

Pasi Koski

Työelämän kehittäminen ja innovaatiopolitiikka¹

Oppivan organisaation tunnusmerkit ovat olleet hyvin tiedossa jo 1970-luvulta alkaen Chris Argyrisin ja Donald Schöinin tunnetun Organizational Learning -teoksen kautta. Viimeistään Peter Sengen 1990-luvulla hahmotteleman mallin ansiosta käsite vakiintui myös suomalaisen keskusteluun. Oppivan organisaation idea onkin ollut viime vuosikymmeninä yksi organisaatioiden kehittämisen keskeisiä käsitteitä. Tällaiselle työpaikalle ovat tyypillisiä muun muassa seuraavat tunnusmerkit:

- keskinäinen luottamus, avoin tiedonkulku ja tiedottaminen;
- matalat hierarkiat, esimiesten ja työntekijöiden hyvät suhteet;
- työn autonomia ja mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä, mahdollisuus hallita kokonaisuuksia ositetun työn sijasta, mahdollisuus irrottautua koneiden ja laitteiden tahdista, mahdollisuus oman työn suunnitteluun;
- avun ja tuen saannin mahdollisuus tarvittaessa, ongelmien avoin esilletuominen, yhteisen vision omaksuminen, virheiden sietokyky sekä mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun.

Oppiva organisaatio on siis jotakin, jossa työ on mielekästä; työssä viihdytään, opitaan uutta ja voidaan vaikuttaa asioihin. Tuoreet selvitykset ja viestit suomalaisen työelämän tilasta asettavat oppivan organisaation piirteet kuitenkin outoon valoon. Suomalaisessa julkisuudessa esillä ovat pikemminkin olleet irtisanomiset, ulosmarssit, kiireen lisääntyminen, loppuun palamiset sekä johtamis- ja ilmapiiriongelmat. Puhutaan työelämän laadun heikkenemisestä.

Yksi väline työelämän tilan hahmottamiseksi on vuodesta 1992 toteutettu työolobarometri. Sen mukaan suomalaisten kokemus työn mielekkyys on 2000-luvun alussa selkeästi heikentynyt ja vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet. Voidaan kysyä, onko oppiva organisaatio konsulttien ja tutkijoiden luoma illuusio, jonka saavuttaminen on vaikeaa, ellei mahdotonta? Vai onko työelämän laadun väitetty heikkeneminen pikemminkin julkisuuden luoma uhkakuva, joka hyvin myyvästä ruokkii itse itseään?

Väitöskirjani on yksi puheenvuoro työpaikkojen kehityksen ja työelämän kehittämisen kentällä. Tulosten mukaan oppivan organisaation mukainen työpaikkojen kehitys on kaikkea muuta kuin itsensä selvyys. Usein esitetty väite teollisen tuotannon perusteellisesta muuttumisesta massatuotannosta niin sanotun kevytuotannon suuntaan on tutkimuksen mukaan kyseenalainen. Tutkimus ei anna erityistä tukea myöskään väitteelle taylorismin väistymisestä. Pikemminkin on lisääntyvässä määrin nähtävissä uudenlaisia yhdistelmiä, joissa erilaisten tuotantoperiaatteiden elementit sekoittuvat toisiinsa. Tuotantolaitokset pyrkivät integroimaan tuotantonsa erilaisia hyviksi käytännöiksi määritellyjä tekniikoita tai periaatteita tehtaan historian kuluessa muotoutuneen sosiaalisen järjestyksen puitteissa. Lopputuloksena on yhden vallitsevan mallin sijaan monenkirjavia hybridimalleja, joiden vaikutukset työssä oppimiseen ja työelämän laatuun eivät ole yksiselitteisiä.

Oppivan organisaation saavuttaminen on siis vaikeaa, mutta kuitenkin mahdollista tietyissä olosuhteissa ja tietyllä tavalla toteutettuna. Työni yksi tarkoitus onkin tuoda esiin, miten tuottavuutta ja työelämän laatua voidaan parantaa yhtä aikaa. Onnistuneisiin ratkaisuihin voidaan päästä ottamalla todesta myös suorittavaa työtä tekevien innovaatiopotentiali, jota ei tähän mennessä ole pidetty riittävästi arvossa. Työpaikkojen kehittämisen tulee kiinnittyä työntekijöiden päivittäisiin konkreettisiin työkäytäntöihin.

Työpaikkojen kehittäjän on myös myönnettävä, että eri työntekijäryhmien ja johdon näkökulmat saattavat merkittävästikin poiketa toisistaan eikä oikeaa ratkaisua ole etukäteen olemassa. Ratkaisut pitää löytää yhteistyön avulla. Tarjoamalla eri osapuolille yhteinen ongelmanratkaisufoorumi voivat intressit kohdata rakentavalla tavalla. Tämä on peruslähtökohta onnistuneelle kehittämistyölle. Kehittäminen ei myöskään voi ottaa lähtökohdakseen yksilöiden henkistä kasvua tai kehittymistä, vaan työpaikka on ennen kaikkea sosiaalinen ja organisaatiopoliittinen kokonaisuus. Organisaatiopoliittian olemassaolon vähättely onkin oppivan organisaation tutkimuksen yksi keskeinen puute.

* Pasi Kosken aikuiskasvatuksen väitöskirja Työ ja oppiminen rengastehtaassa: organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä tarkastettiin 21.4.2007 Tampereen yliopistossa (Acta Universitatis Tampereensis 1219).

Työyhteisöissä piilevän innovaatiopotentialin käyttöön ottaminen yhteiseksi hyväksi on siis mahdollista. Tämä on kuitenkin suomalaisilla työpaikoilla ollut jokseenkin hyödyntämätön voimavara. Tämä selittyy pitkälti sillä, että työpaikkojen kehittäminen on myös työmarkkinaosapuolten näkökulmasta ollut toissijainen asia. Huomio on kiinnitetty palkka-, työaika- ja työturvallisuusasioihin. Lisäksi suomalaiselle innovaatiopolitiikalle on ollut erityisen leimallista korostaa uusia teknologioita, teknologisia innovaatioita ja huipputiedettä kansakunnan kilpailukyvyyn kulmakivenä. Esimerkiksi teknologian kehittämisskeskuksen tämänvuotinen teknologian ja innovaatioiden synnyttämiseen varattu rahoitus on 495 miljoonaa euroa. Työelämän kehittämiseksi pystytettyjen ohjelmien resurssit ovat tästä vain murto-osa. Niistä suurimman ja vastikään tuloksistaan palkitun vuosibudjetti on runsaat 10 miljoonaa euroa eli parisen prosenttia Tekesin vastaavasta. Oman lisänsä tähän kokonaisuuteen on antanut se, että eri politiikkasektorit ovat toimineet tiukasti omilla reviiireillään. Teknologiapoliittikka, koulutuspolitiikka ja työpolitiikka eivät ole juurikaan kohdanneet toisiaan.

Teknologiapoliittikan saavutukset ovat olleet kiistattoman hyviä. Suomeen on syntynyt tietyille aloille huippuosaamista ja kansantalouden kannalta merkittäviä uusia vientituotteita. Voidaan kuitenkin kysyä, ovatko kehittämispanokset kohdistuneet tasapainoisella tavalla innovaatioiden tuottamisen eri elementteihin. Onko työpaikkojen kehittäminen saanut sille kuuluvan painoarvon? On olemassa esimerkkejä siitä, että työntekijätason onnistunut osallistaminen kehittämistyöhön tuo tullessaan myös yrityskoh-

taisia teknologisia uudistuksia, joiden taloudellinen merkitys voi olla huomattava. Lisäksi jo kauan on tiedetty, että teknologiset innovaatiot vaativat useimmiten tuekseen toimintatapojen ja organisaation muutoksia.

Pahimmassa tapauksessa työvoiman ikääntymisen ja työvoimapulan uhatessa joudutaan kantapään kautta oppimaan työpaikkojen kehittämisen merkitys. Työnantajat joutuvat kirkastamaan imagoaan hyvinä työnantajina. Teollisuuden ammattitaitoiset työntekijät hakeutuvat hyvämaineisiin työpaikkoihin. Näissä on kiinnitetty pitkäjänteisesti huomiota työviihtyvyyteen, työn organisointiin, ammattitaitojen kehittymiseen, johtamiseen, kannustavaan palkkaukseen sekä henkilöstön osallistumiseen ja prosessien kehittämiseen. Häviäjiä ovat työelämän kehittämisen laiminlyöneet työpaikat.

Jotta työelämän kehittämisen merkitys yhtenä innovaatioiden lähteenä tulisi paremmin esille, yksi ratkaisu voisi olla sen nivominen selkeästi innovaatiopolitiikan osaksi. Tällöin innovaatiopolitiikka ei keskittyisikään enää pelkästään huipputeknologiaan ja teknologisiin innovaatioihin. Pikemminkin innovaatiopolitiikka olisi kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa myös sosiaalisilla ja organisaatioinnovaatioilla olisi tunnustettu asema. Tämänsuuntaista asennemuutosta voi tulkita sisältävän muun muassa tiede- ja teknologianeuvoston viimeaikaisiin näkemyksiin. Tulevaisuudessa kuitenkin nähtäväksi jää, saadaanko teknologian kehittämisen yhteyteen synerginen ja vahva työelämän kehittämisen komponentti. Se voisi olla Suomelle yksi tärkeä, ja ennen kaikkea vaikeasti jäljiteltävissä oleva valttikortti globaalin kilpailun kiristyvissä olosuhteissa.