

Työyhteisöjen omaehtoinen kehittäminen – tapaus ruokahuolto

Arja Kuula, Ilkka Pesonen

ABSTRACT

Self-initiative in developing the work community – the case of catering service.

This article describes an action research project aimed at developing a municipal catering service. The objective of the project was to study the possibilities of carrying out a twofold objective: to improve both the productivity and the quality of working life simultaneously. During the course of the project the workers of the trial kitchens introduced a sharper differentiation between tasks in their division of labor compared to the control kitchens. At the same time the quality of working life was better in the trial kitchens. According to the thesis put forward by Braverman in the 1970's in his book »The degradation of work«, a sharper division of tasks was supposed to lead to an impoverishment of work and to dehumanisation.

The communicative action research crossed over borders between hierarchies and tasks affecting the members of the organisation who participated in the discussion. By combining the expertise of the participants with the theoretical knowledge of the researcher it was possible to develop a customer-oriented catering service. As a result of the process the participants gained a better overall view of the objectives and of the operational aspects of the service. This gave participants a better mastery of their job and at the same time improved the productivity of work and the quality of working life. The workers of the organisation were able to control the financial, administrative and practical aspects of their work and due to this they chose a definitive division of labor. This combination is called a conceptually lean organisation.

JOHDANTO

Artikkelin tavoitteena on kunnallisen ruokahuolto-
toprojektin prosessikuvauksen ja tutkimustulosten kautta esitellä niitä mahdollisuuksia, mitä toimintatutkimus antaa sekä työyhteisöjen kehittämiselle että niiden tutkimiselle.

Työn kehittämisestä julkisella sektorilla on puhuttu erityisen paljon 1980-luvulta lähtien. Paljon puheen ohella myös monenlaisia kehittämishankkeita on toteutettu. Ehkä tutuimpia ovat Parem-

paan Palveluun -kampanja ja useimmiten konsulttien vetäminä toteutetut tavoite- ja tulosjohtamishankkeet. Tämän lisäksi kunnissa on ollut hyvin monenlaisia hallintokunnittain tai työyhteisökohteisesti sopiviksi räätälöityjä kehittämisprojekteja. Laajalla kehittämistyöllä ei kuitenkaan aina välttämättä ole pystytty saamaan aikaiseksi py-syviä tai edes väliaikaisesti »todellisia» muutoksia. Kehittämishankkeiden jälkeinen elämä on ikäänkuin palauttanut työyhteisöt samaan vanhaan kaavaan jäljellä vain mukavat muistot mukavasta projektista. Pyrimme tässä artikkelissa konkreettisen esimerkin kautta valottamaan niitä tekijöitä, jotka kenties selittävät laajemminkin sitä, miksi kehittäminen ei välttämättä tuota toivottuja tuloksia. Saman asian käänttöpuolena etsimme edellytyksiä kehittämisprosessien onnistumiselle.

Toisena tavoitteena on esitellä toimintatutkimusta sekä yhtenä mahdollisena kehittämisen välineenä että erityisesti mielenkiintoisena ja työorganisaatioiden tutkimisessa mielekkäänä tutkimusstrategiana. Tutkijoiden astuminen ulos kammiostaan osallisiksi kehittämistyöhön konkreettisten tapahtumien keskelle mahdollisti – ja itseasiassa tuotti itsessään – mielenkiintoisia tutkimuskysymyksiä. Jo ennalta sovitusti yhtenä tutkimuskysymyksenä oli tuloksellisuuden ja työelämän laadun välinen suhde.¹ Tämän lisäksi työyhteisöjen itse valitsemat ratkaisut työn uudelleen organisoinnissa johtivat tutkijat pohtimaan uudesta näkökulmasta työhön ja integrointiin liittyviä kysymyksiä. Yksi keskeinen syy tähän oli se, että tutkimuksin dehumanisoivaksi todettu tayloristinen työnjako olikin ratkaisu, mihin työtä ja sen organisointia muuttaneet työyhteisöt omaehtoi-

¹ Artikkelissa kuvattu ruokahuolto-
toprojekti oli osa vuosina 1991–1993 toteutettua laajaa kunnallishallinnon kehittämis- ja tutkimusprojektia (ns. Laatu-projekti, ks. Kasvio et. al. 1994), jossa keskeisin tutkimuskysymys koski tuloksellisuuden ja työelämän laadun välistä suhdetta.

sesti päätyivät. Ihmiset käytännössä siis toimivat vastoin oletettuja (tutkimus)totuuksia. Kun tätä ihmettelemällä lähdettiin etsimään vastausta kysymykseen 'miksi', saatiin tulokseksi ainakin yksi mahdollinen tapa kehittää ja organisoida työtä tavalla, joka tuottaa sekä taloudellisesti että laadullisesti hyviä tuloksia: kehitettiin käsitteellisesti matala organisaatio.

KUNNALLINEN RUOKAHUOLTO

Suomessa kaikkialla tiettyjen julkisten palvelujen käyttäjien tulee saada muiden palvelujen ohessa ruokapalvelut. Esimerkiksi sairaalapotilas saa hoidon lisäksi myös lounaan ja päivällisen ja kouluissa on oppituntien lisäksi ruokatunnit. Pohjoismaiden ulkopuolisissa markkinatalousmaissa ei vastaavaa järjestelyä näin laajana ole olemassa.

Ruokahuollon julkinen tehtävä sekä palveluiden tuottaminen hallinto-organisaatiossa on lyönyt leimansa sen toteuttamistapaan, johtamiseen ja organisointiin (Pesonen 1992a). Kunnallisten ruokapalvelujen sisältöä ohjataan ensisijaisesti valtion ravitsemusnormein ja suosituksin. Palveluiden johtamisen mallit ovat saaneet leimansa »emo-organisaation» eli julkishallinnon periaatteista ja niinpä palvelujen järjestämisen logiikkana toimii byrokraatiohjaus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot ovat hierarkkisia ja ruokahuollon tuotannonohjaus tapahtuu erillisenä hallintotyönä – kaukana itse ruoan valmistajista ja syöjistä.

Eriytettynä toimintana ruokahuollon tuotannonohjauksessa käytetyt välineet ovat alkaneet palvella hallinnon tarpeita, kun taas asiakassuuntainen palvelu eli itse ruoan valmistus ja tarjoilu ovat jääneet osin toissijaisiksi. Esimerkiksi keskitetyt hallinnossa tehtävä ruokalistasuunnittelu palvelee talousarvion tekemistä – raaka-ainevalinnoista voidaan laskea vuositalousarvioon elintarvikkeita varten tarvittavat varat. Palveluja tuottavalle keittiöhenkilöstölle tämä merkitsee sitä, että he eivät pysty reagoimaan asiakasvaatimuksiin. Lisäksi suunnittelun toteuttaminen »ylhällä» hallinnossa aiheuttaa sen, että tuotantoketjun loppupäässä olevien keittiöiden ja niiden työntekijöiden työksi jää muiden suunnitteleminen toteuttaminen eli pelkkä annosten valmistaminen motorisena suoritusena. (Pesonen 1992 a)

Yllä – osin kärjistetyt – esitetty kuvaus julkisesta ruokahuollosta oli lähtökohtana myös tutkimuksen kohteena olleessa keskikokoisen suomalaisen kaupungin ruokahuolto-organisaatiossa.

Toimintatutkimuksen kohteeksi eli kokeilukeittiöiksi mukaan halusi kuusi kaikkiaan 77:stä kaupungin keittiöstä.² Mukaan lähteneissä keittiöissä koettiin työn ja organisaation kehittäminen erityisen tarpeelliseksi. Ensinnäkin työn organisointi, sen edellyttämä vaatavuus, tekemisen mielekkyys ja motivaatio eivät täyttäneet odotuksia. Keittiöhenkilöstö korosti palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja itseohjautuvuutta sekä siihen kietoutuvaa työelämän laadun kehittämistä. Ylin johto näki kehittämisen kustannustehokkuuden vahvistamisena, johon oli määrää päästä kilpailulementtien lisäämisellä. Toisaalta asiakkaiden toiveet ja odotukset eivät täytyneet, esimerkiksi kouluissa »laskiämpäri» täytyi vatsaa varmemmin. Kolmantena muutostahona olivat poliittiset päätöksentekijät. Laman kynnyksellä tuloksellisuusvaatimukset korostuivat ja kunnallisilta palveluilta edellytettiin tuottavuuden lisäämistä ja sitä kautta säästöjen aikaansaamista.

METODISET VALINNAT

Työelämän laatu kartoitettiin Organization Assessment -viitekehityksen mukaisella kyselyllä. Siinä muuttujina olivat työn määrän kehitys, työntekijöiden kehitysmahdollisuudet, työpaikan sosiaalinen toimivuus, johtamisen motivoivuus ja työtyytyväisyys (Nakari 1994, 164). Mittaukset tehtiin sekä tutkimushankkeen alussa vuonna 1991 että lopussa vuonna 1993 hankkeen vaikutusten selvittämiseksi myös kvantitatiivisin menetelmin. Kun tavoitteena oli muutos tai muutoskokeilu itse käytännössä, oli toimintatutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi luonteva. Sen erityispiirteinä on pidetty ongelma- ja käytäntökeskeisyyttä (esim. Greenwood, Whyte & Harkavy 1993, 180). Perusteltuna ja mielenkiintoisena pidettiin myös ajatusta siitä, että tutkittavat eivät ole passiivisena kohteena, vaan aktiivisina osallisina muutosten tutkimusprosessissa (Beinum, Fauchaux, van der Vlist 1993, 6).

² Tutkimuskohteena oli keskikokoisen suomalaisen kaupungin noin 300 henkilöä työllistävä ruokahuoltojärjestelmä. Siihen sisältyi yhteensä yhdeksän hierarkiatasoa keskushallinnosta aina niihin keittiötyöntekijöihin, jotka lopulta kohtaavat varsinaiset asiakkaat eli ruokailijat. Tutkimuksen kokeilukeittiöiksi lähti kaksi koulukeittiötä ja päiväkotikeittiötä, yksi vanhainkodin keittiö ja henkilöstöruokala. Näissä keittiöissä työskenteli yhteensä 27 henkilöä. Kaupungin ruokapalvelun vuotuiset kokonaiskustannukset olivat 60 miljoonaa markkaa ja niistä projektikeittiöiden osuus oli 10 %.

Projektin menetelmällistä valintaa voi tarkastella kahden konkreettisen tutkimuskysymyksen kautta. Toinen koskee kehittämisen mahdollisuuksia ja toinen sen esteitä. Pohdittaessa ruokahuollon tuloksellisuuden kehittämistä lähtökohdiana oli ajatus, että toimintatutkimuksellisilla muutos- ja kehittämishankkeilla voidaan tuottaa tietoa niistä eri tavoista ja keinoista, joilla työyhteisöt – tässä tapauksessa keittiöt – voivat toimia mielekkäämmin. Eli hyväksyttiin ajatus siitä, että toiminnallinen tieto ja ymmärrys voidaan saada toiminnasta itsestään (vrt. Argyris 1991; Heller 1993, 2, Elden & Chishom 1993). Tähän liittyy oletus, jonka mukaan muutokselle ja sen käsitteellistämiseksi – kuin myös muutoksen onnistumiselle – ei välttämättä riitä pelkkä sanallinen tai kirjallinenkaan suunnittelu eli retorinen kehittäminen. Tämän lisäksi tarvitaan toiminnallisia kokeiluja uudenlaisista työkäytännöistä. Oletuksena on, että oman työn ja sen muutosmahdollisuuksien tutkiminen mahdollistuu vasta, kun murretaan tavalla tai toisella vanhat työn tekemisen rutiinit. (Kuula 1994).

Toisena lähtökohdiana oli ajatus toimintatutkimuksesta metodina, jonka avulla saa esille sellaisia toiminnallisia, kulttuurisia ja valtarakenteisiin liittyviä tekijöitä, jotka estävät muutoksen ja joita pelkästään haastatteleamalla tai kyselyin ei välttämättä saataisi lainkaan esille (vrt. Sanford 1970; Jyrkämä 1978). Sosiaalinen toiminta ymmärretään niin monisyiseksi, ettei sen selittäminen välttämättä onnistu muutoin kuin yrittämällä muuttaa sitä. Tutkittavaa kenttää lähestyttiin etsien vastauksia siihen, miksi kaikki tavallaan jo tiedossa ollut »järkevä» toimintojen kehittäminen ei käytännössä ollut toteutunut. Tutkimuksessa tarkasteltiin hallinto-organisaation rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä sekä niitä työyhteisön sosiaalisia piirteitä, joihin osallistumisprosessiin nojaava kehittäminen törmää.

RUOKAHUOLTO TOIMINTATUTKIMUKSEN KOHTEENA

Projektissa pyrittiin yhdistämään prosessorientoitunut toimintatutkimus suunnitelmalliseen kehittämistapaan. Prosessorientoituneella toimintatutkimuksella tarkoitamme ensisijaisesti LOM-

³ LOM-ohjelma (Ledning, Organisation och Medbestämmande) on Ruotsissa vuosina 1985–1990 toteutettu laaja kansallinen työelämän kehittämis- ja tutkimusohjelma, johon osallistui 150 yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiota.

ohjelman³ mukaista toimintatutkimusta. Tutkimuksen mallina sen voi esittää kritiikkinä kehittämistutkimukselle, jota ohjaa tutkijan valitsema teoreettinen malli organisaation kehittämiseksi (Gustavsen 1992). Prosessorientoituneessa lähestymistavassa ei hyväksytä lähtökohdaksi sitä, että rationaalisuus ja järkevät ratkaisut kunkin työyhteisön kohdalla löytyvät yleisestä tutkimuksellisesta ja teoreettisesta kontribuutiosta. Vaihtoehdona on teoria kommunikaatiosta ja ns. paikalliset teoriat. Teoria kommunikaatiosta tarkoittaa lyhyesti ilmaisten ajatusta, jonka mukaan konkreettinen työn kehittäminen onnistuu, kun ihmisten välinen vuorovaikutus eli kommunikaatio kehittyy ja siihen otetaan mukaan uusia osapuolia – kommunikaation kehittyminen itseasiassa edellyttää uusia keskusteluosapuolia. Tämä teoria on operationalisoitu demokraattisen dialogin periaateiksi, joissa korostetaan kaikkien oikeutta ja velvollisuutta osallistua keskusteluun omiin ajatuksiin ja työkokemukseen nojautuen.⁴ Kehittämismallissa tavoitteena on yksimielisyyteen pyrkivä, todellinen osallistuminen, jossa osanottajat voivat sekä esittää avoimesti näkemyksiään että osallistua päätöksentekoon (Lahtonen 1996, 47). Oletuksena on, että vain osapuolten suoran vuorovaikutuksen ja näkemyserojen yhteisen puntaroinnin kautta voidaan saada aikaan realistisia ja kestäviä ratkaisuja (Nakari & Valtee 1995, 121–122).

⁴ Demokraattisen dialogin peruseriaatteen:

1. Keskustelu on vuorovaikutusta: väitteitä ja vastaväitteitä esitetään.
2. Kaikilla joita asia koskee, on mahdollisuus osallistua.
3. Mahdollisuus osallistua ei riitä, kaikkien on myös osallistuttava.
4. Ryhmän osallistujat ovat keskustelussa yhdenvertaisia virka- tai muusta asemastaan riippumatta.
5. Jokaisen oma työkokemus on osallistumisen perusta.
6. Lähtökohdiana on, että osallistujien esittämiä tekemisiä pidetään oikeina.
7. Kaikkien on voitava ymmärtää, mitä asioita käsitellään.
8. Kaikkia asioita, jotka koskevat käsiteltäviä asioita, pidetään oikeina.
9. Keskustelussa käsitellään vain osallistujien esittämiä näkemyksiä ja perusteluja.
10. Jokaisen osallistujan täytyy hyväksyä, että jonkun toisen esittämä perustelu voi olla omaa pätevämpiä.
11. Kenen tahansa työtehtävät tai virka- tai muu asema voidaan ottaa keskusteltavaksi.
12. Osallistujien täytyy sietää lisääntyvässä määrin erilaisia käsityksiä.
13. Vuoropuhelun täytyy tuottaa yhteisymmärrystä, jonka pohjalta voidaan toimia käytännössä. (Gustavsen 1992, 3–4).

Paikallisella teorialla taas tarkoitamme kontekstisidonnaisia ongelmien määrittelyjä, niiden ratkaisuja ja selitysmalleja, joita kussakin työyhteisössä rakennetaan. Oppikirjamaisesti paikallinen teoria voidaan määritellä konkreettisen työyhteisön, sen muutoksen ja nimenomaan muutoksen edellytysten tiedon järjestelmäksi. Erona perinteisiin teorioihin organisaation toiminnasta on ensinnäkin se, että teorian sovellettavuusalue on paikallisessa teoriassa sananmukaisesti paikallinen. Olennaisempi ero tässä yhteydessä on kuitenkin se, *mistä positiosta ymmärrys kustakin organisaatiosta ja sen ongelmista rakennetaan* (Gustavsen 1992, 20). Proessorientoituneessa toimintatutkimuksessa sen luovat tutkimuskohteen edustajat eli tässä tapauksessa keittiöissä työskentelevät ihmiset, heidän esimiehensä ja asiakkaiden edustajat. Kehittämistapa nojautui ajatukseen, jonka mukaan parhaimmat ratkaisut palvelutoiminnan kehittämiseksi löytyvät niiltä, jotka palvelut konkreettisesti tuottavat. Tämä ilmaistiin termillä *työyhteisötasolta tai työprosesseista lähtevä kehittämisote*.

Demokraattisen dialogin eli tasavertaisen keskustelun toteuttamisen yksi keskeinen foorumi on työkonferenssit, jollaisella myös ruokahuollon kehittämishanke aloitettiin keväällä 1992. Työkonferensseissa pyritään ylittämään kuilu teoreettisen ja käytännöllisen orientaation eli tutkijan ja tutkittavien välillä. Lisäksi pyritään ylittämään kuilu johdon ja työntekijöiden välisestä näkökulmasta. Yhtenä keinona tähän käytetään mm. hierarkiatasojen sekoittamista ryhmätöissä. Kommunikaation kehittymisen edellytyksenä mainittu uusien osapuolien mukaanotto keskus-

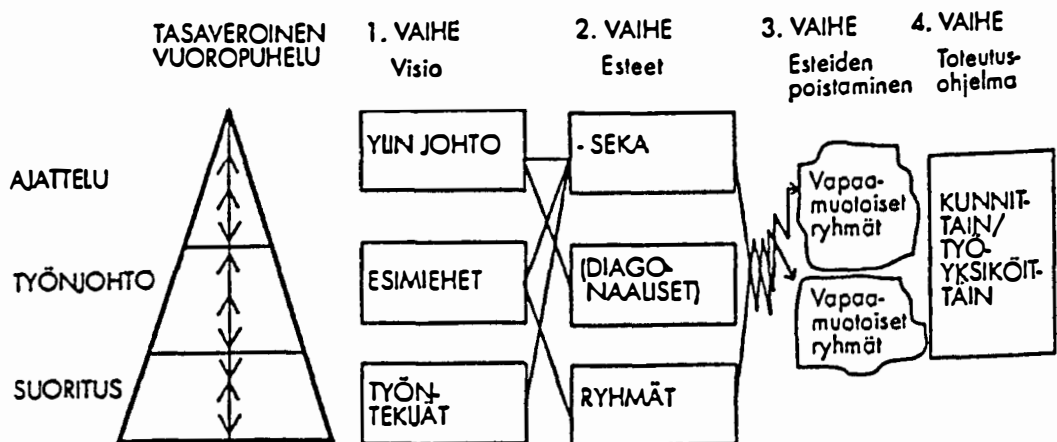
teluihin tarkoittaa, että kehittämisestä ja tavoitteista ovat alusta saakka keskustelemassa kaikki keskeiset ammattiryhmät ja hierarkiatasot eli ihmiset, jotka tavallisesti ovat vain toteuttajan roolissa erilaisissa kehittämisprojekteissa.

Ruokahuollon työkonferenssissa osallistujina oli kohteena olevien keittiöiden keittiötyöntekijöitä, heidän asiakkaitaan ja esimiehiään eri hierarkiatasoilta. Konferenssin avauksessa tutkija kuvasi modernin palveluorganisaation piirteitä. Työelämän tutkimustietoihin nojautuen hän vertasi työntekijöiden osaamiseen ja ryhmätöihin perustuvaa työskentelytapaa byrokraattiseen organisoitumalliin, jossa ajattelu ja työn suoritus on erotettu toisistaan (Morgan 1986). Tutkija avauksessaan halusi korostaa, että osallistujat – myös työntekijät – voivat ajatella työnsä kehittämisen mahdollisuuksia koko systeemin tasolla. Tällä haluttiin välttää se, että kehittämisideat jäisivät esimerkiksi fyysisten työolojen ja työvälineiden kehittämiseksi.

Käytännön työskentely tapahtui ryhmätöinä ja tutkija ei osallistunut niissä käytyihin keskusteluihin. Aluksi organisaation eri hierarkiatasojen edustajat tekivät kuvauksen tai vision tulevaisuuden ruokapalvelusta ja asiakkaat tekivät keittiöille hyvän keittiön tilauksen. Sitten pohdittiin sekaryhmissä vision/tilauksen toteutuksen esteitä ja tämän jälkeen sekaryhmät pohtivat esteiden poistamista. Eri vaiheiden välillä keskustelut raportoitiin kaikille mukana olleille, mutta niistä ei tässä vaiheessa keskusteltu (kuvio 1) (Pesonen 1992b, 11).

Toisen päivän iltapäivällä keittiöhenkilöstö koontui tekemään keittiökohtaiset kehittämisoh-

Kuvio 1. Työkonferenssi tasaveroisen vuoropuhelun toteuttajana



jelmat. Painopisteinä niissä oli

- toiminnan asiakaslähtöisyys,
- taloushallinnan lisääminen,
- yhteistyön kehittäminen keittiöiden sisällä ja niiden välillä sekä päätoiminnon ja keittiön välillä,
- työn hallinnan lisääminen

Kehittämisen tavoitteissa ylitettiin selvästi ne päätöksentekovaltuudet, jotka tuolloin keittiöillä olivat. Toisaalta niissä painottui asiakassuuntainen palvelu. Top-down- tyyppiseen asiantuntija-asentoon perustuvaan kehittämiseen verrattuna keskustelu integroi organisaatiossa horisontaalisesti ja vertikaalisesti edustetun tiedon. Työkonferenssissa käydylle demokraattisella dialogilla tuotettiin ruokapalvelujen kehittämistä koskeva uusi tiedon järjestelmä eli paikallisteoria kehittämistä ja kehittämisen suunnasta.

Ruokahuollon työkonferenssin lopuksi perustettiin keittiöiden esimiehistä, työntekijöiden luottamusmiehestä, ruokahuoltopäälliköstä sekä tutkijasta koostuva projektiryhmä, joka kokoontui kuukausittain. Projektiryhmän perustamisella varmistettiin toimintatutkimusprosessin jatkuminen. Jokainen kokous aloitettiin tilannekartoituksella. Kokouksissa arvioitiin kehittämistyön etenemistä, käsiteltiin eteen tulleita ongelmia, tarkistettiin tavoitteita ja konkreettisia suunnitelmia. Samalla tutkija sai yksittäistä tietoa ongelmista ja kokonaisvaltaisen kuvan koko hankkeen kulloisestakin vaiheesta ja muut läsnäolleet tiedoja toistensa ratkaisuihin. Projektikokouksia leimasi ongelmien ratkaiseminen, oppimistehtävien antaminen ja uuden soveltaminen.

Tutkijan rooli vaihteli prosessin kuluessa. Haastattelijana ja kyselytutkimuksen toteuttajana hän oli lähinnä kohdetta diagnosoiva ulkopuolinen toimija. Työkonferenssin aikana hän oli rajapinnassa: alkuvaiheen lyhyen luennon jälkeen hän ei puuttunut ryhmätöihin ja niiden tuloksena syntyneisiin kehittämishjelmiin. Projektikokouksissa tutkija toimi yhtenä keskusteluosapuolena rutiinien kyseenalaistajana ja käytännön ja teorian välisen ristiriidan osoittajana. Toisinaan kokouksissa jouduttiin yhteisesti tulkaamaan tutkijan ajatuksia ja samalla myös tutkija joutui testaamaan omia käsitteitään saadessaan jatkuvasti suoraa palautetta projektikeskusteluissa. Prosessissa ilmenneiden ongelmien tulkinta ja seuraavista vaiheista sopiminen tehtiin yhteisesti keskustellen. Projektin edetessä osallistujien subjektiasema korostui ja tutkija siirtyi tutkimusaineiston kokoajan rooliin. Aktiivisimmillaan se tarkoitti haastattelujen tekemistä tuloksellisuuden ja työn hallinnan kehittämistä projektin päätyttyä.

TÖRMÄYS VANHAAN HALLINTOKULTTUURIIN

Osallistujat sitoutuivat työkonferenssissa tehtyihin ohjelmiin ja niinpä niitä lähdettiin toteuttamaan, vaikka ohjelmien sisältö ylitti keittiöiden silloiset toimivaltuudet. Tärkeimpinä työn muuttamisen ja kehittämisen edellyksinä pidettiin omaehtoista ruokalistasuunnittelua ja siihen kytkeytymisen todellista tulosvastuuta eli mahdollisuutta saada vuosittaiset määrärahat omaan hallintaan. Kun työkonferenssista oli kulunut kuukausi, tekivät kahden koulukeittiön työntekijät koulun rehtorin ja vanhempainneuvoston kautta esityksen lautakunnalle ruokalistasuunnittelun ja talousvaltuuksien saamiseksi keittiöihin. Kehittämishjelmaan kirjattu tavoite taloushallinnan lisäämisestä edellytti siis poliittisen elimen päätöstä. Muutamien vastoinkäymisten ja kahden lautakuntakäsittelyn jälkeen projektikeittiöt lopulta saivat omat määrärahat sekä mahdollisuuden kehittää ruokalistoja koulukohtaisesti ottaen mukaan suunnitteluun myös asiakkaat eli koulujen oppilaat.

Henkinen irrottautuminen autoritaarisesta johtamiskulttuurista ei ollut helppoa, vaikka projektin myötä olikin saatu lupa ruokalistojen asiakaslähtöiseen muuttamiseen ja päätösvaltaa hankinnoissa. Vielä vuoden projektin alkamisen jälkeen vallitsi epävarmuutta siitä, saako keittiöhenkilöstö todella kehittää omaa työtään. Tämä näkyi haastattelun kuvauksessa keskitetyn käskyvallan ja omaehtoisen päätösvalan välisestä suhteesta.

»Nyt suunnilleen tietää, mitä tekkee. Ei ole aina kuten vähän on vieläkin, ... että uskaltaako tätä vai ei, vaikka onkin valtuudet tilata. ... ei tarvitse pelätä, että nyt teki hirveen virheen, ku ottikin ensimmäisen luokan kurkkua, ku ois toisen luokan kurkkua pitänyt ottaa» (Pesonen 1995, 50).

Projektikeittiöissä jouduttiin opiskelemaan budjetointiin liittyviä asioita, itsenäisempää työorientaatiota sekä uudentyypistä yhteistyömallia, jossa myös oppilaat olivat keskusteluosapuolina. Tulokset olivat myönteisiä. Työstä tuli keittiöissä työskentelevien kannalta mielekkäämpää ja ruokailutilanteet kokeilukouluissa muuttuivat huomattavasti viihtyisämmiksi: pöydät eivät enää jääneet sotkuisiksi ja roskat löysivät tiensä roskakoreihin. Oppilaat olivat mukana ruokalistojen suunnittelussa opiskellen samalla keittiöhenkilöstön opastamana ravitsemustietoutta. Oppilaiden osallistuminen ruokalistojen suunnitteluun takasi sen, että listoille ei tullut ruokalajeja, jotka päättyvät laskiämpäreihin eli sikojen syötäväksi. Raaka-aine-

määrärahoja voitiin käyttää tehokkaammin ja vaihtaa esimerkiksi silakat paremmin asiakkaiden makutottumuksia vastaavaksi kirjoloheksi.

Onnistunut keittiöiden kehittäminen sai paljon paikallisjulkisuutta, ja koulukeittiöitä esiteltiin lopulta jopa tv-uutisissa. Myönteisestä julkisuudesta huolimatta kehittäminen ei kuitenkaan itse osallistujien – eli projektikeittiöiden työntekijöiden ja heidän lähimpien esimiestensä kannalta – aina tuntunut palkitsevalta. Projektin ulkopuolisissa keittiöissä tilanteen pelättiin johtavan siihen, että kehumisen kohteena olleiden projektikeittiöiden rinnalla heidän perustyötä ei enää osattaisi arvostaa riittävästi. Niinpä projektikeittiöiden toimintaa yritettiin mustamaalata sekä epävirallisia kanavia myöten että sanomalehtikeskusteluissa. Toisten onnistumiset saivat ilostumisen sijasta aikaan vihastumista.

Toinen ongelma ilmeni, kun kehittämisohjelmien tavoitteiden saavuttaminen – osin jopa ylittäminen – sai aikaan käytännössä tilanteen, jossa ruokahuollon hallinnollisen johdon asema ja tehtävät alkoivat näyttää kyseenalaisilta. Mitä tehdä erilaisilla hallinnollisessa asemassa olevilla esimiehillä, jos keittiötyö on mahdollista hoitaa paremmin ja edullisemmin keittiöissä itsenäisesti? Vastaavaa tilannetta ei käytännössä ollut aiemmin ilmennyt, sillä kaikki kehittämisohjelmat oli tavallisesti toteutettu hallinnosta käsin tai pelkästään johtoporrasta kouluttaen. Työprosessitasolta eli itse keittiöistä lähtenyt kehittämistyön eteneminen johtikin äärimmillään kokeilukeittiöiden emäntien ja työntekijöiden uhkailuun ja pelotteiluun. Myös tutkija sai kirjeen, jossa hänelle toivotettiin menestystä muualla kuin ko. kaupungin ruokahuollon parissa. Julkinen keskustelu projektista päättyi keväällä 1993 alueen valtalehden pääkirjoitukseen otsikolla »Kateuden julma mahdi». Siinä kerrottiin mm. seuraavaa:

*»Kokeilussahan koulun emäntä henkilökunti-
neen oli onnistunut uudennaisella ajattelulla ja
toimintamallilla taikomaan merkittävät säästöt ja
kaiken lisäksi tekemään kouluruokaa, joka oli
lasten mielestä entistä parempaa. Nyt on kuiten-
kin paljastunut, että joillekin tällainen myönteisen
esimerkin julkinen esiinnostaminen on ollut liian
kova pala. Kouluhenkilökunta on joutunut viime
päivinä kateellisen panettelun, painostuksen ja
jopa puhelinterrorin kohteeksi.»*

Hallinnossa toimiva esimies ei julkisesti voinut vastustaa projektikeittiöiden toimenpiteitä. Johtajana hänellä oli kuitenkin muita resursseja, niistä yhtenä tärkeimmistä kuuliaisit alaiset. Hän oli pystynyt sosiaalisella johtamisella sitomaan alaisensa ja säilyttämään valtansa. Niinpä kehittä-

misprojektiin kuulumattomien keittiöiden työntekijät lähettivät ruokahuollon hallinnon kannustamina lautakunnalle kirjeen, jossa vaadittiin ruokapalveluja koskevan arvokeskustelun käymistä ja palaamista aiempaan työkäytäntöön. Siinä mm. edellytettiin linjanvetoa sen suhteen »...*tullaanko jatkossa noudattamaan valtion ravitsemusneuvottelukunnan ohjeita sekä x-kaupungin terveyskasvatushjelmaa vuodeksi 1992–1996 vai noudatetaanko täysin mieltymysten mukaista linjaa, joka ei välttämättä ole sama kuin edellinen.*» Kirjeessä projektikeittiöiden henkilöstön innostus oman työn kehittämiseen ja asiakkaiden huomioonottamiseen liitettiin mieltymysten mukaisen ruoan tekoon, mikä taas liitettiin terveysohjelman vastaiseksi – mahdollisesti peräti epäterveelliseksi – vaihtoehdoksi.

Kehittämisprojekti sai aikaan sen, että 1970-luvun keskitetyn suunnittelun ja hallinnoinnin perinne törmäsi 1990-luvun hallinnon hajauttamisen sekä ohjauksjärjestelmien delegoinnin kauden. Projektin lopettamiseksi vedottiin valtion ravitsemusneuvottelukunnan antamiin ohjeisiin ja varoitettiin asiakkaiden mieltymyksiensä mukaisesta ruoan valmistamisesta. Projektikeittiöt eivät kuitenkaan halunneet luovuttaa taistelua ja löysivät toiminnalleen viralliset perusteet kunnan henkilöstösopimuksessa esitetystä henkilöstöstrategioista. Henkilöstösopimuksen kantava idea oli uusi johtamistapa, jonka mukaan vastuuta siirrettiin organisaatiossa alas. Vaatimus palaamisesta entiseen käytäntöön ei vastannut myöskään kunnan toimintastrategiaa. Strategian mukaan tulosyksiköiden oli tuotettava oma toiminta-ajatus, määriteltävä palvelutaso ja valittava palvelujen tuottamistapa. Niinpä projektin alhaalta ylös suuntautuva, henkilöstöön nojaava kehittämistapa tuotti kunnan toimintastrategiaa vastaavia tuloksia. Sinänsä mielenkiintoista oli se, että vaikka keittiöt toimivat toimintastrategioiden mukaisesti, kehittämisohjelmien käytännön toteuttaminen ei ollut mitenkään yksinkertaista. Virallisten strategioiden ja toimintaohjelmien tasolla tässäkin kaupungissa oli siirrytty moderniin tulosvastuun aikaan, mutta toimintatutkimus paljasti, kuinka vaikeaa retoriikan toteuttaminen käytännössä lopulta oli.

Toimintatutkimuksena toteutetussa kehittämisessä törmättiin vallan, kulttuurin ja työyhteisöjen sosiaalisiin piilorakenteisiin, joita sen enempää hallinnolliset strategiakirjeet kuin tulosjohtamiskoulutuksetkaan eivät olleet pystyneet modernisoimaan. Projektissa mukana olleille keittiöiden emännille ja työntekijöille projektiin osallistuminen merkitsi henkilökohtaista irtiottoa vanhasta

käytännöstä. Se edellytti sekä rohkeutta että uskoa omaan onnistumiseen, koska matkan varrella vastoinkäymiset olivat suuria. Ruokahuollon päällikkö varoittelee yhtä kokeilukeittiön emäntää yksinpurjehtimisen seurauksista ja myöhemmin keittiöemännän viransijaisuuden päätyttyä hallinnossa toimiva esimies siirsi hänet syrjäkylän koululle työhön. Ilmeisesti muutokset ja irtiotot vanhasta kulttuurista tuottavat aina myös omat uhrinsa.

TYÖNJAOLLINEN TYÖ, MUTTA HYVÄ TYÖELÄMÄN LAATU?

Tutkimuksellisesti keskeisin toteutetun intervention tulos oli tayloristiseen rationalisointiin perustuvan suunnittelevan ja suorittavan työnjaon murtaminen. Tämä tapahtui niin, että työpaikkatason toimintaan sisällytettiin aiemmin pelkästään hallinnollisella tasolla käytettyä tuotannonohjausinformaatiota.

Ruokalistoja muuteltiin asiakkaiden esittämiä toiveita vastaaviksi ja työtä kehitettiin keittiötyöntekijöiden ammatillista osaamista vastaavaksi. Projektissa opitut uudet taidot, kuten kustannuslaskenta, asiakaskyselyjen teko ja ruokalistasuunnittelu opeteltiin samassa tahdissa kuin niitä työssä sovellettiin. Näillä kaikilla toimilla luotiin edellytyksiä käsitteelliseen ruokapalvelun hallintaan. Työ eheytyi keittiötasolla koko valmistusprosessin hallinnaksi työn suunnittelusta aina ruoka-aineiden hankintaan, valmistukseen ja tarjoiluun saakka. Erillisiä koulutusilaisuuksia ei tarvittu.

Pohjoismaisen työn kehittämisen on yleensä katsottu jääneen puolitiehen. Tehtäviä on integroitu »lattiatasolla» solujen vastuulle (Alasoini 1993, 18), mutta työntekijöille ei ole muodostunut käsitteellistä mallia, joka kattaisi koko tuotantoketjun asiakastarpeiden analysoinnista viimeisen »mutterin» vääntöön asti. Tuotannon logistiikka – puhumattakaan työntekijöiden oman työn osuudesta arvonmuodostuksessa – on jäänyt työntekijöille (liike)salaisuudeksi. Ruokahuollon kehittämisessä hallinnointiin ja työn johtamiseen käytetty tietojärjestelmä koottiin kommunikatiivisella toiminnalla työntekijöiden ymmärtämäksi ja käyttämäksi järjestelmäksi.

Sosioteknisen työn kehittämisen viitekehyyksessä tulkiten kyseessä oli työn sisällön vertikaalinen integrointi, kun palvelutehtäviin sisällytettiin sekä suunnittelua, talousvastuuta että asiakkaiden tarpeiden analysointia. Kutsumme tällä tavalla toimivaa organisaatiota *käsitteellisesti matlaksi*. Organisoitimallina se ei mahdollistu il-

man suunnitteluelementtejä ja riittävän itsenäistä taloudellista toimivaltaa. Edellytyksenä on siis koko tuotantoprosessin hallinta. Terminä käsitteellisesti matala organisaatio on sukua Habermasin – kritisoiduille (Kangas 1989, 30) – ajatuksille kielen läpinäkyvyydestä. Tässä yhteydessä kyse ei ole niinkään kielestä sinänsä. Olenaisempaa on ajatus siitä, että organisaation toiminta kokonaisuutena on kaikille siellä työskenteleville läpinäkyvä ja ymmärrettävissä. Yhteys kieleen tulee kyllä sitä kautta, että projektikeittiöiden kaltaisissa organisaatioissa toiminnan ulottuvuudet ja tasot ovat kaikkien keskusteltavissa, koska kaikki tuotannon kannalta olennainen informaatio on organisaation käytettävissä. Organisaation tehokkaan toiminnan edellytys on yhteinen näkemys tavoitteista ja toimintaperiaatteista. Projektikeittiöissä tämä mahdollistui työkongressseissa käytyjen keskustelujen kautta.

Erityisen mielenkiintoiseksi koulukeittiöistä saadut tulokset tulevat, kun niitä tarkastellaan sekä suhteessa taylorismista käytyyn keskusteluun että suhteessa keskusteluun työn horisontaalisesta vs. vertikaalisesta integroinnista. Perinteisesti työn rationalisoinnin eli taylorismin on katsottu vaikuttavan negatiivisesti työelämän laatuun (Braverman 1974, Berggren 1993). Sosioteknisessä työn kehittämisessä pyrkimys työntekijöiden kierrättämiseen tai työn laajentamiseen on ollut yksi vastaveto taylorilaiselle »oikea mies oikeaan tehtävään» -eriyttämislle. Vaihtoehtona ovat olleet myös erilaiset tiimityön muodot, joissa yhtenä periaatteena on ollut ns. horisontaalinen integrointi eli työtaitojen monipuolisuus. Tällöin tiimin jäsenet ovat pystyneet hoitamaan useita eri tehtäväkokonaisuuksia. Ratkaisematta on kuitenkin jäänyt se, miten turvata funktionaalisen erityisosaamisen edut silloin, kun työt on integroitu tiimityöksi (Lawler 1994; Hirschorn ja Gilmore 1992).

Projektikeittiöiden sisällä työnjako oli korostuneempaa kuin vertailukeittiöissä. Tämä seurasi kuitenkin vasta kehittämisprosessin myötä: keittiöiden henkilöstö itse organisoitui tehokkaasti eriyttäen eri työntekijöiden tehtävät. Projektikeskusteluissa ja haastatteluissa projektikeittiöiden työntekijät korostivat työyhteisöjensä sosiaalisen orientaation muuttuneen työkeskeiseksi. Aiempi »mitä perheelle kuuluu» -keskustelu ei enää hallinnut sosiaalista tilaa. Yhä suurempi osuus työyhteisön keskusteluista koski työtä ja sen suunnittelua. Tämä mahdollisti projektikeittiöiden itseorganisoitumisen kunkin tiimin hyväksymään työnjakoon. Projektin ulkopuolisissa keittiöissä työnjako esimiehen ja keittiötyöntekijöiden välil-

lä ei ollut niin syvää kuin projektikeittiöissä. Työt oli integroitu horisontaalisesti periaatteella kaikki tekee kaikkea ja esimieskin saattoi osallistua tiskaamiseen yhtä usein kuin työntekijät. Silti työelämän laatu koettiin projektin ulkopuolisissa keittiöissä huonompana kuin projektikeittiöissä.

Työelämän laadun kysely mahdollisti ajallisen vertailun 1991–1993 projektikeittiöiden ja muiden keittiöiden välillä. Tuloksissa ilmeni, että työelämän laatu oli kehittynyt projektikeittiöissä myönteisesti verrattuna projektin ulkopuolisten keittiöiden tilanteeseen ja lamanaikaiseen yleiseen kunta-alalla tapahtuneeseen työelämän laadun huononemiseen. Omaehtoinen työn kehittäminen oli lisännyt oleellisesti työn asettamien vaatimusten ja taitojen vastaavuutta. Alkukartoituksessa vuonna 1991 kolmannes vastasi, että heillä olisi valmiuksia nykyistä vaativimpiin työtehtäviin. Vuonna 1993 projektissa mukana olleista 18 % ja ulkopuolisista edelleen 32 % vastasi, että työt eivät vastaa osaamisen tasoa. Valmiuksia vastaavina projektikeittiöläisistä työtään piti vuonna 1993 74 % ja sen ulkopuolisista työn tekijöistä 50 %. Vuonna 1991 näin vastanneiden osuus oli molemmissa ryhmissä 58 %. Projektikeittiöiden työntekijät pitivät myös työtänsä itsenäisempänä, vastuullisempänä ja mielenkiintoisempänä kuin muiden keittiöiden työntekijät. (ks. tarkemmat tulokset Pesonen 1995).

Kun yleensä työnjaon eli erikoistumisen on katsottu vaikeuttavan yhteisen tavoitteenäkömyksen (mission) välittämistä työntekijöille (Hirschorn ja Gilmore 1992), niin projektikeittiöissä kävi päinvastoin. Niissä yhteinen tavoitteenäkömyks mahdollistui ensin yhteisten keskustelujen, opiskelun ja suunnittelun kautta, minkä jälkeen keittiöiden työntekijät ja esimiehet sopivat keskenään kuhunkin keittiöön oman eriytetyn työnjakonsa. Näin projektikeittiöissä itseasiassa ratkaistiin Lawlerin (1994, 7) esittämä tutkimusongelma erikoistumisen ja tehtäväintegraation kaksoisratkaisusta. Tehtäväintegraatio toteutettiin keittiöissä käsitteellisesti matalan organisaation periaatteella eli sisällyttämällä aiemmin hallinnossa erillään tehty suunnittelu ja taloushallinta keittiöiden itsensä tehtäväksi. Kun keittiöiden esimiehet ja henkilöstö lopulta hallitsivat ja pystyivät keskenään suunnittelemaan koko tuotantoprosessin kulun, halusivat he organisoitua tehokkaasti eli toteuttaa aiempaa tiukemman työnjaon. Ja tämä tapahtui niin, että vastoin oletuksia työelämän laatu koettiin aiempaa paremmaksi.

TULOKSELLISUUS JA TYÖELÄMÄN LAATU KÄSI KÄDESSÄ

Ruokahuollon tutkimuksellinen kehittäminen lähti työprosesseista, mutta muutoksia tehtiin myös tuotannonohjausjärjestelmässä ja johtamisessa. Näin pyrittiin ylittämään julkisen sektorin kehittämisessä tavanomainen dikotomia eli pyrkimys kehittää joko työprosesseja tai johtamista (ks. Suomen julkishallinnon kehittämisen arvioinnista Naschold 1995). Lähtökohdaksi otettiin työprosessitason tietämys ja osaaminen tietoisena siitä, että organisaation sisäinen uudistaminen ei ole pelkästään johdon ja vielä vähemmän ainoastaan hallinnollisen johdon asia. Projektikeittiöissä työn tuloksellisuus parani sekä laadullisesti arvioituna että määrällisesti mitattuna (ks. Pesonen 1995, 90–99). Samanaikaisesti työelämän laatu parani eikä työnjaollisen työn tuottavuusetua vaarannettu. Tehtävien laaja-alaisuuden ja erikoistumisen välisen ongelman projektikeittiöt ratkaisivat omaehtoisella työnjaolla. Se perustui ruokapalvelujen tavoitteita ja tuotannonohjausjärjestelmää koskevan informaation käyttömahdollisuuksiin keittiöissä eli käsitteellisesti matalaan organisaatioon.

Tällä tutkimuksella ei pystytty vastaamaan kysymykseen, onko hyvä työelämän laatu tuloksellisen toiminnan edellytys. Voidaan olettaa, että parantuneella työn hallinnalla, joka projektissa toteutui suunnittelun ja kustannusseurannan siirtämisellä keittiöiden vastuulle, on suora yhteys tulokselliseen ja taloudelliseen toimintaan. Samalla työn hallinta merkitsi työelämän laadun koettua paranemista. Tuloksellisuus ja työelämän laatu olivat pikemmin vuorovaikutussuhteessa kuin syy-seuraussuhteessa toisiinsa.

Laaja, kaikki hierarkiatasot mukaanottava kehittämis tapa, mahdollisti aiemmin näkymättömänä olleen resurssipotentiaalin käytön ja takasi osallistujien sitoutumisen itse kehittämistyöhön. Vaikka työyhteisötasolta lähtevä kehittäminen törmää kulttuurisiin ja hierarkkisiin valtarakenteisiin, näiden kokemusten perusteella kunnallisen palvelutuotannon kehittämisessä kannattaisi enemmän kokeilla henkilöstön voimavaroihin perustuvaa ja alhaalta ylös suuntautuvaa prosessikehittämisen tapaa. Onnistuminen edellyttää kuitenkin johdon tukea ja tuen tulee olla muuta kuin henkilöstösopimukseen, yhteistoimintasuopimukseen tai kulttuurista tahtotilaa ilmaiseviin julkistuksiin sisältyvää tekstiä. Kunnallista palvelujärjestelmää voisi kehittää siten, että entistä enemmän sen sisältämä informaatio olisi varsinaisten palvelujen tuottajien hallitsemaa ja sovel-

tamaa. Näin uuteen »tuottavaan tuloskulttuuriin» siirtyminen onnistuisi julkisellakin sektorilla ehkä kivuttomammin.

Mikäli tutkimuksessa olisi tutkittu vain kuntien strategiajulistuksia, virallisia kehittämissohjelmia ja organisaatioiden toiminta-ajatuksia, tutkittavan kunnan palvelut olisivat näyttäytyneet hyvin modernisti organisoituina ja asiakkaat huomioivina. Toimintatutkimuksen mielekkyys piilee osin edelleen Lewinin (1948) ajatuksessa, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus tulee paremmin ymmärretyksi, kun sen tutkimiseen yhdistetään muutos tai sen yrittäminen (mt. 202–203). Vaikka kyseessä ei olisi paremmin ymmärtäminen, niin ainakin toimintatutkimuksessa saatava aineisto ja tutkimustulokset ovat erilaisia kuin pelkkien haastattelujen tai valmiiden tekstien analysointi. Ihmisorganisaatiot ovat onneksi monimutkaisempia kuin organisaatiokaaviot tai standardein kuvatut menettelytapaohjeet. Siksi niiden tutkiminenkin on paitsi perusteltua myös mielenkiintoista.

KIRJALLISUUS

- Alasoini, Tuomo (1992): Ohut tuotanto ja antroposentrisen tuotanto tulevaisuuden tehtaana malleina. Työraportteja 39. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.
- Argyris, Chris, Schön, Donald A. (1991): Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary. Teoksessa Whyte, William Foote (ed.): Participatory Action Research. Sage Publications, London.
- Van Beinum, Hans., Faucheux, Claude., van der Vlist, Rene (1993): Reflections on the epigenetic significance of Action Research. Paper for the 3rd European Action Research Conference in Helsinki on 25–27 August, 1993.
- Berggren, Cristian (1993): The Volvo Experience. Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry. The MacMillan Press, London.
- Braverman, Harry (1974): Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. Monthly Review Press, New York.
- Elden, Max, Chisholm, Rupert (1993): Emerging varieties of Action Research: Introduction to Special Issue. Julkaisussa Human Relations, Vol 46, No 2. s. 121–142.
- Greenwood, Davydd J., Whyte, William Foote, Harkavy, Ira (1993): Participatory Action Research as a Process and as a Goal. Julkaisussa Human Relations, Vol 46 No 2. s. 175–192.
- Gustavsen, Björn (1992): Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Heller, Frank (1993): Some Thoughts on the Relation between Research and Action. Paper for the 3rd European Action Research Conference In Helsinki on 25–27 August.
- Hirschhorn, Larry & Gilmore, Thomas (1992): The New Boundaries of the Boundaryless Company, Harvard Business Review, May–June 1992, 104–115.
- Jyrkämä, Jyrki (1978): Toimintatutkimuksen teoriasta ja tutkimuskäytännöstä. Teoksessa Sosiaalipoliittika 1978, eripainos, Sosiaalipoliittisen yhdistyksen julkaisu.
- Kangas, Risto (1989): Jurgen Habermasin kommunkatiivisen toiminnan teoria. Tutkijaliiton julkaisusarja 45. Helsinki.
- Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula, Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakallio, Helena & Syvänen, Sirpa (1994): Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tutkimuksia T/14, Tampere.
- Kuula, Arja (1994): Tutkimuksessa käytetty metodologia. Teoksessa Kasvio et. al.: Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tutkimuksia T/14, Tampere.
- Lahtonen, Maarit (1996): Demokraattinen dialogi metalliteollisuudessa. Työpaikkojen kehittämissohjelman arviointitutkimus. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 148. Helsinki 1996.
- Lawler E. Edward III (1994): From job-based to competency-based organizations. Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, s. 3–15.
- Lewin, Kurt (1948): Action Research and Minority Problems. Teoksessa Lewin, G. W. (ed.): Resolving Social Conflicts. Selected papers on group dynamics, s. 201–228. New York.
- Morgan, Gareth (1986): Images of Organisation, Sage Publications, London.
- Nakari Risto (1994): Muutokset työelämän laadussa. Teoksessa: Uudistumisen voimavarat – kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuus ja työelämän laatu. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tutkimuksia T/14, Tampere.
- Nakari Risto & Valtee, Pasi (1995): Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki.
- Naschold, Frieder (1995): The Modernization of Public Sector in Europe. A Comparative Perspective on the Scandinavian Experience. Ministry of Labour. Labour Policy Studies, Helsinki.
- Pesonen, Ilkka (1992a): Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijanäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 28.
- Pesonen, Ilkka (1992b): Työkongressisimeneelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 31.
- Pesonen, Ilkka (1995): Byrokraatiasta käsitteellisesti matalaan organisaatioon – tapausesimerkinä kunnallinen ruokapalvelu. Lisensiaatintyö, helmikuu 1995. Tekninen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Työpsykologian laboratorio.
- Sanford, Nevitt: Whatewer happened to action research. Julkaisussa Journal of Social Issues 4/1970.