

## Konkreettisia työvälineitä työhyvinvoinnin kehittämiseen

■ **Marja-Liisa Manka & Marjut Manka: Työhyvinvointi. Talentum 2016. 248 s.**

Uusia kirjoja työhyvinvoinnista ilmestyy jatkuvana virtana, myös suomeksi. Nyt arvioinnissa olevan Työnhyvinvointi -teoksen alkuluvussa teoksen kirjoittajat kertovat, että teoksen tarkoituksena on tarjota kattava selvitys työhyvinvoinnista, keskeisimmistä työhyvinvoinnin kehittämisen strategisista keinoista sekä tarjota konkreettisia työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Teoksessa nostetaan esille myös uusi käsite työhyvinvointipääoma, joka tekijöiden mukaan ei ole siirrettävissä paikasta toiseen, koska se on ”*piilossa organisaation sisällä ja ihmisten päissä*”. Mielenkiintoista. Kirjan lähtökohdat ja lupaukset herättävät tutusta aiheesta varsin suuria odotuksia.

Kirjan lähtökohdaksi on ajatus siitä, että meillä on työyhteisöissä uinuvaa potentiaalia, joka vain odottaa käyttöönottamista, ja jos ”*tekisimme työtämme innokkaina, saisimme enemmän aikaiseksi, eikä siihen innokkuuteen tarvittaisi aina edes rahaa*” (s. 7) Työhyvinvointi -teos koostuu seitsemästä luvusta. Lukijan huomio kiinnittyy paitsi runsaaseen työkalujen määrään ja niiden kuvaamiseen, myös erilaisten kuvioiden runsaaseen määrään. Kuvioiden avulla on pyritty tiivistämään erilaisia työhyvinvointiin liittyviä ajattelutapoja ja malleja, ja siinä on myös onnistuttu.

Luvussa 1 johdatellaan aiheeseen kuvamalla työelämän muutosta sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Vuoteen 2020 mennessä työelämän muutostrendejä ovat

teknologian kehittyminen, verkostoituminen, työvoiman rakennemuutos, globalisoituminen, resurssien uusjako ja työkulttuurin muutos (ajasta ja paikasta riippumattomuus, reaaliaikaisuus, jaettu johtajuus ja työyhteisötaidot). Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muuttamisen todetaan vaativan uudenlaista johtajuutta: ”*autoritäärisestä tavasta on siirryttävä jaettuun tai voimaannuttavaan johtamiseen*” (s. 16) Esimies ei yksin vaikuta johtamisen onnistumiseen vaan työyhteisön jäsenet ovat sen tärkeä osa. Kirjassa käydään läpi ilahduttavan kattavasti näiden työelämän muutostrendien positiiviset ja negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin.

Työhyvinvointipääoman käsite lanseerataan luvussa 2. Lähtökohdaksi on ajatus siitä, että arvon muodostumisen lähteiksi tulevaisuuden työelämässä nousevat perinteisten aineellisten resurssien rinnalle uudistumisen kyky ja innovatiivisuus. Työtä tulisi tulevaisuudessa tehdä uudella tavalla ja ennaltaehkäisevästi. (s. 51–53) Työhyvinvointipääoma muodostuu kirjan mukaan yksilön inhimillisestä pääomasta (psykologinen pääoma ja muut metataidot, asenteet, tiedot, taidot, osaaminen); yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta (sosiaalinen tuki ja esimies-alaisuus) sekä organisaation rakennepääomasta (tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen, organisaatiokulttuuri). Kirjassa avataan keinoja, joilla sekä työnantaja että työntekijä voivat lisätä työhyvinvointipääomaa. Lisäksi todennetaan työhyvinvointipääoman yhteys organisaation suorituskykyyn seuraavien tekijöiden kautta:

tuloksellisuus, työhyvinvointi, työurien jatkuminen, muutosten läpivienti ja yhteiskunnan tasolla syrjäytymisen väheneminen. Tätä työhyvinvointipääoman näkökulmaa olisi vielä syvemmin voinut hyödyntää muissakin kirjan luvuissa.

Meitä johtamistutkijoina kiinnostaa erityisesti työhyvinvoinnin johtaminen, jonka sijaan onkin kirjan mukaan alettu nyt puhua työkykyjohtamisesta. Hyvää johtamista pohditaan laajemminkin kirjan luvussa 5. Johtaminen kytketään kirjassa vertikaaliseen sosiaaliseen pääomaan, joka määritellään kolmen väittämän kautta ”esimiehen voi luottaa”, ”esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti” ja ”esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia”. Tähänkin näemykseen olisimme kaivanneet laajempaa, syvällisempää ja kriittisempää pohdintaa. Kirjan mukaan johtajan perustehtävänä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Olennaista on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Johtaminen on edelleen kirjan mukaan ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa kummallakin osapuolella on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvän johtamisen piirteinä tekijät mainitsevat reilun ja oikeidenmukaisen työn organisoimisen, esimerkillisyyden ja luotettavuuden, psykologisen ja emotionaalisen tuen ja tunneälykkyyden, työntekijöistä huolehtimisen, valtuuttamisen ja innostamisen sekä optimismin johtamisen. Näihin lueteltuihin piirteisiin on helppo yhtyä ja toisaalta huomata niiden samankaltaisuus esimerkiksi eettisen johtamisen tunnuspiirteiden kanssa. Käsitteet ”alainen” ja ”esimies” vievät ajatukset kuitenkin enemmän historiaan kuin tulevaisuuteen ja niiden sijaan toivoisimmekin käytettävän tilanteen mukaan esimerkiksi käsitteitä ”työntekijä” ja ”lähijohtaja”. Kirjassa esillä olevat johtamisen ja työhyvinvoinnin välisen suhteen ulottuvuudet ovat jo entuudestaan tuttuja ja olisikin ollut mielenkiintoista lukea mitä uutta työhyvinvointipääoman käsite tuo (työkyky)johtamiseen.

Kirjan luvuissa 4–6 on käsitelty hyvinvointivälikäsitteitä, hyvää työtä, työyhteisöä ja työntekijän omaa hyvinvointia. Kirjassa esitellään peräti 42 työhyvinvoinnin mittaamisen ja kehittämisen konkreettista työkalua. Määritelmien, ulottuvuuksien, jaotteluiden ja prosessikaavioiden runsas määrä jättää tiedon luonteen pinnalliseksi ja lähinnä luetteloiden ja toteamusten asteelle. Kirjan luvuista kiinnostavin on mielestämme luku 7 ”Työhyvinvoinnin arviointitapoja ja tietolähteitä”.

Kirjan keskeisimpänä antina voidaanankin pitää sen konkreettisia esimerkkejä ja siihen koottuja lukuisia työkaluja työhyvinvoinnin arvioimiseen ja kehittämiseen. Teos osoittaa hyvin työhyvinvoinnin moniulotteisuuden ja monikerroksisuuden joka helposti kätkeytyy käsitteen näennäisen tuttuuden taakse. Kirja toimii hyvin työhyvinvoinnin ulottuvuuksien monipuolisena koontina ja kontekstoi työhyvinvoinnin tarkastelun työelämän murrokseen.

Kirjan runsauden toinen puoli on asioiden käsittelyn pinnallisuus. Asioihin ei paneuduta syvällisemmin vaan ne jäävät mielestämme lähinnä luettelon tai maininnan asteelle. Kirja huokuu positiivisuutta, jota sinänsä voidaan pitää työelämän positiivisena lähtökohdana, mutta esimiehen työkaluksi se ei ole riittävä. Työn rikastuttaminen omaa työtehtävää ”tuunaamalla” on yhteydessä organisaation strategiaan, organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin. Nämä organisaatiolähtöiset ja pitkän historian omaavat toiminnot tulee huomioida ja niiden tulee olla työhyvinvoinnin ylläpidon ja kehittämisen keskiössä, kuten työhyvinvointipääoman käsitteen idea ohjaa. Pelkkä positiivisuus ei riitä.

Kirjan anti lienee suurin työntekijöille, joille työhyvinvointi – tai ainakin sen analyttinen tarkastelu – on ennestään vähemmän tunnettu käsite. Kirja tuo toiveikkautta ja auttaa rakentamaan omaa roolia ja näkemään omia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittäjänä.

Jo aiheeseen tutustuneelle esimiehelle tai tutkijalle kirja toimii lähinnä muistilistana olemassa olevista teorioista ja työkaluista. Heille kirjan uutuusarvo jää siten vähäiseksi. Kirjan rakennetta leimaa tietty keskeneräisyys. Su-luissa olevien alaotsikoiden merkitys jää lukijalle hämäräksi. Samoin työkalujen esittäminen kootusti lukujen lopussa rikkoi tekstin eheyttä. Teos asemoituu työhyvinvointikirjal-lisuudessa ja varsinkin Mankan tuotannossa yhteenvedon luonteiseksi koonniksi.

Teoksen lopussa on kirjoittajat toteavat, että työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sitä täytyy johtaa kuten muutakin toimintaa. Tämä lienee kirjan tärkeimpiä muistutuksia.

Kirja päättyy Marja-Liisa Mankan lanseeraamaan työnilojulistukseen vuodelta 2016.

*...”Pitäkäämme työnantajina huolta tärkeim-mästä pääomasta, ihmisistä, koska innostu-neissa, aloitekykyisissä ja sitoutuneissa työn-tekijöissä on tulevaisuuden menestys”*

*Merja Sinkkonen ja Outi Wallin*