

TYÖHYVINVOINNISTAKO MENESTYSTÄ?

MERJA KÄRKKÄINEN (2002).
Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet.

Talentum.

KARI LINDSTRÖM, ANNELI LEPPÄNEN (toim.) (2002).

Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos.

Työntekijän ja työyhteisön hyvinvointi, työhyvinvointi, on nousemassa keskeiseksi arvoksi työpaikoilla. Muutos – sen voiman ja vauhdin lisääntyminen on huomattu ja sen vaikutuksia niin työhön, työntekijään, työyhteisöön kuin johtamiseenkin on tutkittu ja analysoitu varsin paljon. Muutosvoima on vahva, se tuntuu niin mielessä kuin ruumissakin. Siksi esimerkiksi jaksamisen teemat ovat olleet viime vuosina paljon esillä työn ja työyhteisöjen kehittämisessä sekä HRD – osajien tehtävissä. Terveystien käsite on myös saanut uutta ulottuvuutta: fyysisen terveyden rinnalle on noussut henkisen terveyden, henkisen hyvinvoinnin turvaaminen. Tämä on oleellinen ja merkityksellinen asia, kun puhutaan johtamisesta ja työn tuloksellisuuden parantamisesta. Syystä jo kysytäänkin: onko työhyvinvointi avain kestävään menestykseen?

Onko näin? Varsin selkeän vastauksen asiaan antaa Merja Kärkkäinen kirjassaan *Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet*, jossa hän tarkastelee asiaa tietotyön ja tietoyritysten näkökulmasta. Vastauksia voi etsiä myös Työterveyslaitoksen Työyhteisön terveys ja hyvinvointi -kirjasta,

johon alan tutkijat ovat koonneet tietämystään työyhteisöjen kehittämisestä ja erilaisten kehittämistoimien vaikuttavuudesta. Kirjan käytännön esimerkit koskevat sekä julkisen että yksityisen sektorin työyhteisöjä.

Lukijalle kumpikin kirja antaa paljon. Ne innostavat! Vakuutin itse ainakin siitä, että työhyvinvoinnin turvaamiseen rakentuva työyhteisöjen kehittäminen on se perusta, jolle luodaan työn ja osaamisen tulevaisuutta.

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN TIETO-ORGANISAATIOSSA

Merja Kärkkäinen keskittyy kirjassaan *Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet* tietotyöhön ja sen vaatimuksiin. Kirjoittaja toteaaakin, että koska tietotyö poikkeaa perinteisestä työstä, se asettaa myös henkilöstölle ja johdolle uudenlaisia vaatimuksia. Fyysisen terveyden ei yksin ratkaise työssä jaksamista. Siihen vaikuttavat myös yhteisölliset seikat: työyhteisössä tehtävä työ, ihmisten välinen vuorovaikutus ja tiedon hallinta.

Tietotyössä muutoksen ryhti on nykyisin niin nopea, ettei muutosten välillä ole enää pitkiä vakiintuneen toiminnan jaksosia. Siksi työhyvinvointia ja sen kehittämistä onkin lähestyttävä itse työn muutoksen, johtamisen sekä työn ja muun elämisen rytmityksen kautta. Kärkkäinen painottaa, että työhyvinvoinnin kehittämisessä on kyse sellaisten toiminta- ja johtamismallien luonnista, jotka varmis-

tavat, että työntekijät pysyvät mukana työnsä muutoksessa, työympäristö on motivoiva ja työntekijät kykenevät jatkuvaan yhteistyöhön eli sosiaalisen pääoman kasvattamiseen. Vuorovaikutteisesti toimiva yhteisö selviää Kärkkäisen mukaan hyvin myös työympäristön yllättävissä muutoksissa.

Kärkkäinen antaa lukijalle selkeitä käytännön esimerkkejä siitä, millaisin keinoin tietoorganisaatioissa voidaan edistää sekä yhteisön että yksilön työhyvinvointia. Keinojen ohella hän tarkastelee myös työhyvinvoinnin seuraamisen mittareita. Kärkkäinen korostaa, että mittarit on luotava työyhteisöjen kehittämisen välineiksi. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi tulokorttiin (BSC) sidotut mittarit ja nk. työyhteisöpulssi.

Työyhteisön työhyvinvointia edistävinä keinoina Kärkkäinen esittelee kokonaisvaltaisen työhyvinvointiohjelman eli Steissin sekä esimiesvalmennus- ja työyhteisövalmennusohjelmat. Steississä henkilökunnan odotukset ovat olleet lähtökohtana toimintatapoja ja työvälineitä kehitettäessä. Esimiesvalmennuksen tavoitteena on ollut kouluttaa esimiehistä työn ja työyhteisönsä kehittäjiä. Työyhteisövalmennus pohjautuu kehittävästä työntutkimuksen sovellukseen, muutoslaboratorion, pohjalle. Myös osaamisyhteisöjen perustaminen on tietoorganisaatioissa tärkeää tiedon vaihdon vuoksi. Työyhteisöjen työnjohtaminen on puolestaan hyvä keino henkisten voimavarojen oikein kohdentamisessa.

Yksilön työhyvinvointia voidaan arjessa edistää Kärkkäisen mukaan ennaltaehkäisemällä stressiä ja uupumista työn rytmittämisen avulla. Työn rytmittämisen tulisi palvella sekä työn että työntekijän henkilökohtaisia, vapaa-ajan tarpeita. Käytännön esimerkkeinä työn rytmittämisestä Kärkkäinen mainitsee työn tauottamisen, säännöllisen rentoutumisen ja hieronnan, ajanhallinnan koulutuksen sekä mahdollisuuden etä- eli joustotyöhön. Myös henkisten voimavarojen edistäminen elämänhallinnan ja oman toiminnan johtamisen keinoin korostuvat. Käytännössä näitä voidaan edistää yksilötyönohjauksella, itsensä kehittämishallinnalla kulttuurin avulla sekä luomalla hyvää työyhteisöä muiden kanssa.

TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMISTÄ 20 VUOTTA

Työterveyslaitoksen julkaisemassa kirjassa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi on purettu varsin monipuolisesti työyhteisöjen kehittämisen arkeen. Kirjoittajajoukko, 19 tutkijaa ja kehittäjää, on käsitellyt omaa aihepiiriään pitkälti oman tutkimus- ja kehittämiskokemuksensa pohjalta. Tätä tietoa on kertynyt lähes 20 vuoden ajalta. Kokemustiedon jakaminen ja siitä oppiminen onkin varsin oleellinen asia työyhteisöjen kehittämisessä.

Kirja on jaettu kuuteen, työyhteisöjen kehittämisen vaihemallia seuraavaan, kokonaisuuteen. Niiden kautta lukijan on mahdollista päästä varsin helposti kiinni aihepiiriin oleellisiin kysymyksiin sekä niiden taustoihin ja tavoitteisiin; tutkimuksellinen tieto on myös tuotu lukijaa varsin lähelle, mikä on kir-

jan eittämätön ansio.

Kirjan ensimmäinen kokonaisuus *Tavoitteena työyhteisön ja yksilön hyvinvointi* kuvaa työyhteisön nykyisiä kehittämishaasteita ja tavoitteita sekä niitä vaiheita, joiden kautta kehittämistyöhön on tullut työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulma. Toinen kokonaisuus *Työyhteisön kehittämisen taustateorioita ja lähtökohtia* kuvaa ajankohtaisia organisaatioteorioita, kuten oppivaa ja tervettä organisaatiota. Lisäksi siinä kerrotaan, kuinka organisaatiotasolla osaamista voidaan kehittää ja johtaa sekä millaisia välineitä siihen on käytettävissä. Esimerkkeinä käytännön työyhteisön kehittämistavoista on projektimainen kehittävä ote ja ongelmatilanteista lähtevä ote. Kolmas kokonaisuus *Työyhteisön kehittämisen prosessi* keskittyy kehittämisprosessin eri vaiheisiin ja niissä sovellettaviin käytännön menetelmiin. Siinä käydään läpi alkuselvittelyn toteuttaminen, työyhteisön nykytilanteen kartoittaminen eri menetelmien avulla sekä kehittämishankkeiden itsearviointi. Lisäksi kerrotaan, kuinka työyhteisöjen kehittämisessä ehkä yleisimmin käytetty tapa eli kyselypalaute-menettelmä toteutetaan hyvin, esitellään työkonferenssit ja kehittämisryhmät osallistumiseen ja yhteistoimintaan perustuvina kehittämisen tapoina sekä kuvataan työyhteisön kehittämiskonsultoinnin tehtäviä ja rooleja.

Neljäs kokonaisuus *Työn ja työyhteisön kehittämisen lähestymistavat* kuvaa varsin konkreettisesti kuutta erilaista työyhteisöjen kehittämistapaa: 1) työyhteisö toimivaksi -projektimallia, 2) työprosessien ke-

hittämistä, 3) työryhmien muodostamista, toimintaa ja kehittämistä, 4) organisaatioiden yhteistyövalmiuksia ja verkostojen rakentamista, 5) ihmissuhdekonfliktien ja kriisien käsittelyä työyhteisössä sekä 6) erilaisten organisaatioiden kehittämiseen liittyviä näkökulmia ja eroja. Viides kokonaisuus on *Työelämän muutostavoitteet, muutokset ja niiden seuraukset*. Siinä tarkastellaan tasa-arvoa toiminnallisena tavoitteena, työyhteisön muutosta ja sen toteuttamista työyhteisössä sekä tehdään yhteenvedo tutkimustuloksista, jotka koskevat rakennemuutosten vaikutuksia työntekijän terveyteen. Kuudes kokonaisuus *Työyhteisön kehittämisen tulokset* keskittyy sekä organisaation toiminnan laadun että erilaisten kehittämisprosessien laadun arviointiin ja keinoihin. Lisäksi pohditaan, miten saadaan näyttöä kehittämisen vaikuttavuudesta.

Päivi Koivuniemi