

# Työyhteisöjä mittaamassa - onko organisaatioissa kaikki samanlaista?

## TYÖBAROMETRIEN INFLAATIO

Viime vuosina on Suomessa panostettu valtavasti erilaisiin työbarometreihin ja työolosuhdetutkimuksiin. Asia liittyy omalta osaltaan käsitykseen, että työyhteisöjen toimivuus on tärkeää ja keskeistä paitsi henkilöstölle niin myös ylipäänsä organisaation menestymiselle. Barometreja ja työolosuhdetutkimuksia tehdään niin julkisella sektorilla kuin yrityksissä. Lopputulos on mautentava, lähes aina seuraavankaltainen:

”Meillä ei tieto kulje. Tosin kyllä minä saan omaa työtäni koskevaa tietoa. Olen ammattilainen, ja arvostan omaa työtäni. Ongelmana on, etten saa muilta työyhteisön jäseniltä tai johdolta riittävästi osakseni arvostusta. Työtäkin on liikaa.”

”Meillä on strategiat ja visiot määriteltä. Mitenkäs ne sitten vaikuttavat omaan työhöni? Ei aavistustakaan.”

Väitänkin, että tyypillisen työyhteisöbarometrin tulokset ovat 80-90 prosenttisesti ennustettavissa. Silti barometreihin työyhteisöissä satsataan ja niiden tuloksia esitetään vertailukohtien puuttumisen takia monesti ainutlaatuisina. Barometribisnes kaipaa kyseenalaistamista.

## SAMANKALTAISUUTTA...

Oma epäilykseni työyhteisömittareita kohtaan heräsi, kun taannoin sain tarkasteltavakseni erään tutkimani organisaatiojoukon barometrit. Tulokset olivat samankaltaisia. Kuitenkin oman henkilökohtaisen kokemukseni perusteella organisaatioista oli löydettävissä valtavia eroja. Ihmettelin: miksi hyvin johdetuissakin organisaatioissa työyhteisön tilaa koskevat tulokset olivat samoja kuin huonosti johdetuissa organisaatioissa.

Yksi keksimäni selitys löytyy siitä, mitä barometrit mittaavat. Ne eivät useinkaan ole objektiivisia työyhteisön tilaa kuvaavia kriteereitä. Enemmänkin mittarit mittaavat työyhteisöihin kuuluvien kokemuksia omasta työyhteisöstään.

Mistä nämä kokemukset sitten syntyvät? Osaltaan varmasti niistä asemista ja tilanteista, joissa me olemme. Toisaalta ihminen on eri vaikutusten leikkauspiste; erilaiset yhteiskunnassa vaikuttavat diskurssit heijastuvat tapoihimme tulkita asioita. Tarkastelemalla julkista keskustelua voidaan ennustaa työyhteisöjenkin tilaa. Samalla on tehtävissä johtopäätös, että mikäli haluamme vaikuttaa työyhteisöihin, on toimittava yhteiskunnallisella tasolla.

Organisaatiotutkimuksessa on tapana puhua positiivisista ja negatiivisista kierteistä. Julkisuus, esimerkiksi sanomalehtikeskustelu, tukee palstoillaan negatiivista kierrettä. Uutinen syntyy siitä, kun asiat ovat pielessä. Uutinen "suomalaiset ovat uupuneita työyhteisöissään" kohahduttaa ja pysäyttää lehden lukijan. Julkisuuden luonne vaikuttaa siis siihen, että me usein koemme jopa hyvinkin toimivat työyhteisöt Suomessa ongelmallisiksi.

Toisaalta työyhteisö ja organisaatio ovat sitä, miltä ne näyttävät. Samankaltaisuus kertoo myös johtamisesta. Kun työyhteisöt näyttäytyvät barometreissa samankaltaisina, voisiko olla kysymys siitä, ettei muodollisesti hyvin toimivalla johtamisella olekaan vaikutuksia. Ettei työyhteisöjä ole johdettu tavalla, joka muuttaisi työntekijöiden antamaa merkitystä omalle työlleen ja työyhteisöille. Yksi samankaltaisuuden nostattama haaste voisi siis olla johtamisparadigman muutos: Oikeaoppisten strategioiden ja visioiden sijasta ehkä olisi keskityttävä yhä enemmän merkitysten johtamiseen.

### ...JA SITTEENKIN ERILAISTA

Uskon, että työnbarometrit ja työyhteisöjen olosuhteiden mittausta kulkevatkin kohti kriisiä. Tämä siitä huolimatta, että esimerkiksi organisaatioiden arvioinnissa yleistymässä on laatupalkinnon kriteerein tehtävä arviointi. Siinä yhtenä olennaisena tekijänä on henkilöstön tilan arviointi. Kriisin ratkaiseminen ja ymmärtäminen ovat puolestaan tutkimuksen haasteita.

Tutkimuksen haasteena olisikin muun muassa selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat ylipäänsä työyhteisöjen tilan ja työn kokemiseen. Mutta tämäkään ei riitä. Tarvitaan myös yhä enemmän merkitysten ja niiden muotoutumisen tutkimusta.

Toisena keskeisenä haasteena on työyhteisöjen erilaisuutta ilmentävien tekijöiden tunnistaminen. Tämä on haaste niin kulttuurin tutkimiselle kuin vertailevalle tutkimukselle.

### JOHDON HAASTEET

Johto tosin saattaa hyötyä nykyisistäkin barometreista. Kun barometreja tehdään, ne ovat ikään kuin osoitus, että johto välittää työyhteisöstä. Tuloksistakin voidaan käydä mukavaa rupattelua alaisten kanssa.

Olen usein myös kuullut esimiesten sanovan, että barometrit kyllä riittävät johdon tarpeisiin. Henkilöstöjohtamisen perustaksi riittää siis muutama ennustettava visuaalisesti kauniisti muotoiltu käppyrä työyhteisön tilasta. Tämä kertoo suomalaisesta henkisten resurssien johtamisesta varmasti jotakin.

Uusien työyhteisöanalyysien kehittäminen tulisi tapahtua osana johtamiseen liittyvien toimintamallien muutosta. Työyhteisöjen erilaisuus ja tietoperustan syvyys kehittämisen lähtökohtina vaativat johdoltakin paljon. Siinä, millä tavoin työyhteisöjen arviointia hyödynnetään, tullaan mittaamaan vielä monen esimieskyvyt.

Esimestoimintaa ei tulisikaan arvioida pelkästään työyhteisön tilan perusteella vaan myös sen suhteen, missä määrin esimies on valmis todella kehittämään työyhteisöään ja sen tilan arviointia.

*Jari Stenvall*