

Työhyvinvointia työtä kehittämällä, ei seikkailemalla

SCHAUPP, M., KOLI, A., KURKI, A-L. & ALA-LAURINAHO, A. (2013):

Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä.

Työterveyslaitos, Helsinki. 103 s.

ISBN 978-952-261-265-6.

TYÖTERVEYSLAITOKSEN julkaiseman kirjan neljä ydinideaa ovat tärkeitä. Työhyvinvointia voidaan kehittää vain työtä kehittämällä, ei seikkailupäiviä tai virkistyspäiviä pitämällä. Kehittäminen on koko työyhteisön, sekä esimiesten että muiden työntekijöiden, vastuulla. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan kehittää tuottavuutta. Ongelmiksi koettuja asioita kannattaa yrittää korjata työyhteisössä. Monipuolinen ongelmien tunnistaminen onkin kehittämistyön ensi askel, ja kirjan tekijät lupaavat konkreetteja työkaluja kehittämisen tueksi.

Teoksen keskeinen teoreettinen jäsenitys pohjautuu vanhaan tuttuun Engeströmin kolmioon, jota käytetään läpi kirjan ratkaisuna moniin erilaisiin ongelmiin. Esitetyt tapauskuvaukset erilaisilta työpaikoilta tuovat kirjaan konkretiaa ja elävöittävät sisältöä. Engeströmin kolmio haarakkeineen auttaa kohdentamaan kehittämistoimia, mutta menetelmiä työn kehittämiseen käsitellään melko vähäisesti.

Kirjan parasta antia on näkökulmien esille nostaminen, ei niinkään konkreettisten kehittämisvälineiden esitleminen. Yksi kirjan näkökulmista on esimiestyön kannalta lohdullinen lähtökohta: hyväksi esimieheksi voi oppia. Onnistunut johtaminen ei ole luontaisen johtajuuden varaan tukeutuvaa toimintaa, vaan jatkuvaa kokemuksen kautta oppimista, ja toimintaa, johon monet erilaiset tekijät vaikuttavat. Työyhteisön toimintatavat, työn kohde, työntekijöiden yhteistyökykyisyys, työelämän muutokset ja yleisesti johtajuuteen kohdistetut odotukset niin organisaatiossa kuin yleisemmin yhteiskunnassa ovat johtajuudessa onnistumista sääteleviä tekijöitä.

Kirjassa esitellään kolme erilaista työhyvinvoinnin tarkasteluikkunaa. Kokemuksen ikkunalla tarkoitetaan sitä, että työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi kartoitetaan henkilökohtaisia kokemuksia työhyvinvointia vaarantavista tekijöistä. Ongelmallista tämän näkökulman käytössä on se, että saadaan koottua keskenään ristiriitaista, subjektiivista tietoa ongelmatekijöistä. Esimiehet voivat olla ymmällään, mistä lähteä, mitkä kokemukset ovat merkityksellisempiä kuin jotkut toiset. Kirjan tekijöiden näkemykset työnohjausmenetelmän suppeudesta tulevat esille, kun he liittävät tämän kokemusikkunan yhteyteen työhyvinvoinnin kehittämiskeinoksi työnohjauksen. Työnohjaus todellakin saattaa jäädä vain kokemusten kertomisen tasolle, mutta ammattitaitoisesti vedettynä työnohjauksella voidaan aina myös päästä työtä kehittävään tilaan.

Toinen työhyvinvoinnin edistämisen tarkastelukulma on kuormituksen ikkuna työhyvinvointiin. Tällä tarkoitetaan huomion kohdentamista kuormitaviin tekijöihin ja niiden tekijöiden poistamiseen. Tämän näkökulman erottaminen edellä kuvatusta kokemuksen ikkunasta on vaikeata. Kirjan tekijöiden mukaan vasta kolmas ikkuna, kehittyvän toiminnan ikkuna olisi sellainen, jonka avulla saadaan aikaan todellisia ja kestäviä muutoksia työhyvinvointiin. Eli esillä on ajatus siitä, että kehittämällä työtä vaikutetaan samalla myös työhyvinvointiin. Tämä ajattelutapa on perusteltu ja ymmärrettävä, koska vasta puuttumalla, vaikkapa työn rakenteellisiin hankaluuksiin ja niitä muuttamalla, voidaan saada aikaiseksi muutoksia työhyvinvoinnissa. Liian usein

kuulee ratkaisuihin, joissa uupumusta hoidetaan pelkällä sairaslomalla, puuttumatta töiden jakamiseen tai tavoitteiden selkiyttämiseen tai työntekijään kohdistuneiden ristiriitaisten odotusten jäsentämiseen.

Työhyvinvoinnin kolme tarkastelukulmaa on kuvattu selkeästi ja havainnollisesti. Lukijana voi oivaltaa, miten usein työhyvinvointia on erilaisissa organisaatioissa pyritty hoitamaan vain joko kokeusten ikkunan tai kuormitusikkunan kautta, puuttumatta itse työn jäsentämiseen ja analysoimiseen. Kolmen tarkastelukulman päällekkäisyyksiä ei kirjassa arvioida kriittisesti: kyllä työntekijöiden kokeusten läpikäynti tai kuormitustekijöiden tunnistaminen on useinmiten välttämätöntä perustyötä edettäessä kohti työn kehittämistä. Yksilön kokeuksellisuutta ja sen tärkeyttä tai kuormittumisen keskeisyyttä työhyvinvoinnin tarkastelussa ei voi mitenkään sivuuttaa. Kolmeakin ikkunaa voi pitää auki samanaikaisesti. Mutta tärkeä on kirjan sanoma siitä, että jos jäädytään vain kokemusten käsittelyn velvoaan suohon, ei todellakaan pystytä vaikuttamaan työhyvinvointiin pysyvästi.

Häiriötilanneanalyysi on kirjan suosittelu tapa lähteä tutkimaan, mihin työn kehittämisessä toimenpiteet kannattaisi kohdentaa. Käyttökelpoinen on kirjassa esitelty erilaisten häiriöiden nelikenttä, joka muodostuu kahden dimension kautta: häiriöiden jakaminen ikuisuusongelmiin tai uudentyyppeihin häiriöihin ja toisaalta arvioimalla, onko häiriö harvinainen vai toistuva. Nelikenttä auttaa jäsentämään häiriön ominaisuuksia ja samalla antaa jo mielikuvaa siitä, miten helposta tai vaikeasta muutosprosessista on kyse. Häiriöiden analysoimisen kompastukivenä on työkalutuuuriin vahvasti iskostunut tapa hahmottaa syllisiä ja puuttuva neutraalius tarkastella vaikkapa ruuhkahuipputilanteita liittämättä niitä yksittäisten työntekijöiden tapaan tehdä työtään.

Lukijaa häiritsee kirjassa joidenkin työ- ja organisaatiopsykologian peruskäsitteiden liian suppea määrittely. Esimerkiksi työmotivaatio esitellään pelkästään yksilöllisenä ilmiönä, vaikka tiedetään, että työmotivaatio on jäsennettävissä myös kollektiivisena ilmiönä. Työtavoitteiden yhteinen jaettu arvostaminen tai houkutteleviksi kokeminen on merkityksellinen voimavaratekijä, jolla on työtä kehitettäessä

tärkeä sija. Erityisesti esimiestyöllä voidaan vaikuttaa kollektiivisiin motivaatiotekijöihin. Samoin työhyvinvointi on aina sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti koettavissa oleva ilmiö. On paljon näyttöä siitä, että joissakin työryhmissä väsymys tai turtumus voi tarttua ja sitä kautta yksilöidenkin työhyvinvointi vaarantua.

Kaiken kaikkiaan kirjaa voi suositella esimiehille työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen jäsentämisessä auttavana teoksena. Kirja palvelee myös työnohjaajia, prosessikonsultteja ja kouluttajia, jotka työskentelevät työorganisaatioissa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kirjan tarjoamat tarkastelukulmat ovat käyttökelpoisia ajattelun välineitä työtä kehitettäessä.

Soili Keskinen

*Kasvatustieteen professori (emerita), PsT
Työ- ja organisaatiopsykologian dosentti
Turun yliopisto, Opettajankoulutuslaitos*

P.S.

”Kirjaan perehtyminen kannatta, vaikka se ei varsinaisesti tarjoa uutta teoreettista käsitettä työelämän ja työkäyttäytymisen jäsentämiseksi. Teos selkiyttää ja kirkastaa ajatusta siitä, että työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää pitkäjänteistä toimintaa yksittäisten tapahtumien sijaan. Se onkin teoksen ydinviesti: todellinen vaikuttaminen ei ole kiinni spontaaneissa tilanteissa, vaan tavoitteellisessa työn kehittämisessä. Valitettavasti työhyvinvointia ylläpidetään edelleen monissa organisaatioissa hyvän mielen ylläpitämisen pikkukeinoilla.”