehtäväjärjestelmä, viestintäjärjestelmä), esimiestaidollisista tekijöistä (osallistuva johtamistapa, suorituskeskeinen johtamistapa), ryhmäprosesseja kuvaavista tekijöistä (ryhmähenki, ryhmän toimivuus) ja työprosessiin liittyvistä tekijöistä (työn kannustearvo, vaikuttamismahdollisuudet, ulkoiset palkkiot). Faktorit voivat saada lukuarvon yhdestä viiteen, jossa yksi on alhaisin arvo ja viisi suurin mahdollinen arvo jollekin faktorille.

Yritysten johto on ollut poikkeuksetta hyvin kiinnostunut ilmapiirikartoituksen tuloksista. Tulok-

set on purettu tiiviissä kokouksessa, jossa on ollut yleensä paikalla yrityksen laajennettu johtoryhmä (avainfunktioiden johtajat, kuten tuotanto- ja teknillinen johtaja sekä henkilöstön edustaja).

Yleisiä tuloksia

Kaikissa yrityksessä, joissa kysely on tehty, työntekijät kokevat kaikista tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi omassa työssään onnistumisen. Havainto ei liene mitenkään yllättävä. Uskoakseni suomalaisten työmoraali on suhteellisen korkea, ja on myös otettava huomioon, että teollisuuden työntekijöiden keski-ikä on 47-48 vuotta - tälle ikäluokalle työssä onnistuminen lienee tärkeää ja sitoutuminen yritykseen on vahva.

Yksittäisistä faktoreista kasvumotivaatio eli työntekijän halukkuus ottaa vastaan uusia vaativia tehtäviä, kehittää osaamistaan ja uusiutua ammatissaan, saa yleensä korkeimmat arvot verrattaessa arvoja muihin faktoreihin. Tämä on tulkittava siten, että työntekijöillä on suuri valmius tehdä uusia asioita ja kehittää työtään. Muutoksen ja tekemisen potentiaali on siis suuri. Miten sen saisi käyttöön yrityksen yhteisenä voimavarana? Potentiaalilin käyttöönsaaminen projektin kohdeyrityksissä on konsultin tehtävä.

Tutkimuksen antamat faktorit, jotka kuvaavat esimiesten johtamistaitoa, saavat yleensä faktoreista matalimmat arvot. Johtamistaitoon kuuluvat käsitykset siitä, kuinka oikeudenmukainen esimies on ja missä määrin hän käyttää hyväkseen alaistensa asiantuntemusta, siis kuuntelee heitä. Johtamistaitoon kuuluu myös suoritukseen orientoiva johtamistapa, jolla ymmärretään esimiesten kykyä kannustaa alaistaan ja pitää yllä korkeita laatuavoitteita, siis johtamisen teknillisempi puoli.

Ryhmän toimivuus on yleensä vastauksissa hyvä, samoin ryhmähenki. Toisin sanoen tuotannollisissa teollisuusyrityksissä henkilöstöryhmät tulevat kyllä hyvin toimeen oman porukkansa kesken, mutta useimmissa yrityksissä on samanaikaisesti rakenteellisia johtamis- ja vaikuttamisjärjestelmiin liittyviä epäkohtia.



Kari Stachon

Pahimmiksi epäkohdiksi vastauksissa koetaan se, ettei yritys palkitse ammatillisesta osaamisesta tai -pätevyydestä ja ettei työn tekeminen hyvin vaikuta palkkaan. Samoin vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen "lukitsee" henkilöstössä olevia voimavaroja.

Johtaminen ja vaikuttaminen

Johtaminen keskisuudessa tuotannollisessa teollisuusyrityksessä on perinteisesti järjestetty linjaorganisaatioksi. Tuotantotekniikan tietointensivistyminen kappaletavaruotannossa on tuonut linjaorganisaatioille uusia haasteita. Tuoreessa työministeriön julkaisussa "Tiedon valtateiltä luovuu- den lähteille" (1999) annetaan katsaus tuotannon rakenteiden muutoksista. Kirjassa todetaan mm.:

"Työn ja koulutuksen vuorovaikutusjärjestelmiin tulee näissä oloissa kohdistumaan kasvava paine. Kyse ei tällöin ole pelkästään koulutusjärjestelmän piirissä annettavasta koulutuksesta, vaan ehkä vielä keskeisimmin siitä, että työ sinänsä organisoidaan sisällöltään jatkuvan koulutuksen tavoitteita toteuttavaksi ... Työn ohjaukseen ja valvonnan mahdollisuus kaventuu tällaisessa (uuden oppimista vaativassa) toimintaympäristössä jatkuvasti: jos työ on sellaista, että sitä voidaan 'ylhäältä' ohjata, se mitä todennäköisimmin on myös kilpailukyvyttöä." (mt. s.5)

Pirkan oppivat organisaatiot -projektissa on mukana noin kymmenen metalliteollisuuden yritystä. Jokaisen yrityksen toimitusjohtaja uskoo, että nykyään noin kaksi kolmasosa tuottavuuden lisäyksestä tulee tuotantotyöntekijän korvien väliltä, yksi kolmasosa uusista laiteinvestoinneista. Eli

kuten erään yrityksen johtaja totesi työhuoneessaan, että "minä pyörittelen papereita täällä, ja tulos tehdään tuolla", viitaten kädellään tuotantohalliin. Tämä tosiasia tiedostetaan johtamisessa.

Muutamissa yrityksissä on ilmapiirikartoitus toistettu samanlaisena noin vuoden konsultoinnin jälkeen. Kaikissa näissä yrityksissä on osallistuvan johtamisen faktori saanut selvästi korkeampia arvoja kuin alkutilanteessa. Mitä on osallistava johtaminen? Yksinkertaisesti sitä, että kuunnellaan tuotantotyöntekijän mielipiteitä ja myös tehdään niitä asioista, jotka tuotannossa koetaan tärkeiksi. Osallistuvan johtamisen faktori korreloi voimakkaasti kannustavan ilmapiirin faktoriin eli voidaan puhua yrityksen 'tekemisen meiningistä' tai 'me'-hengestä.

Johtajille uusien käytäntöjen omaksuminen on monasti vaikeaa. Konsultin tärkein tehtävä on pystyä toimimaan johdon ja työntekijöiden yhdessä tekemisen katalysaattorina ja uuden toimintamallin sisäänajajana. Konsultin tehtävä muuttuu vaativaksi silloin, kun hän siirtyy johdon konsultista tuotantotyöntekijöiden konsultiksi. Kasvatustieteilijän koulutuksen saaneena en esimerkiksi itse pystyisi konsultoimaan metallialan yrityksessä - ylintä johtoa ehkä lukuunottamatta - tuloksellisesti, sillä minulla ei ole tarpeeksi tietämystä tuotantotaloudesta. Sopivin teollisuuden konsultti lienee nykyään insinööri, jolla on humanistin mieli - tai humanisti, jolla on tietämystä kappaletavaratuotannosta. ainakin tällaisille ihmisille on kysyntää konsultteina.