

Päivi Rauramon kirja pyrkii tarjoamaan työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen tarkoitettua käytännönläheisen toimintamallin, joka perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Malli on kehitetty vertaamalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan (TYKY) ja työhyvinvoinnin edistämisen (TYHY) malleja sekä yhdistämällä niiden sisältöjä tarvehierarkiateorian mukaisesti. Tarvehierarkian korkein porras on mahdollista saavuttaa, mikäli alempien portaiden tarpeet on riittävän hyvin tyydytetty. Jokaiselle hyvinvoinnin portaalle on koottu hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä arviointimenetelmiä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta.

Kirjan ensimmäiseen vuonna 2004 ilmestyneeseen painokseen verrattuna uutta tietoa on muun muassa työhyvinvoinnin johtamisesta, työyhteisötaidoista, poissaolojen hallinnasta, työväkivallan ehkäisystä, luottamuksen rakentamisesta ja monikulttuurisuudesta. Kirjassa pyritään työelämän ilmiöiden mahdollisimman laajaan kattavuuteen ja samalla tiiviiseen esitykseen.

Koska kirjan aihepiiri on valitusti laaja ja käsiteltävien aiheiden ja ilmiöiden lista pitkä ja kirjava, on ymmärrettävää, ettei esiteltävien asioiden syvempään ja ymmärrystä lisäävään pohdiskeluun jää tekstissä tilaa. Esitys on sujuvan kompaktia jo olemassa olevan tiedon kertaavaa koontia, joka mahdollistaa kirjan hakusananomaisen käytön. Tätä käyttömahdollisuutta täydentävät sopivasti lukujen lopussa olevat kirjallisuusvinkit, jotka mahdollistavat tarkemman aiheeseen tutustumisen.

Kirjassa kuvatussa Työhyvinvoinnin portaate -mallissa kyse on ihmisen perustarpeista suhteessa

TYÖHYVINVOINTIA PÄHKINÄNKUORESSA

Päivi Rauramo:

*Työhyvinvoinnin portaate – Viisi vaikuttavaa askelta.
Helsinki, Edita 2008. 191 s.*

työhön ja toisaalta näiden tarpeiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Malli on kehitetty käymällä läpi Maslowin tarvehierarkia porras portaalta alkaen fysiologisista tarpeista edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Jokainen porras tai tarve on analysoitu teoreettisesti ja samalla pohtien, miten kunkin tarpeen tyydyttäminen toteutuu ja toisaalta minkälaisia seurauksia on tyydyttymisen puutteesta tai taantumisesta.

Työhyvinvoinnin portaate -mallin käytäntöön soveltamiseen liittyvä tutkimus yliopistojen henkilöstön kehittäjien keskuudessa samoin kuin Työhyvinvoinnin portaate -kursseilla toteutetut ryhmätyöt ovat tuottaneet runsaasti materiaalia ja esimerkkejä käytännöistä ja kokemuksista eri organisaatioissa. Tämän materiaalin vuolas esittely pitkinä luetteloina tekstin lomassa tuo runsaasti autenttista konkretiaa työelämän kentältä, ja asiayhteyksien hahmottamista auttavat osaltaan tekstitetyt kaaviokuvat.

Ennen portaate johdattelua kirjoittaja taustoittaa työhyvinvoinnin käsitettä aina antiikin hyveistä perheystävällisen organisaation luonnosteluun. Portaate nousuun valmistaudutaan pikakursilla Maslowin motivaatioteorian aakkosista, joiden mukaan tarvehierarkia rakentuu fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden tarpeesta, rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarpeesta, arvostuksen tarpeesta sekä itsensä

toteuttamisen tarpeesta.

Työhyvinvoinnin portaate -mallissa ensimmäinen askel muotoutuu psykofysiologisten perustarpeiden riittävästä toteutumisesta. Työn kuormittavuutta sekä työn ja voimavarojen yhteensopivuutta tarkastellaan niin fyysisen, psykososiaalisen kuin kognitiivisen näkökulman valossa. Fyysisen työn-

kuormituksen esittely on varsin laaja ja perusteellinen (12 sivua) sisältäen runsaasti suosituksia ja ohjeita. Sen sijaan psykososiaalinen ja kognitiivinen kuormitus sivuutetaan muutamilla yleisillä toteamuksilla. Stressi ja työuupumus, samoin kuin terveiden ravintotottumusten, liikunnan ja levon tarpeet esitellään monista yhteyksistä tuttuina koostein. Uudempana ilmiönä, joskin kovin suppeasti, esitellään elämäntapavalmennus.

Turvallisuuden tarve on toinen askelta työhyvinvoinnin portaateilla. Turvallinen työpaikka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon. Turvallinen työsuhte on lähtökohta josta kirjoittaja etenee muutoksen prosessin esittelyn kautta työturvallisuuskysymysten laajaan käsittelyyn lähinnä johtamisen ja hallinnan näkökulmasta. Työväkivallan ja työpaikkakiusaamisen sekä työpaikalla tapahtuvan häirinnän ja syrjinnän kautta päädytään suositeltaviin pelisääntöihin sekä työpaikkojen eri käytäntöjen esimerkkeihin.

Kolmas askel on liittymisen tarve: työyhteisöt ja yhteisöllisyys, johtaminen ja verkostot, joustavuus ja erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutokset – aina ajankohdittaisia aiheita. Yhteisöllisyyden on analysoitu muuttuneen siten, että se perustuu nykyisin enemmän hetkellisyyteen kuin pysyvään sitoutumiseen. Ihminen on tunteva, kokonaisvaltainen, psykofyysinen olento ja siten ihmissuhteet työssä

ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Itsetunto on yhteisöllinen käsite, johon yhteisö ja sen jäsenet voivat vaikuttaa. Kirjoittaja määrittelee työilmapiirin organisaatioissa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Ilmapiirin käsite sinällään on moniulotteinen ja siten sen mittaaminenkin on osoittautunut varsin hankalaksi. Hyvän ja toimivan työyhteisön piirteiden hahmottelun jälkeen kirjoittaja etenee työyhteisön kehittämisen, tasa-arvosuunnittelun ja hyvien kokouskäytäntöjen kautta työpaikkojen erilaisiin käytäntöihin.

Neljännellä askelmalla tullaan arvostuksen tarpeeseen, työn arvoon ja merkitykseen. Maslowiin viitaten kirjoittaja jakaa arvostuksen tarpeen alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alemmalla tarkoitetaan toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta ja jälkimmäisellä tarkoitetaan itsearvostusta. Korkeampi aste selittyy sillä, että itsearvostusta ei voi samalla tavalla tai yhtä helposti menettää kuin toisilta saatua. Työyhteisön, esimiehen ja ystävien osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se, miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään: onko työ

”keikka, homma, työ ja ammatti, ura, kutsumus vai elämäntehtävä”.

Työhyvinvoinnin johtamisen esittelyssä todetaan tunneällyn merkitys työelämässä ja etenkin esimiestyössä. Tärkeimpiä työhyvinvoinnin rakennusaineita ovat kokemus oikeudenmukaisuudesta, oman työn merkityksellisyydestä ja kyvystä vaikuttaa omaan työhön. Esimies on työyhteisön tunneilmapiirin tulkitsija, joka parhaimmillaan ymmärtää ja säätelee omia ja toisten tunteita. Organisaatioissa on noussut tarve uudelleen johtajuuteen. Työmääräysten jakajasta ja työn valvojasta on pitänyt muuttua motivoijan, innostajan sekä keskustelukumppanin suuntaan. Tällaisessa johtamisessa korostuvat muutoksen johtaminen, vision luominen sekä ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen. Työkulttuuri tai organisaatiokulttuuri, toimivat palaute- ja palkitsemisjärjestelmät sekä kehityskeskustelut saavat myös osansa arvostuksen tarpeen neljännellä askelmalla.

Ylin eli viides askelma työhyvinvoinnin portailla koskee itsensä toteuttamisen tarvetta: osaaminen ja kilpailukyky, oppimaan oppimisen taito, elinikäinen oppiminen – paljon puhuttuja käsitteitä jotka saavat paikkansa ja merkityksensä työpaikan osaamiskartoituksen

myötä. Sen avulla työyhteisö voi kartoittaa osaamistaan ja havaita kehittämiskohteita. Kirja antaa sopivasti langanpäitä näiden pohdintojen edelleen työstämiseen. Osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen välineinä esitellään hyvin lyhyesti myös työnohjaus ja mentorointi. Sinällään korrekki ja kompakti esittely voisi avautua paremmin, jos esimerkiksi työnohjauksen käytettävyyttä olisi esitelty dynaamisena mahdollisuutena läpi koko viisiaskelmaisen portaikon.

Kirja on tarkoitettu työhyvinvoinnin, työsuojelun ja työterveydenhuollon ammattilaisille, henkilöstöhallinnosta ja henkilöstön kehittämisestä vastaaville, johtajille ja esimiehille sekä ylipäätään kaikille omasta ja läheistensä hyvinvoinnista kiinnostuneille. Tämä jokaiselle jotakin mentaliteetti kieltämättä huokuu kirjan sisällöstä. Lukija jää ehkä miettimään, olisiko aihepiiriin tai käsiteltävien asiakokonaisuuksien tiukempi rajaaminen kenties edesauttanut mukaan otettavan aineksen selkeämpää hahmottumista ja syvällisempää käsittelyä. Runsaasta asiasisällöstä huolimatta kirjoittaja saa tekstinsä pysymään jäsentyneesti hallinnassa ja onnistuu tarjoamaan lukijalleen käyttökelpoisen tietopakettin työhyvinvoinnin aihepiiristä.

Kari Lintuvuori