

Marja-Liisa Manka & Pia Siekkinen  
**Työhyvinvoinnin kehittämisen  
 kivinen tie**  
 – kokemuksia Etelä-Pirkanmaalla  
 toteutetusta kehittämis-  
 hankkeesta\*

**S**euraavassa luodaan katsaus työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen, johon osallistui 15 sekä julkista että yksityistä sektoria edustavaa organisaatiota Etelä-Pirkanmaalta. Lähtötilanne oli haasteellinen, koska vain neljäsosa organisaatioiden henkilöstöstä oli tyytyväinen työhönsä, ja nämäkin olivat pääasiassa esimiehiä. Työhyvinvointia uhkasivat työn psyykinen rasittavuus ja mielekkyyden puute, vuorovaikutuksen toimimattomuus erityisesti johdon ja työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden passiivisuus.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta uudistavalla oppimisella sekä luomalla rakenteita, jotka mahdollistavat avoimuuden ja osallistumisen työtä koskevaan päätöksentekoon. Kehittämisessä käytettiin työhyvinvoinnin voimavarakeskeiselle lähestymistavalle perustuvaa ”tiikerinloikka” -keskustelumallia. Visiotyöpajoissa työyhteisöille luotiin kehittämistavoitteet ja toimintasunnitelmat. Kehittämistä jatkettiin toimintamalli- ja ajatteluhattutyöpajoissa. Lisäksi työpaikoille koulutettiin työhyvinvointivalmentajia työpaikkansa työhyvinvoinnin kehittäjiksi ja ongelmatilanteiden paljastajiksi. He tekivät myös työpaikalleen työhyvinvoinnin suunnitelmat. Osa työpaikoista keskittyi ikääntyviin työntekijöihin. Kehittämiseen osallistui 1 000 henkilöä 1,5 vuoden aikana.

Vuoropuhelu käynnistyi johdon ja työntekijöiden kesken. Työn pelisääntöjä selkeytettiin. Erityisesti ne työyhteisöt, joissa ryhmätyönohjauksessa käsiteltiin omaa työyhteisöä, kulttuuria ja omia ajattelutapoja, hyötyivät eniten. Kehittäminen ei kuitenkaan ollut suoraviivaista, vaan erilaiset toimintaympäristön muutokset vaikeuttivat sitä. Osa työpaikoista arvioitiin myös kvantitatiivisen kyselyn avulla ja havaittiin, että on erittäin vaikeata arvioida kehittämisen tuloksellisuutta muuttuvissa olosuhteissa.

### **Kehittämishankkeen tausta**

Etelä-Pirkanmaan kunnat ja yritykset olivat huolestuneita henkilöstönsä työhyvinvoinnista, jota työelämän muutosten vuoksi uhkasivat kiire ja aikapaineet, työn mielekkyyden väheneminen sekä henkinen kuormittavuus ja varhainen eläköitymishalukkuus.

Myös työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrä oli kasvussa. Niinpä Valkeakosken kaupunki ja alueen isot yritykset lahjoittivat vuonna 2002 Tampereen yliopistolle professuurin, jonka keskeiseksi asiantuntemusalueeksi määriteltiin työorganisaatioiden toimintakunnan kehittäminen. Tavoitteena oli aktivoida erilaisin tutkimus- ja kehittämishankkein työpaikkojen ja niissä toimivien työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. Samalla haluttiin vähentää sairastamista sekä varhaista eläköitymistä.

Miltä työelämä tuolloin näytti? Kiire ja aikapaineet olivat lisääntyneet edellisen kymmenen vuoden aikana kymmenellä prosenttiyksiköllä. Miltei 60 % eurooppalaisista koki työssään jatkuvaa kiirettä ja aikapainetta (Merllie & Paoli 2000). Myös työn mielekkyyden kokemus oli mennyt voimakkaasti alaspäin vuosituhaten taitteesta lähtien. Työolobarometrin (2005) mukaan yli puolet kaikista palkansaajista koki työnsä henkisesti rasittavaksi ja runsas kolmasosa fyysisesti rasittavaksi. Erityisesti kunnissa työ tuntui selvästi muita aloja rasittavammalta, sillä niissä yli 70 % työntekijöistä oli henkisesti melko tai erittäin rasittuneita; yli puolet koki fyysisestikin työnsä melko tai erittäin kuormittavaksi.

Työelämän rasittavuus heijastui myös eläköitymishalukkuuteen. Varsin pieni joukko työllisistä oli valmiita jatkamaan kokopäivätyössä eläkeikään asti. Erityisesti pienistä ja keskisuurista yrityksistä jäätin kaikista nuorimpana – keskimäärin 50,3-vuotiaana – työkyvyttömyyseläkkeelle (Siekkinen ym. 2004). Määrällisesti eniten työkyvyttömyyseläkkeelle jääviä oli 55–59-vuotiaiden ryhmässä. Mielenterveyshäiriöt ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivat työkyvyttömyyseläkkeiden myöntämisen suurimpina perusteina. Alueen kuntien ja yritysten keskuudessa tehdyn ”Uusi työkuunto”-tutkimuksen mukaan (Laine ym. 2004) vain vajaat 7 % työntekijöistä arvioi jaksavansa kokopäivätyössä 65-vuotiaaksi. Lisäksi yli kolmasosa alle 35-vuotiaista uskoi pääsevänsä eläkkeelle jo 50–54-vuotiaana.

Vuosituhaten alun toimintaympäristön nopeat muutokset konkretisoituivat Etelä-Pirkanmaalla erityisesti teollisuustyöpaikkojen katona. Yritysten

\* Katsaus perustuu esitelmään, joka pidettiin Tampereen yliopistossa 8.–9.11.2007 järjestetyillä Työelämän tutkimuspäivillä. Katsauksessa esitellystä kehittämishankkeesta vastasi Tampereen yliopiston kaupparkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tykesin rahoituksella.

tuotannollisista ja taloudellisista syistä käytyjen yhteistoimintaneuvottelujen kautta peräti 1 000 työpaikkaa lopetettiin vuosina 2003–2006, joten huoli alueen työhyvinvoinnin turvaamisesta oli aiheellinen. Useiden tutkimusten mukaan (mm. Ranki 2000, Vahtera & Pentti 1995) yritysten ja kuntien saneeraustilanteet saattavat johtaa pahimmillaan organisaatioiden köyhtymiseen. Vähintäänkin ne voivat lamaannuttaa ainakin vähäksi aikaa koko työyhteisön toimintakyvyn. Toistuvissa saneerauksissa ihmiset pyrkivät säilyttämään työpaikkansa ja vähentämään ahdistusta käyttämällä erilaisia selviytymiskeinoja. Selviytymisstrategioiden noudattaminen suuntaa työntekijöiden voimia muuhun kuin perustehtävään, ja yhteistoiminnallisuus on silloin vähäistä. Jäljellä jäävän henkilöstön energia kohdistuu usein keskinäiseen kilpailuun työpaikoista, pätevyden ja tarpeellisuuden osoittamiseen sekä ahdistuksen vähentämiseen. Tunnevaltaisuus kasvaa, syntyy ristiriitoja ja syyllistämistä. Osa henkilöstöstä vähentää sitoutumistaan ja vetäytyy. Yleisesti voidaan kokea toivottomuutta eikä muutokseen enää uskota.

Ilmiötä on selitetty sillä, että työyhteisö hajoaa sosiaalista tukea antavana järjestelmänä, koska työntekijät pelkäävät työpaikkansa puolesta. Tilannetta luonnehtii työntekijöiden keskinäinen kilpailu työpaikan säilyttämisestä, huhut ja huono tiedonkulku, arvostuksen ja luottamuksen vaihtuminen ristiriitoihin ja epäluottamukseen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien heikentymisen.

Työelämän muutosten henkilöstöön kohdistamat paineet edellyttävät reagointia organisaatiotasolla, jotta niiden mukanaan tuomat haitalliset ilmiöt eivät johtaisi työntekijöiden hyvinvoinnin ja toisaalta organisaation tuloksen heikkenemiseen. Henkilöstön tyytyväisyys on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä muun muassa johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja asiakastyytyväisyyteen sekä tuloksellisuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa (Ahonen 2002). Jo yksin sillä, missä määrin palkansaajilla on mahdollisuuksia osallistua suoraan tai oman tiiminsä kautta päätöksentekoon, on suuri merkitys työn mielekkyyden kokemiselle (Antila & Ylöstalo 2002).

Tämän vuoksi on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota työn voimavaratekijöihin kuten vaikutusmahdollisuuksiin, johtamiseen ja sosiaaliseen ilmapiiriin. Perinteisesti työhyvinvointia on kuitenkin tarkasteltu niin sanotun tasapainomallin avulla: työ kuormittaa silloin, kun työntekijä kokee työn vaatimusten ja voimavarojensa välillä epätasapainon, mikä voi johtaa sairastumiseen. Malli jättää tarkastelun ulkopuolelle työn, työorganisaation ja teknologian sekä työntekijän ja työyhteisön aktiivisen toimijuuden. Lisäksi sen päähuomio on työn negatiivisissa piirteissä: psyykkisessä ja fyysisessä kuormittavuudessa.

Viime aikoina onkin kehitetty niin sanottu laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, mikä on tuonut tarkasteluun mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet, kuten henkisen hyvinvoinnin (Warr 1990), työmotivaation ja työnimun (Schaufeli ym. 2002, Hakanen 2005), toiminnan teorian (Engeström 1987, Mäkitalo 2005) ja transformatiivisen oppimisen (Argyris & Schön 1996, Manka 1999). Laaja-alaisen näkökulman mukaan työorganisaatiossa, työn vaikutusmahdollisuuksissa ja palkitsemisessa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat muutoksen ja sen liikkeellepanevan oppimisen käynnistäjinä. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite siirtää painopisteen työyhteisön negatiivisista voimavaroista kuluttavien tekijöiden tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien positiivisten piirteiden tutkimiseen ja vahvistamiseen. Taustalla on myös oletus, jonka mukaan hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen, joten kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisina takaisin.

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja jatkuvaa arviointia. Sille voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista organisaation tavanomaisen strategiatyön osana. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Jokainen työyhteisön jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten sitä ei voi säilyttää yksin esimiehen harteille. (Manka 2006, Manka ym. 2007.)

## Kehittämisen tarpeet

Etelä-pirkanmaalaisissa eri toimialoja edustavissa organisaatioissa haluttiin tarttua työhyvinvoinnin laaja-alaiseen kehittämiseen. Tarpeiden selvittämiseksi tehtiin vuonna 2003 ”Uusi työkuunto” -kyselytutkimus (N=1500, vastanneita 82 %), jota täydennettiin haastatteluin (N=100) (ks. tarkemmin Laine ym. 2004.) Tutkimuksen pohjalta suunniteltiin 30 työyhteisössä, jotka edustivat 15 eri organisaatiota, Tykes-rahoitteinen kehittämishanke ”Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen 2004–2006”.

Työhyvinvointia uhkasivat työn psyykinen rasittavuus, vuorovaikutuksen toimimattomuus erityisesti johdon ja työntekijöiden kesken, ikääntymisestä aiheutuvat haasteet, työn mielekkyyden puute ja työntekijöiden passiivisuus kehittämistä kohtaan. Vastanneiden keski-ikä oli varsin korkea, 46 vuotta, ja he olivat olleet pitkään saman työnantajan palveluksessa, peräti 60 %:a yli 15 vuotta. Ammattiasemaltaan he edustivat kaikkia ammattiryhmiä: työntekijöitä heistä oli 65 %, toimihenkilöitä 20 % ja esimiehiä 15 %. Vuorotyötä teki noin puolet vastanneista.

Vastauksista muodostettiin kuusi klusteria työilmapiiriä ja työssä jaksamista koskevien mielipiteiden ja asenteiden perusteella, joita selvitettiin noin 120 välttämän avulla:

**työoloihinsa tyytyväiset**, jotka olivat hyvin koulutettuja, yli 45-vuotiaita päivätyötä tekeviä esimiehiä tai toimihenkilöitä (25 % vastanneista)

**muutoshaluiset** alle 40-vuotiaat, jotka kokivat työnsä henkisesti ja fyysisesti raskaaksi, joiden työ ei vastannut odotuksia ja jotka halusivat vaihtaa tehtäviä (17 %)

**porukkaansa tyytyväiset** yli 45-vuotiaat vuorotyötä tekevät, jotka eivät halunneet muutoksia ja olivat tyytymättömiä johdon ja heidän väliseensä vuorovaikutukseen (18 %)

**passiiviset** yksitoikkoista työtä tekevät vähän koulutetut yli 50-vuotiaat, jotka kokivat ”olevansa vain työssä täällä” (15 %)

**työnsä henkisesti raskaaksi ja ilmapiirin huonoksi kokevat** 45-vuotiaat toimihenkilöt, jotka halusivat kuitenkin kehittää työtään (14 %)

**uupuneet**, jotka olivat olleet yli 25 vuotta saman työnantajan palveluksessa, vähän koulutettuja ja kokivat työnsä kaikin tavoin raskaaksi ja olivat uupuneita (11 %)

Tutkimuksen tulokset olivat varsin negatiiviset klusteroinnin osalta, koska työhönsä tyytyväisten ryhmä edusti vain neljäsosaa tutkituista, ja he olivat pääasiassa esimiehiä. Tulosten julkistaminen aiheuttikin voimakasta huolestuneisuutta monissa organisaatioissa. Kehittämisen toimenpiteiden kiireellisyysjärjestystä oli kuitenkin vaikea tulosten perusteella päätellä, koska työntekijöitä ei voitu yksilöidä eri ryhmiin kuuluviksi. Esimerkiksi uupuneiden ryhmä olisi vaatinut välittömiä toimenpiteitä, mutta ei ollut mitään keinoa saada heitä esille. Tutkimus herätti kuitenkin organisaatioiden johtoryhmät pohtimaan, millä keinoilla työhyvinvointia voitaisiin kehittää sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, mikä on huonosti.

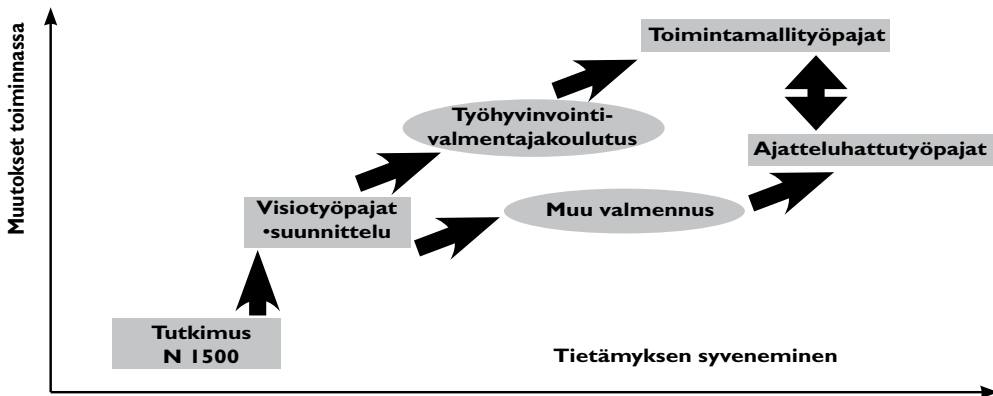
## Tavoitteet ja menetelmät

Kehittämislle asetettiin tavoitteet työhyvinvoinnin laaja-alaisen, voimavarakeskeisen lähestymistavan pohjalta. Kehittämishankkeella tavoiteltiin työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden lisäämistä saamalla aikaan harppauksellisia muutoksia työyhteisöjen toimintatavoissa (vrt. Argyris & Schön 1996):

- luomalla rakenteita, jotka estävät rutiinien muodostumisen ja tekevät tilaa avoimelle viestimiselle, kuten tiimiorganisaatio, osallistava johtaminen ja vaikuttamismahdollisuus työhön
- uudistavan oppimisen edistämällä, mihin kuuluu tilanteista oppiminen, kyseenalaistaminen ja puolustavien rutiinien tiedostaminen, dialogisuuden opetteleminen ja omien ajattelumallien tiedostaminen yksin ja ryhmässä (oppimista estävien kehien purkaminen on erityisen tärkeää tilanteissa, jossa on nopeasti pystyttävä vastaamaan toimintaympäristön muutostarpeisiin)

Kehittämisessä hyödynnettiin niin sanottua suunnitellun muutoksen mallia täydennettynä transformatiivisen oppimisen näkökulmalla (ks. Porras & Silvers 1991, Manka 1999). Interventioilla pyrittiin muuttamaan organisaatioiden avaintavoitteita (visiota ja työnteon tapoja), mitkä sitten vaikuttavat yksilöihin ja heidän työkäyttämiseensä sekä ajattelumalleihinsa. Tämän puolestaan oletetaan aiheuttavan myönteisiä muutoksia organisaation tuotoksissa ja yksilöiden kehityksessä.

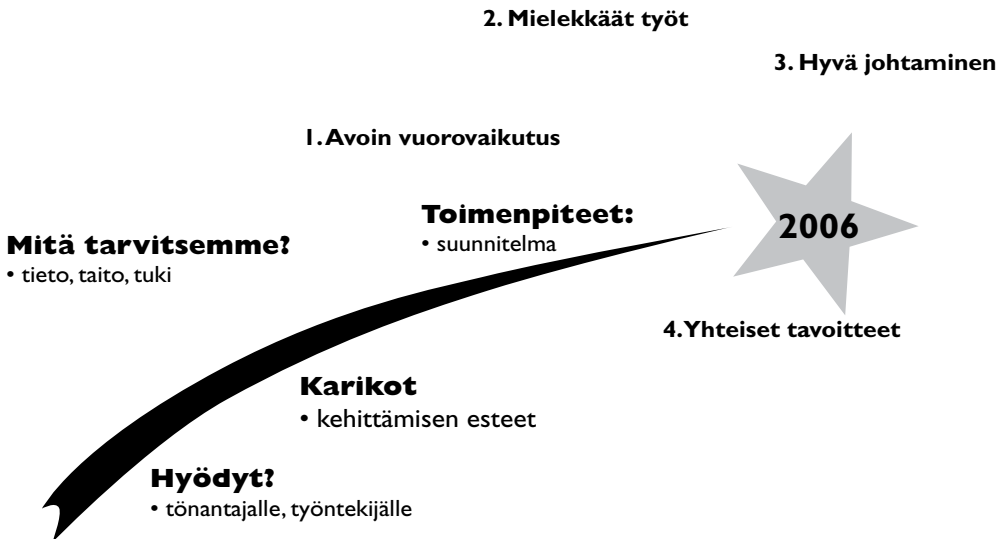
Keskeistä oli kaikkien työntekijöiden osallistaminen, kehittämisen kohdistaminen omiin käytäntöihin, uudistavuus, reflektointi ja syklisyys eli vaihe vaiheelta oppiminen ja toiminnan kehittäminen. Kehittämistyö kohdistui kolmeen tasoon: visiot, strategiat ja arvot (tavoitetila), toimintamallit (prosessit, rakenteet, järjestelmät ja työkalut) sekä yksilöiden ajattelumallit: esimiesten kyvykkydet (johtamisvalmiudet sekä ns. metataidot) ja työyhteisön jäsenten kyvykkydet (metataidot ja osaaminen).



Kuvio I. Kehittämisen malli.

Tavoitteisiin pyrittiin työskentelemällä erilaisissa työpajoissa, työhyvinvointivalmentaja -koulutuksella sekä muulla valmennuksella kunkin työyhteisön tarpeiden mukaan. Visiotyöpajoissa olivat mukana henkilöstön, luottamusmiesten, esimiesten ja johdon edustajat.

Niissä käytiin läpi tutkimuksen tulokset ja luotiin keskustellen niin sanotun tiikerinloikka -mallin avulla kehittämislle yhteinen tavoitetähti. Monessa organisaatiossa työpajoja vastaavanlaisia työpajoja järjestettiin tämän jälkeen koko henkilöstölle.



Kuvio 2. Tiikerinloikka -keskustelumalli (Manka & Siekinen 2006).

Kaikissa työyhteisöissä toimialasta riippumatta nousivat kehittämistavoitteiksi samankaltaiset teemat: avoimuus ja vuorovaikutus, työn mielekkyys, esimiestyöskentely sekä tavoitteellisuus. Jokaisessa työyhteisössä toteutettiin teemojen pohjalta ulkopuolisten vetämiä toimintamalli- ja ajatteluhattutyöpajoja. Toimintamallityöpajoissa keskityttiin toimintatapojen ja työnteon pelisääntöjen rakentamiseen. Ajatteluhattutyöpajoissa taas pyrittiin lisäämään itsetuntemusta muun muassa ajattelutapojen ja vuorovaikutustyylin tunnistamisella. Työyhteisöt työskentelivät myös itsenäisesti. Ryhmätyönohjausta käytettiin varsin yleisesti työpajoissa.

Työhyvinvointivalmentaja -koulutukseen osallistui 60 henkilöä eri työpaikoilta kahdessa eri ryhmässä. Tavoitteena oli oppia työskentelemään ”työhyvinvointivaltuutettuna”, jonka rooliin sisältyi toimiminen työntekijän ja esimiehen välisenä linkkinä, puheeksiottajana, kehittämisen käynnistäjänä ja tarvittaessa myös kehittäjänä sekä työhyvinvoinnin toteutumisen arvioijana. Lisäksi osanottajat tekivät työpaikoilleen työhyvinvointisuunnitelman. Osa valmentajista osallistui myös oman työpaikkansa työpajojen vetämiseen. Koulutus sisälsi 10 lähiopetuspäivää, oppimistehtäviä sekä työpaikkakohtaista konsultointia.

Muu koulutus koostui muutosvalmennuksesta, ajankohtaisista työpaikkaa askarruttavista teemoista sekä rentoutusmenetelmistä. Myös fyysisen kunnon ja ravitsemustietouden lisäämiseen keskittyviä niin

sanottuja personal trainer -ohjelmia järjestettiin kahdelle ryhmälle. Lopputestien perusteella osanottajien kunto koheni merkittävästi, mutta se vaikutti samalla myös positiivisesti henkiseen kuntoon ja työajan henkeen.

## Tulokset

Kehittäminen käynnistyi joissakin työpaikoissa varsin nopeasti. Työntekijät olivat innokkaasti mukana vaikuttamassa omaan työhönsä. Tiikerinloikka -keskustelumalli aktivoi osallistumista. Myös työnohjauksen käyttö edisti jopa radikaalienkin muutosten aikaansaamista, kuten toimitusjohtajan siirtymisen kehitysjohtajaksi. Työyhteisöihin tehtiin työhyvinvointisuunnitelmat, ja työhyvinvointivalmentajat huolehtivat niihin kirjattujen toimenpiteiden viemisestä käytäntöön.

Jotkut työyhteisöt keskittyivät yli 50-vuotiaisiin, jotta nämä voisivat jatkaa mahdollisimman pitkään työelämässä ja heidän osaamisensa voitaisiin siirtää nuoremmille. Tätä varten kehitettiin yhdessä organisaatiossa innovatiivinen malli, henkilökohtainen ”coachus”, jonka tavoitteena oli ikääntyneiden itsetuntemuksen lisääminen ja arjen hallinta. Johtopäätös oli, että arjen hallinnan lisäämisen tarpeet ovat erittäin yksilöllisiä, joten yksilötyönohjaus soveltuu menetelmällisesti tämänkaltaiseen kehittämiseen. Lisäksi havaittiin, että yli 50-vuotiailla olisi ollut paljon enemmän voimavaroja kuin heidän sallittiin työyhteisössään käyttä.

Syksyllä 2005 tehtiin uudelleen ”Uusi työkuunto” -tutkimus (N=318), mutta vain 11 työyhteisössä, koska kehittäminen oli vielä kesken. Koko kehittämissankkeen tuloksista on tästä syystä vaikea vetää johtopäätöksiä näiden perusteella. Yllättävästi miltei kaikissa muuttujissa oli tapahtunut negatiivista kehittymistä. Joukkuehenki, työkavereilta saatava tuki ja myönteinen palaute olivat vähentyneet tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Myös epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta oli hieman kasvanut. Toisaalta muutoksia oli myös positiivisempaan suuntaan, esimerkiksi muuttujan ”henkilöstön kesken ei uskalleta tuoda ilmi eriäviä mielipiteitä, vaan ne jätetään kytemään ja hautumaan” keskiarvo oli muuttunut positiivisempaan suuntaan.

Laadullisesti arvioiden vuoropuhelu kuitenkin käynnistyi nimenomaan visiotyöpajojen ansiosta. Niissä sekä johto, esimiehet että työntekijät pääsivät puhumaan keskenään. Ulkopuolisen tahon läsnäolo edisti puhumista ja toi työntekijöiden mukaan objektiivisuutta. Työskentelymetodinä käytetty tiikerinloikka -keskustelumalli helpotti kaikkien osallistumista, koska aluksi työskenneltiin pienissä ryhmissä ja ehdotuksia tuotettiin paperilapuille, jolloin hiljaisimmatkin saivat mielipiteensä esille. Erityisesti työyhteisöt, jotka pienryhmissä käsitelivät omaa työyhteisöään, yhteistyön kehittämistä ja omia ajattelutapojaan, hyötyivät eniten. Toimintamalli -työpajoissa keskityttiin työn mielekkyyttä estävien tekijöiden poistamiseen. Työnteon pelisääntöjä kehitettiin ja muutettiin miltei jokaisessa työpaikassa.

Jatkuva kiire ja aikapaineet toivat työhön jännitteen, sosiaali- ja terveystuella sitä vielä lisäsi sijaisten puute. Työpajoissa nostettiin esille keinoja, joilla uupumista voitaisiin ehkäistä: muun muassa tiedon päivityksellä (esimerkiksi opitun siirrolla koulutetuilta muille), moniammatillisuuden tukemisella, sijaispankilla ja sillä, että sekä esimiehet että työtoverit antaisivat enemmän palautetta työstä. Proaktiivisuuden lisääminen mahdollisti sen, että asioihin voidaan vaikuttaa eikä olla vain kiireen vietävinä.

Erityisesti työnohjauksen kautta saatiin nostettua esille arkoja teemoja, joista oli vaiettu vuosikausia. Näkyville saamisen vuoksi niihin voitiin vaikuttaa ja saada aikaan jopa radikaaleja muutoksia toimintatavoissa sekä yksilöiden ajattelumalleissa.

## Keskustelu ja johtopäätökset

Tiikerinloikka -projektin lähtötilanne oli haasteellinen, koska vain neljäsosa kohdejoukosta oli tyytyväisiä työhönsä – hekin pääasiassa esimiehiä. Työhyvinvointia uhkasivat: työn psyykinen rasittavuus, vuorovaikutuksen toimimattomuus erityisesti johdon ja työntekijöiden kesken, ikääntymisestä aiheutuvat haasteet, työn mielekkyyden puute ja työntekijöiden passiivisuus kehittämistä kohtaan. Myös ennakoimattomat toimintaympä-

ristön muutokset kuten paperialan työtaistelutoimet häiritsivät kehittämistä. Ne vaikuttivat negatiivisesti kehittämismielialaankin. Joissakin työyhteisöissä käynnissä olleet saneeraustoimet estivät kokonaan kehittämisen jatkamisen visiotyöpajan jälkeen.

Tiikerinloikka -kehittämismalli antoi kehittämislle positiivisen suunnan, koska se osallisti koko henkilöstön työskentelemään ratkaisukeskeisesti. Eri työpaikkojen edustuksellisista visiotyöpajoista se laajeni koko henkilöstön käyttöön. Jokaisessa työpaikassa suunniteltiin oma kehittämisprosessi, toisissa kehitettiin rakenteita, joissakin yllettiin jopa ajattelumallien tiedostamiseen. Huolimatta mukana olleiden työpaikkojen runsaudesta ja erilaisuudesta, kaikkien työpaikkojen kehittämisen tarpeet olivat samankaltaiset: avoimuus, työn mielekkyys, hyvä johtaminen ja yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen.

Henkilöstön kehittämiseen aktivoimiseksi on tärkeää käyttää mahdollisimman osallistavia ja laaja-alaisia keinoja. Esimerkiksi metallialan yrityksen työntekijöiden fyysiseen kehittämiseen keskittyvä Personal Trainer -ohjelma aktivoi myös työpaikan laadulliseen kehittämiseen. Ryhmä- ja yksilötyönohjauksessa puolestaan rohjettiin ottaa esille varsinkin radikaalejakin kehittämissajatuksia.

Kehittämissankkeen vaikuttavuuden arviointi kvantitatiivisilla kehittämiskyselyillä on vaikeaa, miltei mahdotonta, koska työyhteisöihin vaikuttavat niin monet ulkopuoliset tekijät. Kehittämistä voidaan paremmin arvioida kvalitatiivisesti. Selityksenä vuosien 2003 ja 2005 kyselytutkimusten tulosten negatiiviselle trendille voi olla myös se, että valtakunnallisesti käsitetyt työn mielekkyydestä olivat kääntyneet vuodesta 2001 lähtien kielteisiksi ja irtautuneet oman työpaikan taloudellista tilannetta koskevista odotuksista (Alasoini 2006).

Palkansaajien mielestä uhkaavaksi koetut toimintamallit ovat yleistyneet talouden globalisoitumisen myötä. Niin sanottu psykologinen sopimus – reilu peli – työnantajan kanssa on rikkoutunut: työntekijöiden mahdollisuudet saada luottamuksen, arvostuksen ja turvallisuuden kannalta tärkeitä palkkioita ovat heikentyneet. Sopimus on perustunut kahdenkeskisiin lupauksiin: työntekijältä on odotettu sitoutumista ja motivaatiota, minkä vastikkeeksi hän on saanut työpaikkansa kautta arvostusta ja turvallisuutta elämäänsä.

Jos työntekijät kokevat, etteivät he voi vaikuttaa oman työpaikkansa asioihin, herää haasteellinen kysymys, millä ehdoilla työntekijät voivat sitoutua kehittämiseen? Kehittämiseen osallistuminen olisi tärkeää niin työntekijöiden hyvinvoinnin kuin organisaatioiden tuloksellisuudenkin vuoksi. Tutkimusavusteinen kehittäminen on myös kehittäjän näkökulmasta haasteellista. Työtaistelutoimet, saneeraukset ja erilaiset konfliktit kuuluvat hänen arkeensa.

Tässä esitellyssä hankkeessa erityisen raskaalta tuntui, kun välittömästi sen päättymisen jälkeen yksi työpaikka lakkautettiin, vaikka kahden vuoden kehittäminen tuotti johdon mukaan runsaasti oivalluksia tuottavuuden parantamiseksi. Lopetus oli ollut johdon tiedossa, mutta kyselyistä huoli-

matta kehittäjät eivät siitä tienneet, vaan he toimivat hyvässä uskossa – varsin mielenkiintoisen jatkotutkimuksen kohteen voisikin saada keskittymällä siihen, miten kehittäjät voivat sitoutua kehittämiseen luottamuksen rikkouduttua ja miten on heidän työhyvinvointinsa laita.

## Kirjallisuus

- AHONEN, G. (2002). *Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen*. Helsinki: Työministeriön jaksamisohjelma.
- ALASOINI, T. (2006). *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Raportteja 45*. Helsinki: Tykes.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239*. Helsinki: Työministeriö.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.A. (1996). *On Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. New York: Addison-Wesley.
- ENGSTRÖM, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- HAKANEN, J. (2005). *Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos.
- LAINEN A., AHONIEMI L. & WILLNER H. (2004). *Uusi työkuunto – toimintakunnon kartoitus. Liiketaloudellinen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tampereen yliopisto*.
- MANKA, M-L. (1999). *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- MANKA, M-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- MANKA, M-L. (2007). *Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.
- MANKA M-L. & SIEKKINEN P. (2006). *Uusi työkuunto – tiikerinloikka työniloon ja tulokseen. Loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos & Tykes*.
- MANKA, M-L., KAIKKONEN, M-L. & NUUTINEN, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Synergos & Euroopan Sosiaalirahasto*.
- MERLLIE, D. & PAOLI, P. (2000). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Ten years of Working Conditions in the European Union. Summary. Luxembourg: The Office for Official Publication for the European Communities*.
- MEZIROW, J. (1995). *Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow & al. (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa (s. 17–37)*. Helsinki: Miktor.
- MÄKITALO, J. (2005). *Work-related well-being in transformation of nursing home-work*. Oulu: Oulun yliopisto.
- PORRAS, J.I. & SILVERS, R.C. (1991). *Organization development and transformation. Annual Review of Psychology, 42, 51–78*.
- RANKI, A. (2000). *Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 775*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- SCHAUFELI, W., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA, V. & BAKKER, A-B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analysis approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71–92*.
- SIEKKINEN P., MANKA M-L, TAMMIVUORI A. & LAINE A. (2004). *Työuran jatkamisen keinot – selvitys työuran jatkamisen kannustimista ja hyivistä käytännöistä sekä toimenpidesuosituksia. Tampere: Työorganisaatioiden toimintakunto-instituutti*.
- TYÖMINISTERIÖ (2005). *Työolobarometri 2005*. Helsinki: Työministeriö.
- VAHTERA, J. & PENTTI, J. (1995). *Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- WARR, P. (1990). *DECISION LATITUDE, JOB DEMANDS, AND EMPLOYEE WELL-BEING. WORK & STRESS, 8, 84–97*.
- WILLNER, H., ALANÄRÄ, M. & MANKA M-L. (2005). *Kehittämistarvekartoitus syksy 2005. Uusi työkuunto -projekti. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu & Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos*.