

Käsiteohjautuva muutos suomalaisilla työpaikoilla

Uusi operatiivisen ja organisatorisen kehittämisen malli?

Tuomo Alasoini

ABSTRACT

Concept-driven change at Finnish workplaces – a new model for operational and organizational changes?

This paper examines processes of workplace change in Finnish enterprises and public-sector organizations from the point of view of industrial relations and work organization development policy. The author utilizes an argument put forward by Gustavsen et al., according to which front-line Swedish enterprises managed in the 1990s to speed up processes of change by adopting a model driven by concepts.

The paper starts with a discussion of different models for workplace change. Based on the characterization by Gustavsen et al., the author makes an operationalization of change processes on seven dimensions. This framework is used to analyse processes of change in 54 Finnish workplaces. The sample comprises development projects implemented between 1996-2000 and funded by the Finnish Workplace Development Programme. The empirical material is mainly qualitative, comprising final reports and implementation plans of the projects.

The author classifies one third of the projects as representative cases of concept-driven change. A more detailed analysis on "umbrella concepts" of change and the preconditions for broad mobilization of the personnel is made among these workplaces. The author concludes that characteristic of workplace change in Finland is now greater intensity and an attempt to advance simultaneously on a broad front. On the other hand, only a small minority of workplaces managed to adopt all elements of concept-driven change. Most workplaces in the sample experienced difficulties particularly in mobilizing their personnel and building a critical mass to support the process of change.

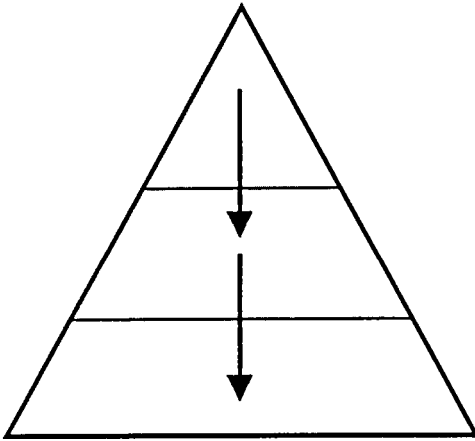
Keywords: Industrial relations, workplace change

1 MUUTOKSEN MALLEJA – YLÄJOHDON, KESKIJOHDON JA TYÖNTEKIJÖIDEN ROOLI MUUTOKSESSA

Operatiivisia ja organisatorisia muutoksia voidaan pyrkiä toteuttamaan työpaikoilla monilla eri tavoilla. Muutoksen malleja on mahdollista luokitella monesta eri näkökulmasta (Salminen 2000). Työpaikan eri ryhmien (yläjohto, keskijohto ja työntekijät) rooli muutoksessa on erityisesti työorganisaatioiden kehittämisen ja työelämän suhteiden näkökulmasta yksi relevantti luokittelukriteeri. Sen pohjalta voidaan erottaa ainakin seuraavanlaisia malleja:

Tayloristisessa tai byrokraattisessa mallissa muutos pyritään saamaan aikaan ohjeistamalla se yksityiskohtaisesti ylhäältä alas organisaatiossa hierarkiatasolta toiselle (kuva 1). Yläjohto päättää muutoksesta, määrittelee sen tavoitteet ja delegoi sen toteuttamisen keski johdolle. Työntekijöiden ei odoteta osallistuvan suunnitteluun ja heidän vaikutusmahdollisuutensa rajoittuvat pääasiassa siihen, miten he pystyvät virallisen neuvottelujärjestelmän kautta saamaan läpi tavoitteitaan perinteisissä jakokysymyksissä kuten työsuhdeturvassa, palkkauksessa ja työajoissa. Esimerkkejä tällaisesta muutoksen mallista ovat tuotantokustannusten alentamiseen tähtäävä perinteinen rationalisointiprojekti tai yrityskulttuurin muutosprojekti, joka "valutetaan" organisaatiossa ylhäältä alas kampanjamaisesti.

Yläjohto voi myös pyrkiä saamaan muutoksen aikaan ilman keski johdon tai työntekijöiden aktiivista panosta ulkopuolisten konsulttien kuten esimerkiksi tietotekniikka-asiantuntijoiden tuella (kuva 2). Tavoitteena on tällöin suuren kertaluokan operatiivinen tai organisatorinen muutos, jossa esimerkiksi yrityksen keskeiset liiketoimintaprosessit suunnitellaan uudelleen. Tällaista mallia voidaan kutsua *ohjelmalliseksi*.



Kuva 1. Tayloristis-byrokrattinen malli.

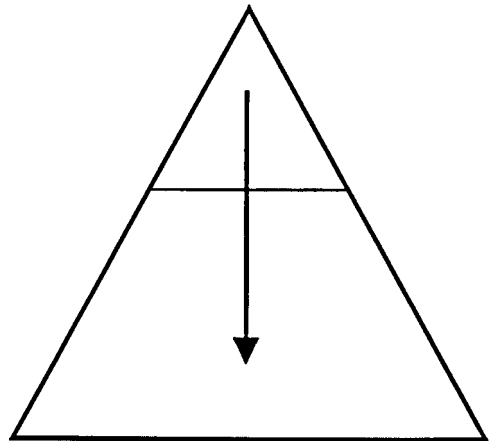
Yläjohtolla on jokin ohjelma, jota se toteuttaa organisaation sisällä ilman kompromisseja ja ohjaamalla sitä yksityiskohtaisesti. Kiinnostus ohjelmallista mallia kohtaan on lisääntynyt yrityksissä viime vuosina erityisesti tietotekniikan nopean kehityksen ja konsulttiyhtiöiden kehittämien muutosohjelma-konseptien (business process reengineering BPR, outsourcing, downsizing, delayering jne.) myötä. Tienari (1999, 171-178) luonnehtii liikkeenjohton konsultoinnissa 1990-luvun alustatapahtunutta muutosta suomalaisten kokemusten pohjalta siirtymäksi "yksittäisistä opeista suuriin ja nopeisiin muutosohjelmiin", joissa hyödynnetään voimakkaasti tietotekniikan mahdollisuuksia.

Yläjohto voi myös liittoutua suoraan työntekijöiden kanssa ja pyrkiä ohittamaan keskijohdon tai ainakin neutralisoimaan sen roolin aktiivisena toimijana muutoksessa (kuva 3). Tällainen osallistava muutoksen malli voi olla tyypillinen tilanteessa, jossa yläjohto pyrkii mataloittamaan ja keventämään organisaatiota siirtämällä päätöksentekoa ja vastuuta lattiatasolle sekä jossa yläjohto katsoo keskijohdon pyrkivän vastustamaan muutosta kokiessaan asemansa uhatuksi. Yläjohto "ostaa" työntekijöiden suostumuksen tarjoamalla niille mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä lupauksilla parannuksista työehdoissa ja työoloissa. Esimerkkejä tällaisesta mallista voi löytää niin 1960- ja 1970-luvun sosioteknisistä koekuiluista työn uudelleenmuotoilemiseksi kuin yri-

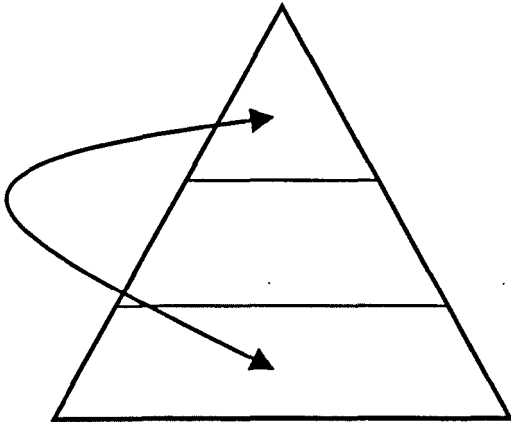
tysten viimeaikaisista hankkeista siirtyä itseohjautuvaan tiimimäiseen työorganisaatioon.

Japanilainen laadunparannusmalli muodostaa oman edellisistä poikkeavan muutoksen mallinsa. Siinä linjaorganisaatio ja kehitysorganisaatio voidaan mieltää kahdeksi erilliseksi tasoksi, jotka toimivat eri logiikalla (kuva 4). Nonaka ja Takeuchi (1995) kutsuvat tällaista monikerroksista organisaatiota hypertekstiorganisaatioksi. Tunnettu esimerkki hypertekstiorganisaatiosta on linjaorganisaation ja sille rinnakkaisen laatu- ja kehitysorganisaation muodostama kokonaisuus. Laatupiirien kehittyminen Japanissa linjaorganisaatiolle rinnakkaiseksi organisatoriseksi muodoksi saada aikaan muutoksia liittyy maan historiallisiin ja kulttuurisiin erityisoihin, joissa yritysten oli tärkeää saada myös työntekijöiden aktiivinen panos kehitystoimintaan rikkomatta samalla hierarkkisia päätöksentekorakenteita (Lillrank 1995, 980-982).

Kullakin neljällä muutoksen mallilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja ne soveltuvat eri tavoin erilaisiin tilanteisiin ja sosiaalisiin konteksteihin. Työorganisaatioiden kehittämisen ja työelämän suhteiden näkökulmasta keskijohdon tai työntekijöiden sivuuttaminen aktiivisena toimijana muutoksessa voi johtaa muutoksen tavoitteiden yksipuoliseen ja lyhytnäköiseen määrittelyyn ja näiden ryhmien sitoutumattomuuteen tai suoranaiseseen vastarintaan muutosta kohtaan. Tämä voi merkitä tärkeän tuottavuuspotentiaalinn hyödyntämättä jättämistä muutoksessa.



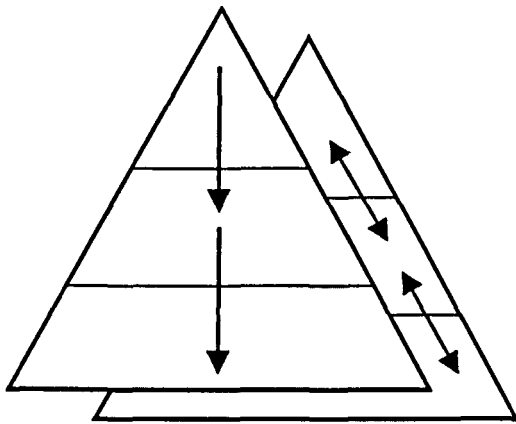
Kuva 2. Ohjelmallinen malli.



Kuva 3. Osallistava malli

2 KÄSITEOHJAUTUVAN MUUTOKSEN MALLI

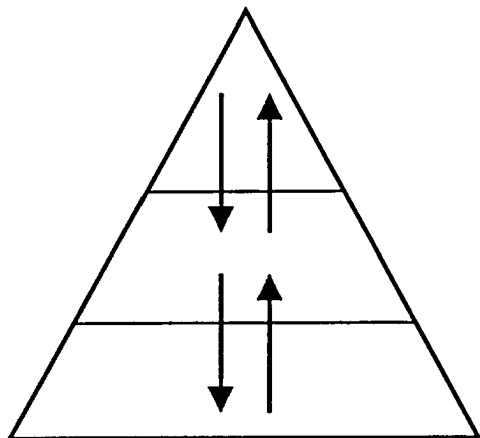
Gustavsen ym. (1996) kävivät läpi Ruotsin mitatavan 25 000 hanketta sisältäneen Työelämärahasto-ohjelman (1990-95) arviointiraportissa 93 yritysten ja julkisyhteisöjen kehittämisprojektia. Heidän mukaansa eturivin ruotsalaiset yksityisen ja julkisen sektorin työpaikat olivat pyrkineet 1990-luvulla parantamaan valmiuksiaan viedä läpi nopeasti mittaviakin operatiivisia ja organisatorisia muutoksia. Tunnetuimpana esimerkkinä tästä oli ABB:n T 50 -ohjelma, jolla yhtiön Ruotsin yksiköt pyrkivät – ja suurelta osin myös



Kuva 4. Japanilainen laadunparannusmalli.

pystyivät – puolittamaan kokonaisläpäisyajat runsaassa kolmessa vuodessa. Tutkijat erottivat 14 piirrettä, joilla he luonnehtivat näille yrityksille ja julkisyhteisöille ominaista uudentyyppistä *käsiteohjautuvan* (concept-driven) muutoksen mallia (mt., 54-58):

- kehitystyö on työpaikalla intensiivistä: muutosta ei pyritä saamaan aikaan tekemällä ensin yksittäisiä ja varovaisia kokeiluja vaan lähdetään nopeasti liikkeelle laajalla rintamalla
- työpaikan koko organisaatiota kehitetään samanaikaisesti
- työpaikan kaikkia toimintoja kehitetään samanaikaisesti
- työpaikka asettaa kehitystyölle samanaikaisesti monenlaisia tavoitteita ja kriteereitä, jotka palvelevat samaa kokonaistavoitetta
- työpaikan kehitystyön liikkeellepanevana voimana on selkeästi määritelty toimintapolitiikka eivätkä niinkään tietyt menetelmät
- työpaikka ohjaa ja seuraa itse tarkkaan muutoksen toteuttamista
- työpaikan ulkoisia tukiresursseja kuten kouluttajia ja konsultteja käytetään ensisijaisesti vain muutoksen käynnistämiseen ja tukemiseen sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen
- työpaikan kehitystyötä ohjaa tuotanto-organisaatiosta käsitteellisesti erotettavissa oleva kehitysorganisaatio
- työpaikan henkilöstö mobilisoidaan laajalla rintamalla muutosprosessin tueksi innostamalla henkilöstöä ja tarjoamalla sille mahdollisuuksia osallistua muutoksessa
- muutoksen eturintama on olemassa olevissa eikä uusissa vasta perustetuissa työpaikoissa
- olemassa olevien teknisten järjestelmien asettamat rajat organisatorisille muutosprosesseille ovat entistä väljempiä
- yksittäisessä työpaikassa tai sen yksittäisessä kohteessa toteutettavan kehitystyön tueksi hankitaan riittävästi "kriittistä massaa", toisin sanoen kokemusten vaihtoa muilla työpaikoilla tai yksittäisen työpaikan muissa kohteissa toteutettavan vastaavantyyppisen kehitystyön kanssa
- työpaikan kehittäminen mielletään jatkuvaksi toiminnaksi ja muutosprosessit jatkuviksi
- työpaikka harjoittaa kansainvälistä benchmarking-toimintaa



Kuva 5. Käsiteohjautuva malli.

Luonnehdinta käsiteohjautuvasta mallista poikkeaa työpaikan eri ryhmien roolin osalta kaikista edellä mainituista malleista (kuva 5).

Käsiteohjautuva malli korostaa tayloristis-byrokrattista ja ohjelmallista mallia vahvemmin koko henkilöstön mobilisoinnin tärkeyttä ja tätä kautta kehitystyön tavoitteiden ja kriteerien moninaisuutta. Vaikka esimerkiksi BPR-ajattelun mukaisia radikaaleja muutoksia voidaan toteuttaa monin tavoin, ei henkilöstön laajaa osallistumista prosessien uudelleensuunnitteluun ole alan vaikutusvaltaisimmassa kirjallisuudessa (Davenport 1993; Hammer & Champy 1993) pidetty keskeisenä edellytyksenä muutoksen onnistumiselle. Mobilisointi ei ole käsiteohjautuvassa mallissa ensisijaisesti myöskään keino legitimoida muutosta "sitouttamalla" henkilöstö asenteellisesti muutokseen vaan saada henkilöstön näkemykset ja kokemukset hyödynnettyä kokonaisvaltaisesti muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Kehitystyön tavoitteiden ja kriteerien moninaisuus viittaa puolestaan siihen, ettei tuloksellisuutta ja työelämän laatua pidetä irrallisina tavoitteina tai nähdä niiden kesken ristiriitaa muutosta toteutettaessa vaan pikemminkin positiivinen vuorovaikutussuhde. Kehitystyön tavoitteet liittyvät BPR-kirjallisuudessa yksipuolisesti yrityksen suorituskyvyn nopeaan paranemiseen. Sikäli kun siinä käsitellään positiivisia muutoksia työelämän laadussa, joita voisivat olla esimerkiksi henkilöstön haasteellisemmat ja monipuolisemmat työtehtävät, nämä esitetään problematisoimatta ja ikään

kuin itsestään selvinä muutosprosessin sivutuotteina.

Osallistavassa mallissa muutoksen kohteena ovat tyypillisesti keski- ja alajohdon sekä työntekijöiden keskinäiset päätöksenteko- ja valtarakenteet. Tällainen malli voi olla otollisempi innovatiiviselle kehitykselle erityisesti tietoteknisesti edistyneissä yrityksissä kuin perinteinen tayloristis-byrokrattinen tai ohjelmallinen malli kuten Naschold (1994, 40-43) viittaa. Sekä osallistavan että ohjelmallisen mallin yksi potentiaalinen vaara on kuitenkin kehitystyön tukirakenteiden liiallinen ohentaminen, mikäli lisääntyvä tiimien itseohjautuvuus heikentää mahdollisuuksia koordinoida kehitystyötä tai linjaorganisaatio valjastetaan vain välittömien tuotannonollisten tavoitteiden saavuttamiseen. Keskijohdon äänettömän tiedon merkityksen sivuuttaminen ja suoranainen vastarinta ovat myös näiden mallien potentiaalisia ongelmia. Käsiteohjautuvassa mallissa sen sijaan koko organisaatio ja kaikki toiminnot ovat samanaikaisesti kehittämisen kohteina. Henkilöstön laaja mobilisointi koskee kaikkia ryhmiä, ja kehitystyön riittävien tukirakenteiden olemassaoloa pidetään käsiteohjautuvassa mallissa yhtenä muutoksen onnistumisen keskeisenä edellytyksenä.

Käsiteohjautuvalla mallilla on monia yhteisiä piirteitä japanilaisen laadunparannusmallin kanssa. Tällaisia ovat erityisesti huolellisesti ylhäältä alas "valutetun" toimintapolitiikan merkitys kehitystyön liikkeellepanevana voimana, kehitysorganisaation merkityksen korostaminen, henkilöstön laaja mobilisointi ja käsitys kehitystyön tueksi tarvittavan kriittisen massan tärkeydestä. Varsinkin viimeksi mainittu on alue, jolla länsimaiset työpaikat ovat olleet jäljessä japanilaisia. Valtiovalta ja työmarkkinajärjestöt eivät ole kyenneet länsimaissa luomaan kehittämishojelmilla tai kampanjoilla samanlaista työorganisaatioiden kehittämisen kansallista infrastruktuuria kuin laatuliike Japanissa (Cole 1989; Gustavsen 1993).

Mallien kesken on myös periaatteellisia eroja. Käsiteohjautuva malli on tutkijoiden empiirisen aineiston pohjalta luoma käsitteellinen konstruktio siitä, millainen voisi olla *pohjoismaisessa* työmarkkinaympäristössä toimivan maailmanluokan yrityksen tai modernin julkisyhteisön kehittämisen malli. Malli on sidoksissa sosiaaliseen kontekstiinsa samoin kuin japanilainen laadunparannusmalli. Selvimmät erot voidaan tiivistää

TYKE voi tukea suomalaisia, yrityksiä, julkisyhteisöjä ja muita työorganisaatioita, jotka pyrkivät kehittämään toimintatapaansa tuottavuutta ja työelämän laatua parantavalla tavalla. Tuelle on useita ehtoja kuten, että projektien tulee olla työpaikkalähtöisiä, johto ja henkilöstö sitoutuvat yhdessä niiden toteuttamiseen ja työpaikka vastaa itse tietyistä osasta projektin kustannuksia. Ohjelma ei tue pelkkää henkilöstön koulutusta ja tiedotuskampanjoita eikä tuotekehitystä tai teknologisia investointeja. Ohjelma myönsi vuosina 1996-99 tukea 284 hankkeelle, joista 227 oli varsinaisia kehittämisprojekteja. Hankkeisiin käytettiin valtion budjetista 76 miljoonaa markkaa. (Alasoini 2000.)

Perusjoukoksi valittiin kaikki vähintään 300 000 markkaa tukea saaneet kehittämisprojektit. Näitä oli 79. Kunkin aineisto käytiin läpi tarkoituksena analysoida, missä määrin yritysten tai julkisyhteisöjen muutosprosesseista voitiin löytää käsiteohjautuvan muutoksen piirteitä. Tärkein materiaali olivat projektien loppuraportit ja toteutussuunnitelmat, joiden lisäksi saatettiin käyttää johtoryhmien pöytäkirjoja, väliraportteja ja projekteista julkaistuja artikkeleja. Loppuraporttien tuli ohjelman ohjeiden mukaan sisältää kuvaus projektin lähtötilanteesta ja lähtökohdista, kuvaus kehittämisprosessista, selvitys projektintuloksista, arvio projektin toteuttamistavasta ja vaikutuksista sekä esiin nousseet ja toteutetut kehittämis ehdotukset ja –toimenpiteet.

Perusjoukosta pystyttiin tekemään riittävän yksityiskohtainen kuvaus 54 muutosprosessista. Tärkein syy siihen, ettei kuvauksia pystytty tekemään kaikkien projektien aineistoista, oli käytössä olleen materiaalin sisältämien tietojen puutteellisuus. Raportoinnin heikko taso sinänsä oli syy kuvauksen puuttumiseen vain harvassa tapauksessa. Kyse oli yleensä siitä, että projektiin osallistui monia yrityksiä tai julkisyhteisöjä, jolloin materiaali käsitteli enemmän projektia kokonaisuutena kuin muutosprosesseja yksittäisillä työpaikoilla.

Teollisuuden ja rakennustoiminnan yrityksiä oli 25, joista 15 metalliteollisuudesta. Yksityisen palvelusektorin yrityksiä oli kahdeksan, kunta- tai kuntayhtymiä 20 ja valtiosektorin työpaikkoja vain yksi. Kuntasektorin organisaatioista yhdeksän oli sosiaali- ja terveystoimesta. Jakauma kuvaa melko hyvin ohjelman koko rahoituksen jakautumista toimialoittain. Pieniä alle 100 hengen yrityksiä oli mukana kuusi, keskikokoisia 100-499

hengen yrityksiä yhdeksän ja suuria vähintään 500 hengen yrityksiä 18. Pieniä alle 10 000 asukkaan kuntia oli mukana neljä, keskisuuria 10 000-49 999 asukkaan kuntia kuusi ja näitä suurempia kuntia kymmenen.

Muutosprosessien analysoimiseksi muodostettiin edellä mainituista 14:stä käsiteohjautuvan muutoksen piirteestä seitsemän ulottuvuutta. Pyrkimys nopeaan muutostahtiin sekä koko organisaation ja kaikkien toimintojen samanaikainen kehittäminen yhdistettiin "kehitystyön intensiivisyyttä" kuvaavaksi ulottuvuudeksi. "Kehitystyötä ohjaavaa toimintapolitiikkaa" kuvaavaan ulottuvuuteen yhdistettiin se, että työpaikka ohjaa ja seuraa itse tarkkaan muutosta samoin kuin se, että ulkoisia tukiresursseja käytetään muutoksessa vain tiettyihin rajattuihin tarkoituksiin. "Kehitystyön kriittistä massaa" kuvaavaan ulottuvuuteen yhdistettiin taas se, että työpaikka harjoittaa kansainvälistä benchmarking-toimintaa. Kaksi alkuperäistä piirrettä (muutoksen eturintama on olemassa olevissa työpaikoissa ja teknisten järjestelmien rajat organisatorisille muutoksille ovat väljempiä) jätettiin kokonaan pois. Kunkin työpaikan muutosprosessi pisteytettiin aluksi seitsemään tasoon kullakin ulottuvuudella. Aineiston heterogeenisuudesta johtuen päätettiin lopullisessa tarkastelussa käyttää kuitenkin vain neljää tasoa (taulukko 1).

5 KÄSITEOHJAUTUVA MUUTOS TYÖPAIKOILLA – EMPIIRINEN ANALYYSI

Taulukossa 2 on kuvattu kohteena olleiden 54 työpaikan muutosprosessien jakautuminen kullakin seitsemällä ulottuvuudella. Taulukossa 3 on esitetty erikseen yritysten ja julkisyhteisöjen keskiarvot näillä ulottuvuuksilla.

Muutosprosessit erosivat toisistaan selvästi *kehitystyön intensiivisyydessä* jakautuen melko tasaisesti kolmella ylimmälle tasolle. Tasolle 3 luokiteltuja tapauksia, joissa muutostahti on nopea ja muutos koskee samanaikaisesti koko organisaatiota ja kaikkia toimintoja, oli runsas neljännes. Lähes kaikki näistä olivat pieniä tai keskisuuria yrityksiä; suuria yrityksiä oli vain kaksi ja julkisyhteisöjä vain yksi. Enemmistö julkisyhteisöistä sijoittui tasolle 1. Osa näiden muutosprosesseista oli voinut kohdistua koko organisaatioon ja kaikkiin toimintoihin, mutta tyyppistä muutoksille oli hidas tahti. Ero yritysten ja

Taulukko 1. Käsiteohjautuvan muutoksen ulottuvuudet ja niiden eri tasot.

	TASO 0	TASOT 1-2	TASO 3
Kehitystyön intensiivisyys	Muutostahti on hidas ja muutos etenee yksittäisin, peräkkäisin kokeiluina, jotka koskevat kerrallaan vain osaa organisaatiosta ja toiminnoista.	<ul style="list-style-type: none"> Muutostahti on hidas, mutta muutos koskee koko organisaatiota ja kaikkia toimintoja; tai muutostahti on nopea, mutta muutos koskee vain osaa organisaatiosta ja toiminnoista. 	Muutostahti on nopea ja muutos koskee samanaikaisesti koko organisaatiota ja kaikkia toimintoja.
Kehitystyön tavoitteiden kokonaisvaltaisuus	Muutoksella on jokin yksittäinen tuloksellisuutta tai työelämän laatua koskeva tavoite.	Muutoksella on tuloksellisuutta ja työelämän laatua koskevia tavoitteita. Näillä on eri painoarvo eivätkä ne välttämättä tue toisiaan selvästi.	Muutoksella on tuloksellisuutta ja työelämän laatua koskevia tavoitteita, joilla on sama painoarvo ja jotka tukevat toisiaan.
Kehitystyötä ohjaava toimintapolitiikka	Selkeää muutosta ohjaavaa toimintapolitiikkaa ei ole määritelty. Muutosta ohjaavat asiantuntijoiden kehittämismenetelmät.	Toimintapolitiikka on määritelty, mutta sen ohjausvaikutus muutokseen ei ole kaikilta osin selvä.	Muutosta ohjaa selkeä toimintapolitiikka, jonka toteutumista johto seuraa muutoksessa. Asiantuntijoita käytetään rajatuissa rooleissa muutoksen tukena.
Kehitysorganisaatio	Muutosta varten ei ole luotu erityistä kehitysorganisaatiota.	Muutosta varten on luotu jonkinlainen kehitysorganisaatio, mutta sen valta, vastuut, sisäinen työnjako ja vuorovaikutussuhteet ovat osittain epäselvät.	Muutosta varten on luotu kattava kehitysorganisaatio, jonka valta, vastuut, sisäinen työnjako ja vuorovaikutussuhteet on määritelty.
Henkilöstön mobilisointi muutoksen tueksi	Laajaa mobilisointia ei pidetä tärkeänä.	Laajaa mobilisointia pidetään tärkeänä, mutta siihen ei panosteta riittävästi tai siihen ei ole riittäviä keinoja.	Henkilöstö mobilisoidaan laajasti muutoksen tueksi.
Kehitystyön kriittinen massa	Kehitystyön tukena ei käytetä kokemusten vaihtoa omien työyksiköiden kesken tai muiden työpaikkojen kanssa.	Kehitystyön tukena käytetään satunnaisesti kokemusten vaihtoa omien työyksiköiden kesken tai muiden työpaikkojen kanssa.	Kehitystyötä tukee systemaattinen kokemusten vaihto muiden työpaikkojen kanssa.
Kehitystyön jatkuvuus	Muutos mielletään kertaluonteiseksi tapahtumaksi.	Muutos mielletään jatkuvaksi, mutta yksittäisen projektin jälkeistä kehitystyötä ohjaava strategia tai sen edellyttämät resurssit ovat osittain epäselvät.	Muutos mielletään jatkuvaksi. Yksittäisen projektin jälkeistä kehitystyötä ohjaa selvästi määritelty strategia ja se on resursoitu riittävästi.

Taulukko 2. Käsiteohjautuva muutos 54 suomalaisella työpaikalla: jakauma tasoittain.

	Taso 0	Taso 1	Taso 2	Taso 3	YHT (N)
Kehitystyön intensiivisyys	3	20	17	14	54
Kehitystyön tavoitteiden kokonaisvaltaisuus	2	4	17	31	54
Kehitystyötä ohjaava toimintapolitiikka	3	20	9	22	54
Kehitystorganisaatio	1	14	19	20	54
Henkilöstön mobilisointi muutoksen tueksi	2	32	12	8	54
Kehitystyön kriittinen massa	21	17	10	6	54
Kehitystyön jatkuvuus	3	23	13	15	54

julkisyhteisöjen kesken oli tällä ulottuvuudella suurin, mitä voi erityisesti muutostahdin osalta pitää odotettuna ottaen huomioon näiden toiminnan erilaiset tavoitteet.

Kehitystyön tavoitteiden kokonaisvaltaisuus erotteli muutosprosesseja kehitystyön intensiivisyyttä huonommin. Reilusti yli puolet tapauksista voitiin luokitella tasolle 3, jossa muutoksella on toisiaan tukevia ja tärkeydeltään samanarvoisia tuloksellisuutta ja työelämän laatua koskevia tavoitteita. Tasoille 0 ja 1 sijoittuvia tapauksia oli sen sijaan harvoja. Tällainen jakauma ei ollut yllättävä, sillä TYKEN projektien lähtökohta oli, että niiden tulee edistää työpaikan toimintatavan muutosta tuottavuutta ja työelämän laatua parantavalla tavalla. Kahdelle alimmalle tasolle sijoittuvat tapaukset olivat yhtä lukuun ottamatta teollisuusyrityksiä, joiden muutosprosesseissa korostuivat tuloksellisuustavoitteet. Tämä oli ainoa ulottuvuus, jolla julkisyhteisöt olivat edellä yrityksiä.

Kehitystyötä ohjaavalla toimintapolitiikalla oli erotteluvoimaa suurin piirtein yhtä paljon kuin kehitystyön intensiivisyydellä. Jakauma oli kuitenkin selvemmin polarisoitunut tasolle 1 ja 3. Ylimmälle tasolle sijoittuvia tapauksia, joissa muutosta ohjaa selkeä johdon määrittelemä toimintapolitiikka, oli yli kolmannes ja ne jakautuivat kaikille päätoimialoille. Rungas puolet julkisyhteisöjen muutosprosesseista sijoittui silti kahdelle alimmalle tasolle myös tällä ulottuvuudella. Tämä voi heijastaa julkisyhteisöjen johta-

misen ja kehittämisen monimutkaisempaa luonnetta verrattuna yrityksiin. Koska julkisyhteisöissä huomioon otettavia toiminnan tavoitteita ja sidosryhmiä on enemmän ja henkilöstön ammatillinen tai professionaalinen orientaatio on usein vahvempi kuin yrityksissä (esim. Lillrank 1998; Lumijärvi & Jylhäsaari 2000; Naschold 1997), on todennäköistä, ettei julkisyhteisöjen johdolla ole useinkaan mahdollisuuksia luoda yhtä itsenäisesti selkeää muutosta ohjaavaa toimintapolitiikkaa.

Kehitystorganisaatio voi saada monenlaisia muotoja. Se koostuu tyypillisesti seuraavanlaisista toimijoista tai foorumeista (Gustavsen ym. 1996, 46-48):

- *Ohjausryhmä:* Koostuu tavallisesti johdon ja henkilöstöryhmien edustajista sekä joissain tapauksissa myös kehitystyössä aktiivisesti mukana olevista muista osapuolista kuten esimerkiksi tiimivalmentajista ja työterveyshuollon edustajista.
- *Projektiryhmät:* Koostuvat tavallisesti keski-johdon ja lattiatason tiimien edustajista, jotka ovat mukana konkreettisissa kehittämissuoritteissa.
- *Työryhmät:* Nämä ovat tuotannollisia ryhmiä, jotka toteuttavat käytännössä kehitystoimia tuotannollisten tehtäviensä ohella.
- *Keskustelutilaisuudet ja työpaikkakokoukset:* Nämä on foorumeja, joissa laaja joukko johdon ja henkilöstön edustajia käsittelee kehi-

tystoimintaan liittyviä kysymyksiä.

- **Resurssiryhmä:** Koostuu tavallisesti yrityksen ulkopuolisista tai sisäisistä erikoisasiantuntijoista, joita käytetään tarvittaessa kehitystoiminnan tukena. Tällaisia ovat esimerkiksi ulkopuoliset konsultit, muiden yritysten kehitystehtävissä toimivat henkilöt ja työterveyshuollon asiantuntijat.

Kaikissa yrityksissä ja julkisyhteisöissä voitiin yhtä tapausta lukuun ottamatta löytää jonkinlainen kehitysorganisaatio. Yli kolmannes sijoittui tasolle 3. Kehitysorganisaatiota voitiin tällöin pitää siinä mielessä kattavana, että siihen kuuluivat kaikki tai lähes kaikki edellä mainitut toimijat tai foorumit. Tasolla 3 oli tapauksia kaikilta päätoimialoilta. Yritysten ja julkisyhteisöjen kesken oli vain vähäinen ero edellisten hyväksi.

Myös *henkilöstön mobilisointi* erotteli muutosprosesseja varsin hyvin. Lähes kaksi kolmesta sijoittui tasolle 1, jossa kovin laajaa mobilisointia ei syystä tai toisesta tapahtunut. Tasolle 3, jossa mobilisointia voi luonnehtia laajaksi, päästiin vain kahdeksassa tapauksessa. Nämä olivat kahta lukuun ottamatta yrityksiä. Yritykset olivat kokonaisuutena kuitenkin vain hieman edellä julkisyhteisöjä.

Valtaosassa projekteja oli johdon ilmoittamana tavoitteena saada aikaan kattava henkilöstön osallistuminen vähintään muutoksen toteutuksen tueksi, useissa myös hyödyntää henkilöstön asi-

antuntemusta laajasti jo projektin suunnittelussa. Tässä ei kuitenkaan monessa tapauksessa onnistuttu kovin hyvin. Yksi tyypillinen syy tähän oli henkilöstön varauksellinen, jopa epäluuloinen, suhtautuminen projektiin. Taustalla saattoi olla syvään juurtunut epäluottamuksen ilmapiiri työpaikalla tai ylipäättään epävarmuus hyödyistä henkilöstön kannalta. Erityisesti monissa kuntasektorin organisaatioissa oli 1990-luvun jälkipuoliskolla tiukennettu taloudenpitoa (vrt. Uhmavaara 2000), jolloin projekti saatettiin mieltää osaksi tällaista "säästösuunnitelmaa". Eräillä aloilla kuitenkin keskeytymättömässä prosessituotannossa tai opetustoimissa työprosessin luonne jo sinänsä vaikeutti yhteisen ajan löytämistä kehitystyöhön. Myös määräaikaisten tai osa-aikaisten suuri osuus henkilöstöstä olivat ainakin kahdessa ja perheyrittymuoto ainakin yhdessä palvelusektorin yrityksessä ilmeisiä esteitä henkilöstön vahvemmalle sitoutumiselle. Monissa projekteissa henkilöstön suhtautuminen muutokseen ei kuitenkaan ollut joko yksipuolisen myönteistä tai epäilevää vaan vaihteli henkilöittäin tai henkilöstö- ja ammattiryhmittäin.

Kehitystyön kriittistä massaa koskevalla ulottuvuudella yritykset ja julkisyhteisöt olivat kauimpana käsiteohjautuvan muutoksen ideaalista. Ainoastaan kuusi näistä pääsi tasolle 3, jossa kehitystyötä tuki systemaattinen kokemusten vaihto muiden työpaikkojen kanssa. Valtaosassa tapauksia oli jonkinlaista kokemusten vaihtoa muu-

Taulukko 3. Käsiteohjautuva muutos 54 suomalaisella työpaikalla: yritysten ja julkisyhteisöjen keskiarvot (asteikko 0-3).

	Yritykset (N=33)	Julkisyhteisöt (N=21)	Yhteensä (N=54)
Kehitystyön intensiivisyys	2,0	1,5	1,8
Kehitystyön tavoitteiden kokonaisvaltaisuus	2,3	2,6	2,4
Kehitystyötä ohjaava toimintapolitiikka	2,0	1,8	1,9
Kehitysorganisaatio	2,1	2,0	2,1
Henkilöstön mobilisointi	1,5	1,4	1,5
Kehitystyön kriittinen massa	1,1	0,9	1,0
Kehitystyön jatkuvuus	1,8	1,6	1,7

toksen kuluessa, mutta yli kolmanneksessa ei tällaista mainintaa löytynyt lainkaan. Ylimmälle tasolle luokitellut tapaukset olivat yhtä lukuun ottamatta keskisuuria tai suuria yrityksiä, joilla voikin otaksua olevan pieniä yrityksiä parempia mahdollisuuksia systemaattiseen kokemusten vaihtoon muiden yritysten kanssa. Yritykset olivat kokonaisuutena tällä ulottuvuudella selvästi edellä julkisyhteisöjä.

Systemaattista kokemustenvaihtoa harjoittaneista yrityksistä kolme oli luonut käytännön ja kouluttanut henkilöstöään keskinäiseen benchmarking-toimintaan, minkä lisäksi yrityksillä oli tiedonvaihtoa erään ulkomaisen tutkimus- ja kehittämisohjelman kanssa. Myös neljäs yritys oli luonut systemaattisen käytännön benchmarking-toimintaan ja toimi aktiivisesti alueellisissa yhteistyöverkostoissa, joissa oli mukana muita yrityksiä ja tuki-instituutioita kuten oppilaitoksia. Viidennessä yrityksessä oli aktiivinen keskusjohdon ja eri tuotantoyksiköiden edustajista koostuva tiimiytymisen tukiverkosto. Yrityksellä oli projektissaan lisäksi keskinäistä tiedonvaihtoa kahden muun suomalaisen saman alan yrityksen kanssa. Korkeimman tason tällä ulottuvuudella saavuttanut kuntasektorin organisaatio oli ollut useita vuosia mukana kansainvälisessä kaupunkien benchmarking-verkostossa.

Kehitystyön jatkuvuus oli seitsemästä ulottuvuudesta vaikeimmin arvioitavissa. Yli neljäsosassa tapauksia voitiin löytää kuvaus siitä, että yrityksellä tai julkisyhteisöllä oli selvästi määritelty ja riittävästi resurssoitu strategia ohjelman tukeman projektin jälkeiselle ajalle. Lähes puolet sijoittui kuitenkin tasolle 1. Tasolla 3 oli tapauksia kaikiilta päätoimialoilta. Yritykset olivat kuitenkin selvästi edellä julkisyhteisöjä. Tämä voi liittyä siihen, että yrityksillä oli julkisyhteisöjä useammin selkeä muutosta ohjaava toimintapolitiikka.

Analyysin perusteella löytyi 17 tapausta, jotka sijoittuivat korkeimmalle tasolle vähintään neljällä ulottuvuudella. Näistä kymmenen edusti teollisuutta, kaksi yksityisiä palveluita, neljä kunta-sektoria ja yksi valtiosektoria. Mikäli tätä käytettäisiin käsiteohjautuvan muutoksen kriteerinä, olisi osuus vajaa kolmannes eli suurin piirtein sama kuin ruotsalaisessa aineistossa. Gustavsen ym. (1996) käyttivät keskeisenä työpaikkoja erottelevana kriteerinä kehitysorganisaatiota. Suomalaisaineiston perusteella selvin erotteleva tekijä oli kuitenkin kehitystyötä ohjaava toimintapolitiikka, jolla kaikki käsiteohjautuvan muutok-

sen työpaikat myös sijoittuivat tasolle 3.

6 MUUTOSTA OHJAAVA TOIMINTAPOLITIikka – SATEENVARJOKÄSITTEET

Muutosta ohjaavat toimintapolitiikat eroavat työpaikoittain. Niiden taustalta voi kuitenkin löytää niitä yhdistäviä tai erottavia sateenvarjokäsitteitä, jotka kuvaavat työpaikkojen kehitystyön diskursiivisia jäsentelytapoja ja kytkevät niiden toimintapolitiikat kansainväliseen keskusteluun työpaikkojen kehittämisestä. Niissä 22 työpaikassa, jotka sijoittuivat tasolle 3 muutosta ohjaavan toimintapolitiikan osalta, oli *laatu* muodossa tai toisessa tällainen sateenvarjokäsite yhdeksässä tapauksessa. Näidenkin projektien kirjo oli suuri kuten seuraavat luonnehdinnat osoittavat:

- Tavoitteena oli kokonaisvaltaisen työturvallisuus-, terveys- ja ympäristöasioiden johtamisjärjestelmän sisäanajo yrityksessä ja kehitystyön vakiinnuttaminen Suomen laaturapalkintokriteerien mukaisesti (keskisuuri metalliteollisuuden yritys).
- Yleistavoitteena oli liiketaloudellisesti kannattava "kasvuhyppäys" globaaliin toimintaan ja kilpailukykyyn kolmessa vuodessa omaksumalla ISO-standardin mukaiset maailmanluokan toiminnan periaatteet (samassa projektikonaisuudessa oli mukana kaksi keskisuurta metalliteollisuuden yritystä ja yksi keskisuuri mekaanisen puuteollisuuden yritys).
- Yrityksen toiminta-ajatuksena on tuottaa kokonaisvaltaisia palveluja valituille asiakkaille liittämällä omat palveluprosessit kiinteäksi osaksi näiden toimintaprosesseja. Kehitystyön runkona olivat "laadun portaat", joiden seuraava askel edellytti työntekijöiden vahvempaa sitoutumista yritykseen tiimityöllä ja laatuajattelulla sekä tiiviimpää verkostoitumista asiakkaiden kanssa (pieni palvelusektorin yritys).
- Projektia ohjasi vuonna 1996 tehty vuoteen 2001 ulottuva strateginen suunnitelma, jonka tavoitteiksi oli määritelty olemassa olevan asiakaskunnan palvelun parantaminen ja syventäminen sekä uusien asiakkaiden hankkiminen toimintoja ja toimintoketjuja tehostamalla. Yksikkökohtainen työpajatyöskentely

oli kaikissa yksiköissä keino maastouttaa strategia (keskisuuri palvelusektorin yritys).

- Tavoitteena oli saada henkilöstön voimavarojen, esimiestyön ja sisäisten palvelujen kehittäminen tukemaan vahvemmin kaupungin kehittämisstrategiaa, joka perustuu kokonaisvaltaiseen palvelusitoumusten, kansalaisosallistumisen ja –palautteiden järjestelmään (keskisuuri kuntasektorin organisaatio).
- Tavoitteena oli terveyskeskuspalvelujen toimintamallien ja hoitokäytäntöjen kehittäminen tavalla, joka samanaikaisesti alentaa palvelujen kustannustasoa, parantaa työoloja ja edistää työssä jaksamista (keskisuuri kuntasektorin organisaatio).
- Tavoitteena oli ydinprosessien laadun jatkuvan ja systemaattisen kehittämisen toimintamallin toteuttaminen vähitellen kaikissa noin 20 yksikössä eri vaiheissa etenevien pilottiyksiköiden kokemusten pohjalta (suuri valtio-sektorin organisaatio).

Viidessä työpaikassa sateenvarjokäsitteenä oli *prosessiorganisaatio* (tiimi- tai verkosto-organisaatio) ja kolmessa *oppiva organisaatio* ilman ekplisiittistä kytkentää laatuun. Kaksi työpaikkaa pyrki uudenlaiseen liiketoimintakonseptiin ja kolmessa tapauksessa kyse oli ilman selvästi erotettavaa sateenvarjokäsitettä toteuttavasta johtamistapojen, työkuultuurin tai työyhteisön kokonaisvaltaisesta muutoksesta.

Tarkastelun laajentaminen koko 54 työpaikan joukkoon osoittaa, ettei Suomessa ole yhtä selvästi hallitsevaa sateenvarjokäsitettä työpaikkojen kehittämisessä. Tilanne on samanlainen kuin Ruotsissa (Gustavsen ym. 1996, 141-142). Toinen havainto on, että työpaikat suhtautuvat pragmaattisesti erilaisiin johtamiskäytäntöihin. Harvassa työpaikassa kehitystyötä jäsennettiin diskursiivisella tasolla vahvasti minkään yksittäisen johtamiskäytännön kautta.

Väljästi määriteltyjä laatuprojekteja löytyi aineistosta eniten, mikä ei ole kansainvälisesti verraten yllättävää. Bengtsson ja Ljungström (1998) katsovat laadun ja laatujohtamisen korvanneen sosioteknisestä ajattelusta vaikutteita saaneen työorganisaatioiden kehittämisen edistykseksi – ja "muodikkaimpana" lähestymistapana 1990-luvulla myös Ruotsissa. Laatujohtamisen ja erilaisten osallistavien muutosten mallien lähtökohdissa on monia yhtäläisyyksiä, mutta myös monia eroja. Laatujohtamisen soveltamisen vai-

kutukset perinteisten työorganisaatioiden ja työelämän laadun kehittämisen tavoitteiden näkökulmasta vaihtelevat tutkimusten mukaan suuresti työpaikasta toiseen (Bengtsson & Ljungström 1998; Cole ym. 1993; Edwards ym. 1998; Lawler 1994).

Laatujohtaminen on kehittynyt alun perin teollisessa massatuotantoympäristössä, aluksi Japanissa ja myöhemmin Yhdysvalloissa. Sen käytännön sovellutuksiin suomalaisilla työpaikoilla sekoittuvat monet organisatorisesta ja laajemmasta sosiaalisesta kontekstista riippuvat tekijät. Tyypillistä tämän artikkelin aineiston laatu-projekteille ei ollut niinkään yksittäisten välineiden ja menetelmien tai laatujohtamisten omaksuminen vaan laajempi käsitys laadusta johtamisen ja työn organisoinnin kehittämistä ohjaavana sateenvarjona. Työolojen ja henkilöstön työkyvyn parantaminen kytkettiin eräissä laatu-projekteissa myös keskeisiksi ekplisiittisiksi tavoitteiksi. Tämä voi kuvastaa yleisemminkin sitä, että Suomessa on työterveyden ja työsuojelun alueella kansainvälisesti verraten vahvat työpaikkatasoiset järjestelmät, jota kautta näitä asioita on pyritty monilla työpaikoilla integroimaan osaksi prosessien, työn organisoinnin, johtamisen ja henkilöstön kehittämistä (Ahonen 1998).

Yhdessäkään 54 tapauksesta ei prosessien uudelleensuunnittelu BPR-ajattelun pohjalta ollut keskeinen lähestymistapa. Tämä on siinä mielessä mielenkiintoista, että erityisesti angloamerikkalaisissa maissa BPR nousi laatujohtamisen haastajaksi yritysten muutosretoriikassa 1990-luvun alkupuolella (De Cock & Hipkin 1997; Micklethwait & Wooldridge 1996). BPR korostaa prosessijohtamisen koulukunnista lisäksi voimakkaammin prosessi-innovaatioiden merkitystä – tavoite, johon myös TYKE tähtäsi.

Selitys voi liittyä siihen, että BPR on saanut kustannusleikkauksiin tähtäävän – ja samalla henkilöstön määrän vähennyksiin johtavan – johtamiskäytännön maineen. Esimerkiksi vertailututkimukset Iso-Britanniasta ja Australiasta osoittavat BPR:n olleen kummankin maan yrityksissä 12:sta tarkastelun kohteena olleesta uudesta käytännöstä menestyksellisin kustannusten alentamisessa, mutta monia muita käytäntöjä vähemmän menestyksellinen silloin, kun tavoitteena oli ollut laadun tai asiakasohjautuvuuden parantaminen (Morrison ym. 1998; Pepper ym. 1998). TYKE sen sijaan pyrki – julkisesti rahoitettuna ohjelmalla – luomaan edellytyksiä yritysten liike-

toiminnan ja henkilöstön määrän kasvulla. On mahdollista, ettei BPR ole koskaan istunut kovin hyvin Suomen työmarkkinapolitiiseen ja ideologiseen ilmapiiriin yleisemminkään, koska se korostaa nopeita, radikaaleja ja johdon voimakkaasti ylhäältä alas ohjaamia muutoksia. BPR on saanut käsitteenä siinä määrin negatiivisia latauksia, että yritykset ja konsultit saattavat nykyään puhua mieluummin "prosessien kehittämisestä" yleisesti ilman BPR-ajattelun ideologista kuorrutusta. Käsitteet ja sisällöt kulkevat konsultointiliiketoiminnassa usein eri latuja (Tienari 1999, 171-178).

7 HENKILÖSTÖN MOBILISOINTIAKILLEN KANTAPÄÄNÄ

Gustavsenin ym. (1996) väite, että eturivin ruotsalaiset työpaikat olivat kyenneet parantamaan kykyään toteuttaa nopeasti operatiivisia ja organisatorisia muutoksia käsiteohjautuvan mallin avulla, liittyy kritiikkiin, jota oli aiemmin esitetty ruotsalaisia ja norjalaisia työelämän kehittämisohjelmia kohtaan. Nascholdin (1993; 1994) mukaan näille ohjelmille tyypillinen viiden vuoden jakso oli vielä lyhyt aika edistää muutosprosesseja työpaikoilla, saada näiden kokemuksia levitettyä ja synnyttää tarvittavia yhteistyöverkostoja. Gustavsenin ym. puolustivat Työelämänrahasto-ohjelman samannäköistä kestoa sillä, että työpaikat olivat kyenneet käsiteohjautuvan mallin avulla nopeuttamaan muutosprosessejaan. Vahvaa empiiristä näyttöä siitä, että näin olisi tapahtunut, ei heillä kuitenkaan ollut.

Operatiivisten ja organisatoristen muutosten vaatiman ajan ennakointi on vaikeaa, sillä muutosprosesseille on ominaista epävarmuus ja sykliisyys. Muutosprosessia ja sen edellyttämää organisatorista oppimista on vaikea suunnitella ennalta vedenpitävästi eikä prosessi etene lineaarisesti. Esimerkiksi kehittävässä työntutkimuksessa on tätä kuvaamaan käytetty käsitettä "ekspansiivinen oppimissykli" (Engeström 1995), kokeellisessa kehittämis-tutkimuksessa "kehityssykli" (Kuitunen ym. 1999) ja sosioteknisessä työn kehittämisessä "muutosykli" (Vartiainen 1994). Syklimallien kesken on monia eroja. Kaikki pyrkivät kuitenkin kuvaamaan sitä, että muutosprosessit etenevät eri vaiheissa eri intensiteetillä. On mahdollista, että operatiivisten ja organisatoristen muutosten vaatiman ajan enna-

kointi muuttuu jopa yhä vaikeammaksi yritysten toimintaympäristön muuttuessa tietovaltaistumisen myötä dynaamisemmaksi. Ståhlen ja Grönroosin (1999, 100-107) mukaan yhä useammat yritykset toimivat ympäristössään, jossa tulisikin puhua "hallitun kehityksen" sijasta "jatkuvasta innovoinnista" ja "kaoksen hallinnasta".

Henkilöstön laaja mobilisointi on käsiteohjautuvan mallin näkökulmasta yksi perusedellytys tällaisen organisatorisen muutosherkkyden ja -ketteryyden saavuttamiseksi. Yrityksillä ja julkisyhteisöillä, joilla on selkeä kehitystyötä ohjaava toimintapolitiikka, voi otaksua olevan muita paremmat mahdollisuudet mobilisoida henkilöstö. Laaja mobilisointi on vaikeaa, jollei mahdollonta, ilman selkeää toimintapolitiikkaa (Cole ym. 1993). Tämä ei ole kuitenkaan vielä riittävä edellytys mobilisoinnille. Seitsemässä eli lähes joka kolmannessa työpaikassa, jossa muutosta ohjaava toimintapolitiikka luokiteltiin tasolle 3, päästiin henkilöstön mobilisoinnissa ainoastaan tasolle 1, jossa mobilisointumista ei voi luonnehtia laajaksi. Yhtä monessa tämän joukon työpaikassa toisaalta onnistuttiin henkilöstön mobilisoinnissa erittäin hyvin ja päästiin siinäkin tasolle 3.

Käytettävissä olevan aineiston avulla ei ole mahdollista vastata tyhjentävästi siihen, miksi toiset selkeän muutosta ohjaavan toimintapolitiikan omaksuneista yrityksistä ja julkisyhteisöistä onnistuivat henkilöstön mobilisoinnissa niinkin huonosti. Lyhyet kuvaukset kyseisestä seitsemästä tapauksesta tuovat esiin monenlaisia esteitä:

Keskisuudessa metalliteollisuuden yrityksessä uusi johtamisjärjestelmä "valutettiin" ylhäältä alas eikä järjestelmän vaatimaa koulutusta ulotettu vielä projektin kestäessä kuin lähinnä esimiehiin ja työsuojelun asiantuntijoihin. Suuren valtiokesektorin organisaation laatuprojektissa oli samanlainen lähestymistapa. Laajan mobilisoinnin tekivät vaikeaksi vahva säädösohjaus, hierarkkinen organisaatio ja reviriäajatteluun perustuva virastokulttuuri. Monet toimintoketuista olivat monivaiheisia ja ylittivät olemassa olevat osasto- ja yksikkörajat, jolloin prosessien kehittäminen edellytti uudenlaisia yhteistyörakenteita koko organisaation sisällä. Kahdessa keskisuudessa mekaanisen puuteollisuuden yrityksessä johdon ja henkilöstön välisiä suhteita rasitti epäluottamus, jonka taustalla oli mm. erimielisyyksiä palkkausjärjestelmästä. Suuressa metsäteollisuuden tehdaspalveluyrityksessä mobilisointia jarrutti

joiltain osin pelko toimintojen samanaikaisesta ulkoistamisesta. Sama ongelma varjosti kehitystyötä suuressa kuntasektorin opetustoimen organisaatiossa. Toisena ongelmana oli kehitystyöhön resurssoidun ajan riittämättömyys. Pienessä palvelusektorin yrityksessä työntekijät eivät ylipäättäen kokeneet alan tyypillisiä työtehtäviä ammattuurana vaan välietappina tietyssä elämäntilanteessa kuten keskellä opiskelua jollekin muulle alalle. Työn vahvasti välineellinen luonne enemmistölle työntekijöitä oli ylittämätön este johdon pyrkimyksille mobilisoida henkilöstö.

Työntekijöiden mobilisointi muutoksen tueksi ei ole mahdollista ilman heidän suostumustaan. Työntekijät voivat kieltää suostumuksensa monesta syystä. Johdon ja henkilöstön välisten työelämän suhteiden luottamuksellisuuden aste on yksi keskeinen työpaikkoja erotteleva piirre tältä osin. Yhteistä kaikille henkilöstön laajassa mobilisoinnissa onnistuneille työpaikoille oli, ettei niissä ollut kehitystyön käynnistyessä johdon ja henkilöstön suhteita hirtäviä vakavia ongelmia. Tällaisia voivat tyypillisesti olla henkilöstön huoli työsuhteturvastaan muutosten yhteydessä ja jännitteet johdon ja henkilöstöryhmien neuvottelusuhteissa (Edwards ym. 1998; Kevätsalo 1999).

Luottamussuhteiden rakentuminen on tavallisesti pitkä prosessi, koska suhteiden luonne heijastaa työpaikan koko johtamisen kulttuuriperustaa. Luottamussuhteita onkin vaikeaa, jollei mahdollonta, rakentaa vielä kaksi- tai kolmivuotisen kehittämisprojektin aikana, mikäli lähtökohtana on osapuolten välinen syvä epäluottamus. Henkilöstön osallistuminen muutosten suunnitteluun ja toteutukseen sekä johdon ja henkilöstön kiinteä yhteistyö ja vuorovaikutus muutosprosessin aikana työpaikalla ovat pitkällä aikavälillä kuitenkin välttämättömiä edellytyksiä luottamusta vahvistavien "hyvien kehien" aikaansaamiseen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Artikkeli pyrki arvioimaan, kuinka laajasti suomalaiset työpaikat ovat soveltaneet käsiteohjautuvaa mallia ja pystyneet tällä tavoin parantamaan kykyään viedä läpi operatiivisia ja organisaatorisia muutoksia. Täysin vertailukelpoista empiiristä aineistoa ei Suomesta löydy. Artikkelin aineiston perusteella näyttää kuitenkin siltä, että kehitystyötä pyritään tekemään monilla työpaikoilla nykyään intensiivisellä otteella ja

tähtäämällä muutoksiin samanaikaisesti laajalla rintamalla. Monessa projektissa kehitystyö kohdistuikin koko henkilöstöön ja kaikkiin toimintoihin. Myös kehitystyön tavoitteet oli määritelty työpaikoilla varsin kokonaisvaltaisiksi. Projektit olivat kuitenkin valikoituneita, koska jo TYKEN tuen yhtenä kriteerinä oli, että projektin tulee edistää toimintatavan muutosta tuottavuutta ja työelämän laatua parantavalla tavalla.

Työpaikat olivat kauimpana käsiteohjautuvan muutoksen mallista henkilöstön mobilisoinnissa ja kriittisen massan saamisessa kehitystyön tueksi. Nämä näyttävät aineiston perusteella suomalaisten työpaikkojen heikkouksina matkalla kohti parempaa muutosvalmiutta. Henkilöstön mobilisoinnin osalta ei ole helppoa löytää nopeasti vaikuttavia ratkaisuja. Työpaikkojen heikko kyky mobilisoida henkilöstöään muutosten tueksi voi kertoa siitä, että henkilöstön osallistumiseen perustuva aidosti yhteistoiminnallinen kehittämisote on monilla suomalaisilla työpaikoilla vielä varsin ohut eikä kokemuksia, jotka tukisivat johdon ja henkilöstön keskinäistä luottamusta vahvistavien "hyvien kehien" syntymistä, ole vielä riittävästi. Empiiriset vertailut tukevat käsitystä, jonka mukaan perinteisellä asiantuntija-lähtöisellä kehittämisotteella olisi Suomessa yhä vahvempi asema kuin Ruotsissa, jossa on 1970-luvulta asti pyritty edistämään osallistavia kehittämisotteita eri kehittämisohjelmilla (Alasoini 2000, 93-94). Työpaikkojen keskinäinen kokemusten vaihdon vähäisyys kehitystyön tukena suomalaisessa aineistossa kertoo kulttuurista, jossa ei ole totuttu rikastuttamaan omaa kehitystyötä toisten työpaikkojen kokemuksista. Tämä puoltaa Kansallisen työelämän kehittämisohjelman kaltaista ohjelmallista lähestymistapaa työorganisaatioiden kehittämisselityksessä.

Vajaata kolmannelle kohteena olleista 54 yrityksestä ja julkisyhteisöstä voitiin pitää esimerkkinä käsiteohjautuvan muutoksen mallin soveltamisesta, mikä on suurin piirtein sama osuus kuin Ruotsin Työelämärahasto-ohjelmassa, vaikkei suoraa vertailua voikaan tehdä. Selvää pyrkimystä käsiteohjautuvan mallin mukaiseen kehitystyöhön löytyi monilta suomalaisilta työpaikoilta, mutta kyse on vielä "kehityksen eturintamasta" kuten Ruotsissa. Sellaisia yrityksiä ja julkisyhteisöjä, jotka onnistuivat hyvin myös henkilöstön mobilisoinnissa ja kriittisen massan saamisessa kehitystyön tueksi, oli vain muutamia. Kehitystyössä sovellettiin kirjavasti eri lähestymistapoja

ja muutosta ohjanneet toimintapolitiikat rakentuvat eri sateenvarjokäsitteiden varaan. Valituilla lähestymistavoilla ja sateenvarjokäsitteillä ei ollut selvää yhteyttä siihen, kuinka johdonmukaisesti käsiteohjautuvan mallin kriteerit täyttyivät. Esimerkiksi henkilöstön mobilisoinnin kannalta on todennäköisesti tärkeämpää, *kuinka* nämä välittyvät henkilöstölle johdosta käsin kuin, *mitä* nämä ovat.

Kehitysorganisaation ja henkilöstön mobilisoinnin myötä syntyvät uudet suoran osallistumisen muodot voivat joko korvata, täydentää tai olla neutraaleja suhteessa olemassa oleviin henkilöstön edustuksellisen osallistumisen muotoihin, joita ovat Suomessa erityisesti yhteistoiminta- (yt-) ja työsuojelujärjestelmä. Näiden järjestelmien institutionaalinen asema on Suomessa vahva moniin muihin Euroopan maihin verrattuna, sillä niillä on sekä lainsäädännöllinen että sopimuksellinen perusta (Regalia 1995), eikä artikkeleihin aineiston perusteella ei näytä siltä, että uusia suoran osallistumisen muotoja olisi käytetty näiden sivuuttamiseen. Yt-järjestelmän merkitys korostui jo sitä kautta, että TYKEN tuen edellytyksenä oli, että johdon ja henkilöstön edustajien tuli yhdessä käsitellä ja hyväksyä projektin toteutussuunnitelma ja työpaikalla tuli olla molemmista osapuolista koostuva ryhmä, joka seurasi projektin toteuttamista. Ryhmässä olivat käytännössä usein jäseninä samat johdon edustajat ja luottamusmiehet, jotka olivat avainasemassa sekä yt- että neuvottelujärjestelmässä.

Työsuojelun asiantuntijat olivat aloitteen tekijöinä eräissä projekteissa ja työsuojelupäällikkö, -valtuutettu, ja -asiamies olivat edustettuina muutamien työsuojelu- ja työterveyspainotteisten projektien johtoryhmissä, mutta muuten työsuojelujärjestelmän rooli muutoksissa jäi satunnaiseksi. Eräät työsuojeluvalluutetut osallistuivat kuitenkin aktiivisesti kehitystyöhön kuten esimerkiksi tiimien rakentamiseen ulkopuolisen konsultin tai tutkijan apuna. Ainakin kahdessa metalliteollisuuden yrityksessä pyrittiin aktivoimaan tietoisesti myös työsuojelutoimikunnan toimintaa antamalla sille uudenlaisia tehtäviä muutosprosessin aikana.

Suomalaisten työpaikkojen muutosprosesseissa näyttäisi olleen 1990-luvun jälkipuoliskolla monia uusia piirteitä. Pitkälle menevien johtopäätösten teossa on artikkelin havaintojen pohjalta noudatettava kuitenkin varovaisuutta, sillä aineisto oli vielä varsin pieni, valikoitunut, laadul-

taan epätasainen eikä sitä voi suoraan verrata tai suhteuttaa mihinkään muuhun suomalaiseen tai ulkomaiseen aineistoon. Käsiteohjautuvan muutoksen malli on yksi tapa pyrkiä analysoimaan muutosten holistisuutta ja systeemisyyttä, jota on pidetty eräissä viimeaikaisissa näkemyksissä tyypillisenä piirteenä korkean suorituskyvyn (high-performance) työpaikoille (Huselid 1995; Ichniowski ym. 1996; Whittington ym. 1999). Suoranaista kontribuutiota tähän keskusteluun ei tämä artikkeli kuitenkaan pysty tuottamaan, sillä aineiston luonteen johdosta ei ollut mahdollista arvioida työpaikkojen muutosprosessien tuloksia vertailevasti yksikäsitteisellä tavalla.

LÄHTEET

- Ahonen, G.: *Henkilöstölinjapäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*, Kauppakaari, Helsinki 1998.
- Alasoini, T.: *Suomalainen työelämän kehittämiskokeilu 1996-99 – kokemuksia, näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämisohjelmasta*, Työministeriö, Kansallisen työelämän kehittämisohjelman raporteja 11, Helsinki 2000.
- Bengtsson, L. & Ljungström, M.: *Total Quality Management and Work Organization: Relationship between Quality Management Strategies and Work Organization in Swedish Industrial Companies. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 8(1998): 4, s. 351-366.
- Cole, R.E.: *Strategies for Learning: Small-Group Activities In American, Japanese, and Swedish Industry*, University of California Press, Berkeley – Los Angeles – London 1989.
- Cole, R.E. & Bacdayan, P. & White, B.J.: *Quality, Participation, and Competitiveness. California Management Review* (1993), 3, s. 68-81.
- Davenport, T.H.: *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- De Cock, C. & Hipkin, I.: *TQM and BPR: Beyond the beyond Myth. Journal of Management Studies* 34(1997): 5, s. 659-675.
- Edwards, P. & Collinson, M. & Rees, C.: *The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies. Organization Studies* 19(1998): 3, s. 449-475.
- Engeström, Y.: *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*, Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki 1995.
- Gustavsen, B.: *Creating Productive Structures: The Role of Research and Development*. Teoksessa Naschold, F. & Cole, R.E. & Gustavsen, B. & van

- Beinum, H.: *Constructing the New Industrial Society*, Van Gorcum – Swedish Center for Working Life, Assen/Maastricht – Stockholm 1993, s. 133-167.
- Gustavsen, B. & Hofmaier, B. & Ekman Philips, M. & Wikman, A.: *Concept-Driven Development and the Organization of the Process of Change: An Evaluation of the Swedish Working Life Fund*, John Benjamins, Amsterdam/Philadelphia 1996.
- Hammer, M. & Champy, J.: *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, New York 1993.
- Huselid, M.A.: The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38(1995), 3, s. 635-672.
- Ichniowski, C. & Kochan, T.A. & Levine, D. & Olson, C. & Strauss, G.: What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations* 35(1996), 3, s. 299-333.
- Kevätsalo, K.: *Jäykät joustot ja tuhlattut resurssit*, Vas-tapaino, Tampere 1999.
- Kuitunen, K. & Räsänen, P. & Mikkola, M. & Kuivanen, R.: *Kehittyvä yritysverkosto: toimittajaverkostot kil-pailukyvyyn ja osaamisen lähteenä*, VTT, Tiedotteita 1976, Espoo 1999.
- Lawler, E.E.: Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible? *Academy of Management Executive* 8(1994): 1, s. 68-76.
- Lillrank, P.: The Transfer of Management Innovation from Japan. *Organization Studies* 16(1995), 6, s. 971-989.
- Lillrank, P.: *Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*, Otava, Helsinki 1998.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J.: *Laatujohtaminen ja julki-nen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*, Gaudeamus, Helsinki 2000 (1999).
- Micklethwait, J. & Wooldridge, A.: *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*, Times Books, New York 1996.
- Morison, D. & Cordery, J. & Couchman, P.K. & Badham, R.: "Modern" Manufacturing Practices in Australia. Teoksessa Karwowski, W. & Goonetilleke, R. (toim.): *Manufacturing Agility and Hybrid Automation – II: Proceedings of the Sixth International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing*, Hong Kong, IEA Press, Hong Kong 1998, s. 143-146.
- Naschold, F.: Organization Development: National Programmes in the Context of International Competition. Teoksessa Naschold, F. & Cole, R.E. & Gustavsen, B. & van Beinum, H.: *Constructing the New Industrial Society*, Van Gorcum – Swedish Center for Working Life, Assen/Maastricht – Stock-holm 1993, s. 3-119.
- Naschold, F.: *The Politics and Economics of Workplace Development: A Review of National Programmes*, Työministeriö, Työpoliittisia tutkimuksia 64, Helsinki 1994.
- Naschold, F.: *The Dialectics of Modernising Local Government: An Assessment for the mid-90s and an Agenda for the 21st Century (Agenda 21)*, Science Center Berlin, Berlin 1997.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York – Oxford 1995.
- OECD: *Employment Outlook June 1999*, OECD, Paris 1999.
- Pepper, K. & Waterson, P. & Clegg, C. & Bolden, R. & Warr, P. & Wall, T.: Manufacturing Practices in the UK – the Current Picture. Teoksessa Karwowski, W. & Goonetilleke, R. (toim.): *Manufacturing Agility and Hybrid Automation – II: Proceedings of the Sixth International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing*, IEA Press, Hong Kong 1998, s. 127-130.
- Regalia, I.: *Humanize Work and Increase Profitability? Direct Participation in Organisational Change viewed by the Social Partners in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1995.
- Salminen, A.: *Implementing Organizational and Operational Change – Critical Success Factors of Change Management*, Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial Management and Business Administration Series No. 7, Espoo 2000.
- Stähle, P. & Grönroos, M.: *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*, WSOY, Hel-sinki – Porvoo – Juva 1999.
- Tienari, J.: *Sotakorvaustyön tehostamisesta sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen: liikkeenjohdon konsultoinnin lyhyt historia Suomessa*, Lappeenran-nan teknillinen korkeakoulu, Kauppateiden osaston tutkimuksia 1, Lappeenranta 1999.
- Uhmavaara, H.: Paikallinen sopiminen kuntasektorilla. Teoksessa Uhmavaara, H. & Kairinen, M. & Nieme-lä, J. (toim.): *Paikallinen sopiminen työelämässä: hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa muutosten hallintaa*, Turun yliopisto, Yksityisoikeuden julkaisusarja A:99, Turku 2000, s. 57-83.
- Vartiainen, M.: *Työn muutoksen työvälineet: muutok-sen hallinnan sosiotekniset menetelmät*, Otatieto, Otaniemi 1994.
- Whittington, R. & Pettigrew, A. & Peck, S. & Fenton, E. & Conyon, M.: Change and Complementaries in the New Competitive Landscape: a European Panel Study, 1992-1996. *Organization Science* 10(1999), 5, s. 583-600.