

Kirsti Launis, Jaakko Virkkunen & Jorma Mäkitalo

Auttavatko työn kuormittavuuden mittarit hallitsemaan kasvavaa työuupumuksen ongelmaa?

Työssä jaksamisen tukemiseksi on viime vuosina toteutettu mittavia hankkeita. Yksi kehittämisen lähtökohta on ollut tuottaa menetelmiä työkuormituksen mittaamiseksi. Ajatus on ollut, että näin voidaan todeta, milloin työ on liian kuormittavaa ja sitten toteuttaa toimia kuormittavuuden vähentämiseksi. Esitämme tässä artikkelissa, että nykyisten työn kuormittavuuden mittareiden anti on hyvin rajallinen eikä uusien, mittareiden kehittäminen olennaisesti auta työuupumuksen ongelman ratkaisemisessa. Nykyisen tapaiset kuormittavuuden mittarit - ja niiden perustana oleva työtä koskeva teoreettinen malli - eivät tavoita työn ja työn kuormittavuuden luonteessa tällä hetkellä tapahtuvaa laadullista muutosta. Siksi työn kuormittavuuden mittauksista on vaikea tehdä osuvia, tilanteen parantamista koskevia johtopäätöksiä. Niiden tekemiseksi tarvitaan toisentyyppistä analyysia, jossa huomio suuntautuu yksilöiden työtilanteista ko. toiminnan sisällön ja organisointiperiaatteen - toimintakonseptin - muutokseen sekä siitä aiheutuviin uusiin haasteisiin. Työkuormituksen määrän ja erillisten kuormitustekijöiden erittelyn sijasta huomiota olisi kiinnitettävä siihen, millaisilla järjestelyillä työn yhteistoiminnallista ja yksilöllistä hallintaa organisaatiossa tuetaan ja kehitetään. Kuvaamme tässä artikkelissa erilaisia toimintakonsepteja ja toimintakonseptin muutoksen tyyppisiä vaiheita sekä työkuormituksen laadullisia muutoksia ja erityispiirteitä näissä konsepteissa.

Työssä jaksamista tutkitaan ja mitataan - työssä uupuminen lisääntyy

Useat selvitykset kertovat, että työhön liittyvä pahoinvointi eri muodoissaan lisääntyi Suomessa 1990-luvulla (esim. Kalimo & Toppinen 1997; Lehto & Sutela 1998; Peltomäki ym. 1999; Vahtera & Pentti 1995; Ylöstalo ym. 1997, ym.). Pahoinvointi lisääntyi sekä eri toimialoilla että eri työntekijäryhmissä (esim. Kalimo 2000; Kouvonen ym. 2003). Vaikka tutkimukset osoittavat, että työuupumuksen, kiireen ja työpaikkakiusaamisen koetaan lisääntyneen suomalaisessa työelämässä, kehitys ei kuitenkaan näytä yksiselitteisesti kul-

kevan vain huonompaan suuntaan. Osa samoista tutkimuksista osoitti, että yhä suurempi osa työntekijöistä kokee työnsä entistä haastavamaksi ja mielenkiintoisemmaksi (esim. Lehto & Sutela 1998). Samat asiat työssä olivat yhtä aikaa sekä uupumuksen että innostuksen lähteitä (Launis & Koironen 2004). Meneillään olevassa työn muutoksessa uupumus ja innostus näyttäisivät siis kytkeytyvän toisiinsa.

Työterveyden tutkijat ovat kehittäneet useita erilaisia mittareita avuksi työssä jaksamisen

ongelmien arviointiin ja niihin puuttumiseen. Työpaikoilla paljon käytettyjä työkuormituksen arviointivälineitä ovat viime vuosina olleet mm. toiminta- ja työkykyindeksikyselyt, työkontoprofiili, työstressikysely, terve organisaatio -kysely, erilaiset työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kyselyt, henkilöstötilinpäätös ja useat muut työolo- ja työilmapiirikyselyt (esim. Airila 2002; Lindström ym 2003; QPSNordic 2001). Mainittuja mittareita on käytetty käynnistettäessä työssä jaksamisen edistämiseen tähtäviä toimintaohjelmia ja hankkeita. Näkökulmaa on myös yritetty kääntää kuormitustekijöistä hyvinvointiin kehittämällä mittareita kuvaamaan työn imua ja sen vaikutusta (esim. Hakanen 2002).

Tutkimustulosten huolestuttamana myös työmarkkinajärjestöt kiinnittivät vuoden 2001 tulopoliittisessa sopimuksessa huomiota työn kuormittavuuden arviointiin ja säätelyyn työelämässä. Sekä työterveyshuoltolain uudistus (1383/2001) että uusittu työturvallisuuslaki (738/2002) painottavat työn kuormittavuuden arvioimista ja siihen perustuvaa liiallisen kuormittavuuden estämistä.

Työssä jaksamisen ongelmat lisääntyvät huolimatta merkittävästä tutkimuspanoksesta, lukuisista mittareista ja työelämän eri tahojen näyttävistä ponnisteluista huolimatta. Tilanne on paradoksaalinen ja vaatii selitystä: miksi työssä jaksamisen ongelmiin ei kyetä puuttumaan?

Esitämme tässä artikkelissa, että edellytyksiämme ymmärtää tai vaikuttaa työssä jaksamisen ehtoihin ei olennaisesti paranneta kehittämällä menetelmiä yksilöiden työn kuormittavuuden mittaamiseksi. Tällaiset mittarit eivät tavoita tapahtumassa olevaa työn laadullista muutosta ja siitä johtuvia uudenlaisia työn kuormittavuuden muotoja eivätkä tapoja, joilla yksilöt ja työyhteisöt pyrkivät ylläpitämään ja kehittämään työn hallintaa. Kysymys ei ole siitä, että olisi opittava mittaamaan vanhojen kuormitustekijöiden (esim. fyysiset kuormitustekijät) lisäksi uusia (informaatiokuormitus) vaan kokonaan toisenlaisesta työn muutoksen ja työssä jaksamisen käsitteellistämisestä. Ongelma ei usein ole työn kuormittavuus sinänsä, vaan vanhojen työn hallinnan ylläpitämisen keinojen riittämättömyys olosuhteissa, joissa työn luonne muuttuu olennaisesti. Nykyiselle työelämälle ominaiset nopeat toimintakonseptien muutokset luovat juuri tällaisia tilanteita ja edellyttävät siksi uusia teoreettisia välineitä

työssä jaksamisen ymmärtämiseksi ja siihen vaikuttamiseksi.

Työn muutokset haastavat hahmottamaan uudelleen myös kuormittavuustutkimuksen analyysisyksikön. Työn kuormittavuutta koskevista epidemiologisen tutkimusmallin mukaisista mittauksista on vaikea tehdä osuvia johtopäätöksiä ilman analyysia toimintatavan paikallisesta kehitysvaiheesta ja sen muutospaineiden luonteesta. Yritykset ratkaista toimintatavan kriisiytymisestä johtuvia kuormittavuusongelmia ensisijassa voimavaroja lisäämällä tai erillisratkaisuja tuottavien hankkeiden (esim. ikäjohtaminen) saattavat viivyttää tarvittavien toimintatavan uudistusten suunnittelua ja siten pahentaa tilannetta pitkällä aikavälillä.

Massatuotannon malli nykyisten kuormittavuusmittareiden taustalla

Työn kuormittavuuden ja työstä aiheutuvan stressin mittaamisen menetelmällinen perusta on kehitetty pääosin 1950-70 luvuilla. Kehitystyötä on ohjannut vahvasti tuolloin yleistynyt, ja myös työpsykologisen tutkimuksen ensisijaisena kohteena ollut, teollinen massatuotanto ja sen tapaan järjestetty hallinto- ja palvelutyö. Työpsykologiassa tälle historialliselle työn tyyppille ominaisia piirteitä alettiin pitää yleisinä, kaiken työn peruspiirteitä. Ajatustapa lähti siitä, että työ on yleensä jaettu pysyvästi tietyllä, varsin yksiselitteisellä tavalla ja kullekin yksilölle on luotu selkeä toimenkuva. Toimenkuvaan liittyvät tehtävät ja niiden suorittamisen ehdot tunnetaan ja ne pysyvät pitkään samantapaisina. Vaikka massatuotannossa toteutetaan jatkuvasti teknisiä ja organisatorisia uudistuksia, ne ovat jakautuneet verrattain selvästi yhtäältä pieniin, vallitsevan toimintatavan puitteissa tapahtuviin parannuksiin ja toisaalta investointien yhteydessä tapahtuviin teknologian ja organisaation ajoittaisiin suuriin muutoksiin. Syvällisiä toimintatavan muutoksia on massatuotannossa yleensä niin harvoin, että ne ovat olleet henkilön työuran aikana kertaluontoisia poikkeustilanteita. Työ on pysynyt näiden poikkeustilanteiden välillä kuta kuinkin samanlaisena ja siksi työn tutkimuksessa on oletettu, ettei työssä tapahdu perustavanlaatuisia laadullisia muutoksia.

Työkuormituksen mittaamisen menetelmät on kehitetty kuvaamaan juuri tällaisen, pitkän aikaa suhteellisen samanlaisena pysyvän, työn kuormitusta ja paineita. Niillä on tästä syystä yk-

si tärkeä yhteinen taustaoletus: työntekijän työ koostuu joukosta toimenkuvassa määritettyjä, laadullisesti suhteellisen pysyviä tehtäviä, joiden työkuormituksen kannalta oleelliset piirteet, työn kuormitustekijät tai työn vaatimukset, voidaan luotettavasti kuvata ja niitä voidaan mitata. Samaan tapaan myös yksilön työn tekemisen kannalta oleelliset piirteet (mm. sukupuoli, ikä, fyysinen kunto, ammattitaito, työkyky, jne.) voidaan määrittää ja mitata. Näin on mahdollista verrata yksilön ominaisuuksia työn vaatimuksiin (ks. esim. Lindström ym. 11-15).

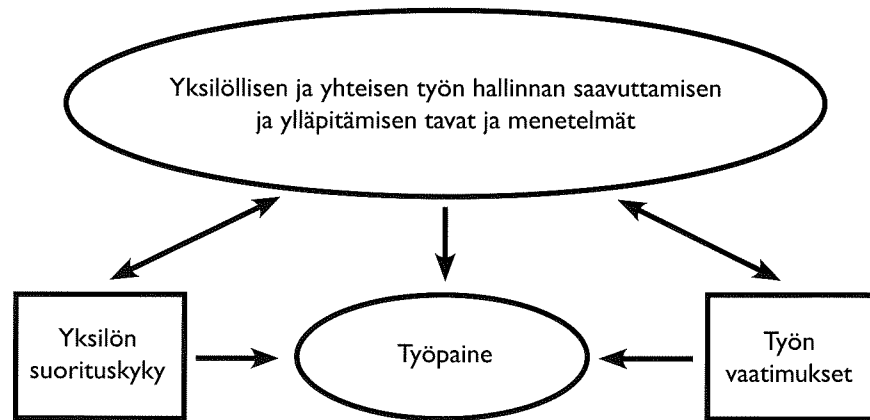
Mittareiden taustalla olevan ajatusmallin mukaan työn kuormitus johtuu työn asettamien vaatimusten ja yksilön suorituskyvyn epäsuhdasta, joka voidaan korjata joko vähentämällä tai poistamalla työn vaatimuksia tai lisäämällä yksilön suorituskykyä. Suomessa paljon käytetty kuorma-kuormittuminen -malli (Tuomi ym. 1985) on esimerkki tällaisesta tasapainomallista, jota on käytetty perustana esimerkiksi työkykyindeksimittarissa (kts. kriittinen analyysi Launis ym. 2001b, Mäkitalo 2003a).

Toimintakonseptin ja työn hallinnan muutos

Massatuotanto on ollut niin pitkään vallitseva tehokkaan tuotannon järjestämisen esikuva, ettei sen luonnetta vain yhtenä monista mahdollisista toiminnan järjestämisen periaatteista, toimintakonsepteista, ole enää ollut helppo tunnistaa. Tietotekniikan nopea kehitys on kuitenkin muuttanut tilanteen. Yhden hyvän toiminnan järjestämisen mallin sijasta samalla alallakin esiintyy useita olennaisesti toisistaan poikkeavia toimintakonsepteja.

Toimintatavan laadullisista muutoksista on tullut entistä nopeampia ja syvällisempiä. Monilla aloilla muutosten rytmi on niin nopea, ettei enää ole olemassa sellaisia pitkiä vakiintuneen toiminnan jaksoja, joiden aikana työntekijöiden toimenkuvat ja tehtävät pysyisivät samoina. Päin vastoin, työntekijät saattavat joutua toteuttamaan samanaikaisesti sekä edellisen muutosprosessin loppuun viemiseen liittyviä muutoksia että uuden muutosprosessin alkua. Työn ja vastuun jako ei voi olla massatuotannolle ominaisella tavalla jyrkkä ja yksiselitteinen niin, että henkilön vastuu koskisi vain toimenkuvassa määriteltyjen tehtävien suorittamista. Tyypillisempää on, että henkilöt ovat omien työtehtäviensä ohella yhteistoiminnallisesti vastuussa tuotannon sujumisesta ja kehittämisestä osana tiimiä sekä tuotantoprosessia yhteistoiminnallisesti toteuttavaa työntekijäverkostoa.

Toimintakonseptin muutokset muuttavat olennaisesti työn hallinnan edellytyksiä ja samalla sen aiheuttaman henkisen ja fyysisen kuormituksen luonnetta. Yksilön suorituskykyään ei ole pysyvä, muuttumaton ominaisuus. Se riippuu olennaisesti siitä, miten työn hallinta pyritään organisaatioissa turvamaan perehdyttämisen, koulutuksen ja ohjauksen avulla ja myös siitä, mitä henkilö itse osaa ja voi tehdä saavuttaakseen työnsä hyvän hallinnan ja pitääkseen sitä yllä. Kohtuuton työpaine voi tällöin syntyä myös siitä, että menetelmät, joilla työn hallinta organisaatioissa tuotetaan ja joilla sitä pyritään pitämään yllä, eivät vastaa toiminnan vaatimuksia – olipa kysymys sitten yksilön henkilökohtaisista tavoista vaalia ammattitaitoaan taikka organisaation käytännöistä pitää huolta henkilöstön osaamista (ks. kuva 1).



Kuva 1. Laajennettu työpaineen malli

Massatuotannossa työn hallinta perustuu toimenkuvan määrittämien tehtävien osaamiseen, niihin sopeutumiseen ja niissä riittämiseen. Työn hallinta on saavutettu koulutuksen, kokemuksen ja rutinoitumisen kautta. Työn suhteellisen muuttumattomuuden vuoksi työn yksilöllinen ja yhteistoiminnallinen hallinta eivät muodostu ongelmaksi.

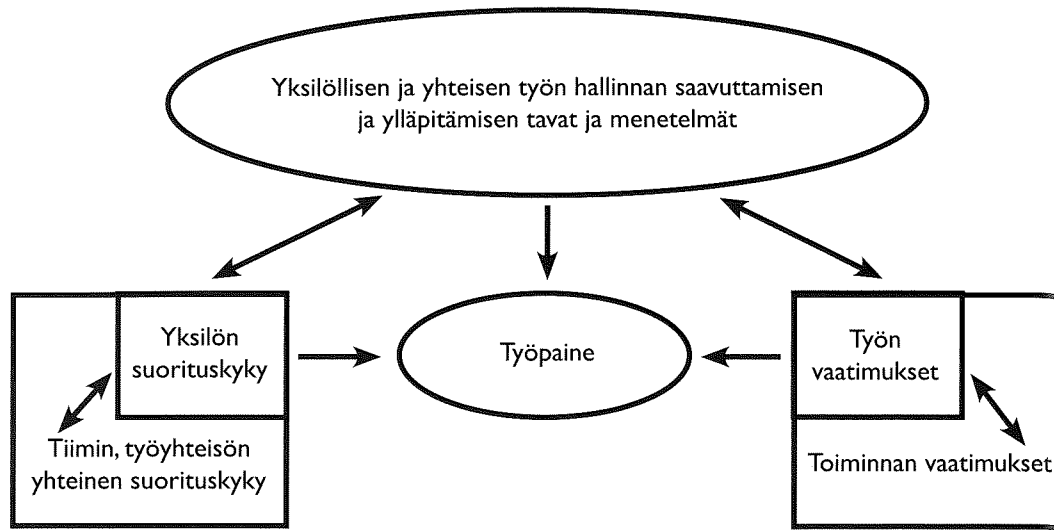
Tämä massatuotannon mallin mukainen työn hallinnan saavuttamisen ja ylläpitämisen muoto on väistymässä kahdesta syystä. Ensinnäkin toiminnan muuttuminen on niin nopeaa, että sen rutiinimaisesti hallittujen osien rinnalla on jatkuvasti suhteellisen paljon uusia tehtäviä ja tekniikoita, jotka täytyy oppia. Toiseksi, tietotekniikan soveltaminen ja automaatio merkitsevät sitä, että kasvava osa rutiineista on ohjelmoitu valmiiksi koneiden ja laitteiden ohjauksjärjestelmiin. Työntekijät vaikuttavat koneisiin ja työn kohteeseen välillisesti näiden automaatio- ja tietojärjestelmien välityksellä. He eivät voi suoraan puuttua poikkeama- ja häiriötilanteisiin, koska vika voi olla yhtä hyvin koneessa ja varsinaisen työprosessin kuluksa (ensimmäisen asteen häiriö) kuin automaatio- ja ohjauks- ja tietojärjestelmissäkin (toisen asteen häiriö). Yksioikoiset, häiriön syyn puutteelliseen selvittämiseen perustuvat korjaustoimet saattava johtaa tilanteen pahenemiseen entisestään ja häiriön laajenemiseen sen korjautumisen sijasta.

Edellä mainitut kaksi tekijää johtavat siihen, että kaikki työntekijät joutuvat entistä enemmän tekemään perinteisen suorittavan työn ohella työtä, joka liittyy häiriöiden syiden selvittämiseen, niiden esiintymisen estämiseen ennakoivilla toimenpiteillä, työkäytäntöjen kehittämiseen sekä uuden tekniikan ja uusien työmuotojen omaksumiseen. Tietotekniikalle ominainen eri toimintojen ja järjestelmien jatkuva, laajenevina kehinä etenevä integroi-

tuminen merkitsee sitä, että tämä toisen asteen työ ei ole vain poikkeuksellisiin muutostilanteisiin liittyvä tilapäinen ilmiö, vaan pysyvä osa työtä (Hirschhorn 1990). Nykyaikaiselle korkean teknologian tuotannolle on tästä kaiken aikaa etenevästä eri toimintojen ja järjestelmien integroitumisesta johtuen ominaista jatkuva toimiminen kollektiivisen osaamisen äärirajoilla.

Kuvan 1 esittämä laajennettu työpaineen mallikin on riittämätön kuvaamaan työpaineen syntyä nykyisessä tuotantotapojen muutoksessa. Yksilöllisen työn hallinnan saavuttamisen ja ylläpitämisen tapojen ja menetelmien ohella työn kuormittavuuteen vaikuttaa entistä enemmän se, miten työyhteisö ja toiminnan toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden muodostaman verkosto hallitsevat yhdessä monitahoista, muuttuvaa toimintaa ja kykenevät yhdessä vastaamaan siinä syntyviin uusiin haasteisiin. Yksilöllisen osaamisen ohella työn hallintaan vaikuttaa siksi yhä enemmän myös se, miten toisen asteen työ on organisoitu ja miten eri toimintojen jatkuva yhteensovittaminen toteutetaan.

Tässä uudessa tilanteessa työn hallinta ja siihen liittyvä varmuus eivät voi perustua perinteisellä tavalla keskeisesti kokemuksen tuomaan rutiiniin. Päin vastoin, yritykset saavuttaa työn hallinta tällä tavalla voivat pahentaa ongelmaa ja lisätä työn kuormittavuutta: yksilö olettaa ongelmatilanteiden johtuvan hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan (ikä, huono oppimiskyky, huono kunto) eikä toimintajärjestelmän sisäistä ristiriitaisuuksista. Työn hallinta voidaan saavuttaa vain yhteistoiminnallisesti lisäämällä toimintaan eri asemassa osallistuvien henkilöiden keskinäistä tiedonvaihtoa ja keskustelua sekä yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnittelua, joka tuottaa ja ylläpitää työyhteisön kollektiivista työn hallintaa (Kuva 2).



Kuva 2. Työn hallinnan laajennettu malli

Käytössä olevat työkuormituksen mittaamisen menetelmät, jotka perustuvat yksinkertaiseen työn vaatimuksia ja työntekijän ominaisuuksia vertaavaan tasapainomalliin ja olettavat työn hallinnan olevan luonteeltaan yksilöllistä, jättävät huomiotta sen miten työn hallintaa pidetään yllä. Nopean muutoksen ja runsaan tietotekniikan käytön oloissa työn hallinta edellyttää runsaasti toisen asteen työtä. Tämän työn tekemistä ei perinteisissä työorganisaatioissa ole kuitenkaan osattu mitoitaa osaksi tarvittavaa työpanosta eikä sille monesti ole olemassa tarkoituksenmukaisia muotoja ja välineitäkään.

Massatuotannossa epäselvä työnjako ja rutii-nien puuttuminen ovat olleet vain muutosvai-heisiin liittyviä poikkeustilanteita ja tuotannon ihanteena on ollut pysyvä, selkeä työnjako. Näihin olosuhteisiin rakennetut työn kuormittavuuden mittarit mittaavat erittelemättömästi yhtä aikaa sekä työn (vallitsevan tuotantotavan) 'normaali-kuormittavuutta' että työn muutoksen vauhtia ja siihen liittyviä häiriöitä ilman, että mittaustulok-sista voisi erottaa kummasta on kysymys. Risti-riita työn laadullisesti uudenlaisten vaatimusten ja nykyisten työn organisoinnin ja johtamisen, erityisesti osaamisen ja tiedon johtamisen muo-tojen, välillä jää tunnistamatta.

Työn kehitystyytit ja työn kuormit-tavuus

Työn kuormittavuuden mittaaminen edellyttää, että kuormitus pysyy laadultaan samanlaisena mutta sen määrä vaihtelee. Tilanne voi olla täl-lainen silloin, kun työn organisoinnin periaate pysyy muuttumattomana. Esimerkiksi liukuhihna-tyyppisessä työssä työn kuormittavuudessa voi esiintyä määrällistä vaihtelua sen mukaan, miten nopeasti tuotantolinja etenee. Sen sijaan ei ole selvä, että työn kuormittavuus olisi luonteeltaan samanlaista ja suoraan määrällisesti verrattavissa perinteisessä käsityössä, teollisessa massatuotan-nossa ja esimerkiksi automatisoidun tuotannon valvontatyössä. Pikemminkin on oletettava, että näissä tuotannon eri kehitystyyteissä tuotannon asettamat vaatimukset, tuotannon hallinta ja tuo-tannon hallinnan saavuttamisen ja ylläpitämisen keinot poikkeavat laadullisesti toisistaan.

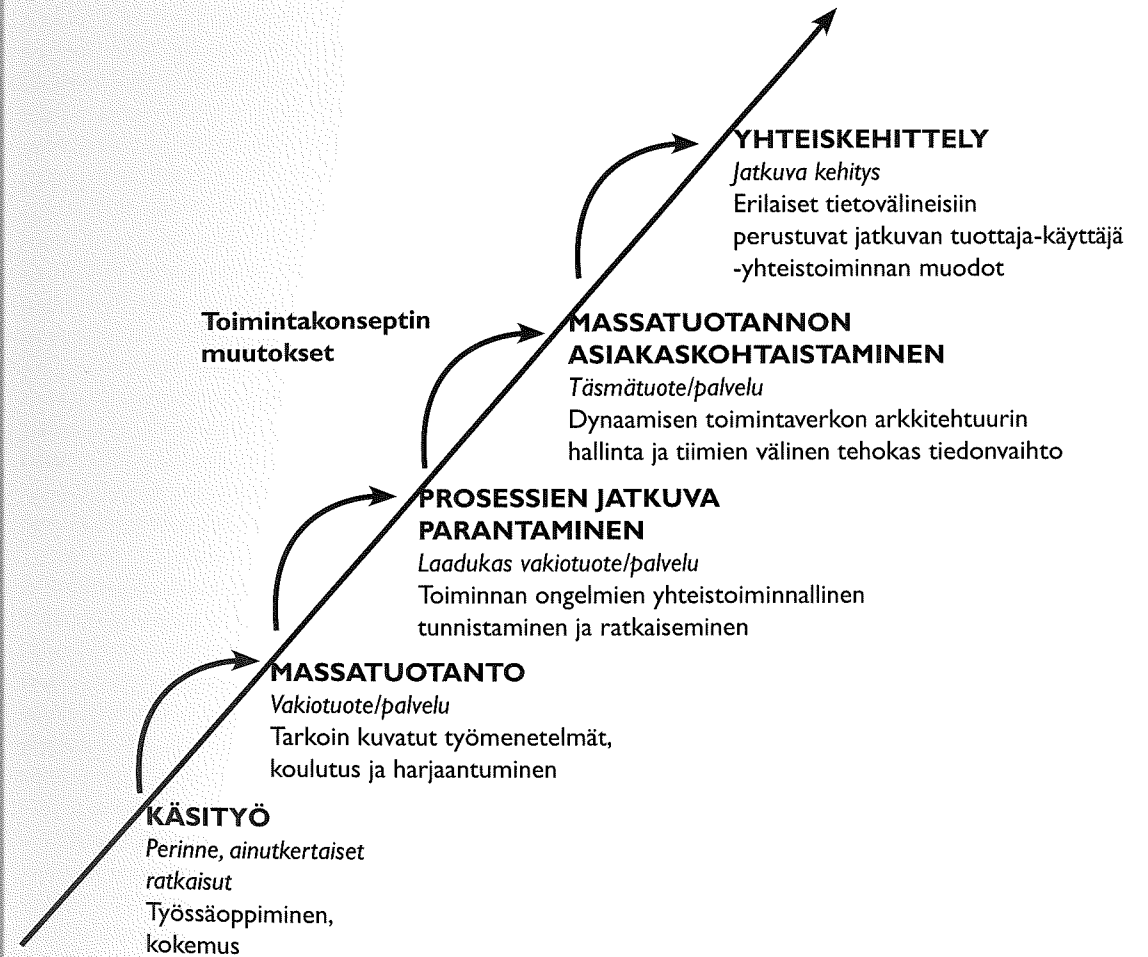
Kuvan 3 mallissa on esitetty pelkistetty teoria työn historiallisessa kehityksessä tapahtuneista laadullisista muutoksista ja niiden tuloksena syntyneistä laadullisesti toisistaan poikkeavista työn kehitystyyteistä. Näitä ovat käsityö, mas-satuotanto, prosessien jatkuva parantaminen, massatuotannon asiakaskohtaistaminen ja tuote-ten jatkuvaan, yhdessä käyttäjän kanssa tapahtu-

vaan muovaamiseen perustuva (yhteiskehittely-) tuotanto. (Victor & Boynton 1997). Näitä työn kehitystyytejä voi pitää samalla eräänlaisina toi-mintakonseptien perustyyteinä, jotka edusta-vat olennaisesti toisistaan poikkeavia toiminnan järjestämisen ja toteuttamisen periaatteita. Kes-keinen työn kehitystyytejä toisistaan erottava piirre on työllä asiakkaille tuotettavan hyödyn luonne, joka on samalla ko. työn kehitystyyteille ja toimintakonseptille ominainen, keskeinen kil-pailutekijä (ks. kuva 3).

Kussakin työn kehitystyyteissä työn yksilöl-linen ja yhteistoiminnallinen hallinta perustuu osin erilaiseen tietoon ja osaamiseen, joka myös

tuotetaan ja jota ylläpidetään eri tavalla. Kuvassa 3 on luonnehdittu kullekin tyyteille ominaisia työn hallinnan saavuttamisen tapoja.

Myös työn kuormittavuus muodostuu eri kehi-tystyyteissä eri tavoin. Työn kuormittavuuden arvi-oiminen mittaamalla yksittäisiä kuormitustekijöitä ei tavoita kuormittavuuden laadullista muutosta vaan johtaa pikemminkin työn kehityksestä irral-lisiin hankkeisiin ja parantelutoimenpiteisiin. Mitä nopeammin toimintatapa kehittyy, sitä vähemmän työssä jaksamiseen voidaan vaikuttaa yksittäisiä kuormitustekijöitä poistamalla. Se, että työn muu-tos lisääntyy joissain mittareissa uutena kuormitus-tekijänä edellisten rinnalle, ei ratkaise ongelmaa.



Kuva 3. Työn kehitystyytit Victorin ja Boyntonin (1999) mukaan sekä niille ominaiset toiminnan hallinnan saavuttamisen ja ylläpidon tavat

Käsityön kaltaisessa toiminnassa työn hallinta perustuu pitkään työkokemukseen ja ammattiperinteen yksilölliseen hallintaan. Massatuotannossa työntekijä kehittää vahvan rutiinin rajatun tehtävän suorittamiseen. Jaksaminen perustuu sekä siihen että työn oikeaan mitoittamiseen suhteessa työntekijän yksilölliseen suorituskykyyn. Prosessien jatkuvassa parantamisessa työn hallinta ja jaksaminen perustuvat olennaisesti tiimijäsenten keskinäiseen tukeen ja työmenetelmien yhteiseen parantamiseen. Massatuotannon asiakas kohtaamisessa työn hallinta perustuu edellisten lisäksi tehokkaaseen tiimien väliseen viestintään.

Oleellista on, että uuteen toimintakonseptiin siirryttäessä aikaisempi tapa hallita työ ei enää toimi. Esimerkiksi massatuotannon asiakas kohtaamisessa tietyn tehtävän hallinnan ja yksilöiden fyysisen ja psyykkisen työkyvyn ylläpitämisen ohella jaksamisen olennaisina edellytyksinä ovat yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu ja vaihtelevien työtilanteiden yhteistoimintaan perustuva hallinta. Näiden puuttuessa työ käy ylivoimaiseksi.

Työn hallinnan perusteiden muutos kuormittaa kun toimintakonsepti muuttuu

Siirtyminen työn kehitystyyppistä toiseen (ks. kuva 3) on monivaiheinen, usein vuosia kestävä kehitysprosessi. Sinä voidaan erottaa viisi perusvaihetta, jotka kuitenkin käytännössä yleensä sekoittuvat toisiinsa (kuva 4). Työn kuormitus on muutoksen eri vaiheissa erilaista.

Toimintatavan muutos alkaa siitä, että vallitseva toimintakonsepti ei olosuhteiden muuttuessa enää vastaa niiden asettamia vaatimuksia. Ennen kuin tämä käy asianosaisille täysin ilmeiseksi ja toimintakonseptia aletaan määrätietoisesti uudistaa, toiminnassa on yleensä pitkäaikainen vaihe, jossa uudet vaatimukset aiheuttavat toiminnan häiriöitä, katkoksia ja uudenlaista kuormitusta (esimerkiksi kiirettä, riittämättömyyden tunnetta, epäselvyyttä vastuusta). Jos toimintatapaa ei muuteta, uudet vaatimukset johtavat vähitellen toiminnan kriisiin. Esimerkiksi käsityömaaisessa tuotannossa voidaan kasvavaan kysyntään yrittää vastata ensin tekemällä ylitöitä ja lisäämällä henkilöstöä. Kun henkilöstöä lisätään, alkuperäinen, työt hyvin hallitseva työntekijäkuunta joutuu kasvavassa määrin käyttämään aikaansa tulokkaiden

opettamiseen. Lopulta päädytään umpikujaan, kokeneet työntekijät käyttävät niin paljon aikaa tulokkaiden kouluttamiseen, että heidän oma työnsä kärsii, mutta tulokkaat eivät toisaalta opi työtä kyllin nopeasti vähentääkseen kokeneiden työntekijöiden työtaakkaa. Tässä vaiheessa työ kuormittaa voimakkaasti sekä vanhoja että uusia työntekijöitä (joskin laadullisesti eri tavoin). Kuormitusta voimistaa tunne, että tilanteesta ei näytä olevan ulospääsyä. Tällöin ongelmat nähdään helposti yksilöistä johtuviksi: ”ikäntynyt ja/tai huonokuntoinen työntekijä ei jaksaa” tai ”uudet työntekijät ovat taitamattomia”.

Toimintatavan kriisin ylittäminen on mahdollista vain arvioimalla uudelleen toiminnan tarkoitusta ja etsimällä yksittäisten parannusten sijaan kokonaan uusi toimintaperiaate. Esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden ja kysynnän eriytyminen pakottaa siirtymään yksittäisten tuotteiden tuottamisen sijasta massatuotannon asiakas kohtaamiseen. Asiakkaiden erilaistuvien tarpeisiin vastataan luomalla joukko tuote- ja palvelumoduuleja, joita yhdistelemällä saadaan syntymään monenlaisia, eri asiakkaiden erityiset tarpeet tyydyttäviä ratkaisuja. Uuden toimintatavan suunnittelun- ja kehittämisen aloittaminen ei välittömästi vähennä työn kuormittavuutta, mutta sen myötä avautuva kehityksen näköala voi jo sinänsä vähentää työn kuormittavuuden kokemista. Osa henkilöstöstä saattaa olla innostuneesti mukana uuden toimintatavan kehittämisessä ja jopa haluta oma-aloitteisesti tehdä ylitöitä päästäkseen siinä nopeasti tuloksiin koska työ muuttuu mielenkiintoisemmaksi ja haasteellisemmaksi (kuormittavuus syntyy työn voimakkaasta ”imusta”).

Toimintatavan uudistamisessa alkaa uusi vaihe, kun ensimmäiset uutta toimintatapaa edustavat ratkaisut toteutetaan käytännössä. Nyt päivittäisessä työssä joudutaan jatkuvasti kohtaamaan uuden ja vanhan käytännön välisiä ristiriitoja ja kehittämään niiden ylittämiseksi uusia ratkaisuja työn yksityiskohtiin. Mikäli uuden toimintatavan visio tai malli on epämääräinen eikä perustu paikallisen toiminnan analyysiin, työntekijät pyrkivät ratkaisemaan käytännön ongelmat usein soveltamalla edelleen vanhaan toimintatapaan kuuluneita periaatteita. Tämä puolestaan saattaa pitkittää raskasta siirtymävaihetta. Mitä paremmin uuden toimintatavan visio vastaa toiminnan kehitysristiriitoin ja mitä systemaattisemmin ongelmia

ratkaistaan sen pohjalta, sitä nopeammin uusi toimintatapa vakiintuu ja toiminnassa ylitetään siirtymävaiheelle ominaiset, yksilöiden työnsä kuormittavuutena kokemat jännitteet.

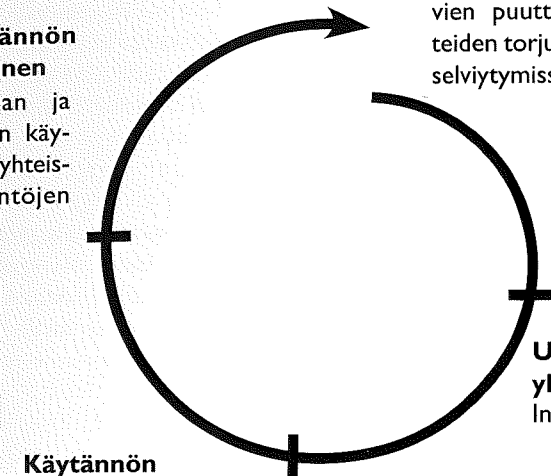
Kun toimintatavan muutos on toteutettu tietyn yksikön sisällä, yksikkö joutuu törmäämään ulkoisissa suhteissaan yhteistyötahojen vanhaa käy-

täntöä edustaviin odotuksiin ja toimintatapoihin. Uusi toimintatapa on vakiintunut vasta, kun nämä ristiriidat on voitu ylittää. Tällöin toiminnassa on vaihe, jonka aikana tuotanto hallitaan hyvin.

Kuvassa 4 on esitetty pelkistetty malli työn kuormittavuuden laadullisista muutoksista tuotantotavan kehityssyklin eri vaiheissa.

Uuden käytännön vakiinnuttaminen

Ristiriidat oman ja yhteistyötahojen käytäntöjen välillä, yhteistoiminta-käytäntöjen uudistaminen



Nykyisen toimintatavan kriisiytyminen

Ristipaineet, motivaation väheneminen, perspektiivien puuttuminen, haasteiden torjunta, yksilölliset selviytymisstrategiat

Uuden toimintatavan yhteinen kehittäminen

Innostus, haasteiden ottaminen

Käytännön muuttaminen

Uuden ja vanhan toimintatavan välisten ristiriitojen ratkaiseminen, uuden toimintatavan konkretisointi

Kuva 4. Työn kuormituksen luonne toimintatavan kehityssyklin eri vaiheissa

Tämän hetken suomalaisessa työelämässä eri tuotannon alat ja organisaatiot ovat historiallisesti ja paikallisesti erilaisissa kehitysvaiheissa ja pyrkivät ratkaisemaan erilaisia kehitysongelmia. Jossain painitaan vanhan toimintatavan kriisissä, samanaikaisesti toisella työpaikalla työpaineet syntyvät vanhan ja uuden toimintatavan välisistä ristiriidoista ja muutoksen keskeneräisyydestä. Kolmannessa organisaatiossa uuden toimintatavan toteuttajat joutuvat ehkä käsittelemään vaikeuksia, jotka syntyvät siitä, että yhteistyökumppanit eivät ole vielä sopeutuneet sen uuteen toimintatapaan. Työpaineen paikallista hallintaa ajatellen, kysymys on hyvin erilaisista asioista. Mitä siis erilaiset, kaikille työpaikoille tarkoitetut tai toimialakohtaiset ba-

rometrit ja kuormitusmittarit itse asiassa mittaavat? Ja ennen kaikkea, miten näiden mittareiden antamat tulokset auttavat valitsemaan oikeat toimenpiteet työssä jaksamisen tukemiseksi? Se, että mittarit eivät tuo esiin kuormituksen laadullisia eroja ja yhteyttä toiminnan muutokseen, saattaa jopa johtaa kehittämishankkeisiin, jotka aiheuttavat vain lisäkuormitusta työnsä muutoksen kanssa kamppaileville työyhteisöille.

Tarkastelimme kolmen organisaation henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon käyttämiä mittareita ja niiden käyttöä organisaatiossa (Launis ym. 2001a). Työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja kuormittumisen arvioinnin tärkeimpiä välineitä olivat sairauspoissaolotiedot,

työstressikysely, työkykyindeksi ja henkilöstön työtyytyväisyyskyselyt. Mittauksia tekivät työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon asiantuntijat. Tulokset olivat keskilukuja, joilla eri työyksiköitä tai työntekijäryhmiä vertailtiin joko keskenään tai vertailuarvoihin, jotta löydettäisiin ne yksilöt, ammattiryhmät tai yksiköt, joihin tulisi kohdistaa kehittämistoimenpiteitä. Mittausten tuloksia käyttivät etupäässä työterveydenhuollon ja henkilöstöhallinnon asiantuntijat sekä yrityksen johto. Yksittäinen työntekijä tai työyksikkö sai palautetta itseään koskevista mittaustuloksista verratakseen omaa tilannettaan organisaation muihin yksiköihin ja pohtiakseen mittariarvojen takana olevia ongelmia ja niiden poistamiseksi tarvittavia toimenpiteitä. Organisaation tai työyhteisön toimintatavasta tai sen muutoksen vaiheesta nämä mittarit eivät kertoneet mitään.

Käytössä olevat mittarit eivät auta työssä jaksamisen tukemisessa koska niitä ei ole kehitetty tähän tarkoitukseen. Liki pitäen kaikki nykyiset työolo- ja kuormittavuusmittarit on alun perin kehitetty laajojen epidemiologisten selvitysten välineiksi. Myöhemmin niitä on alettu käyttää paikallisten työyksiköiden kehittämisessä erittelemättä, miten ne tähän uuteen tehtävään sopivat. Mittarit on osoitettu päteviksi ja luotettaviksi satojen eri alojen työpaikkojen ja tuhansien eri ammattialojen työntekijöiden tiettyjen ominaisuuksien vaihtelun kuvaamisessa. Tällaista survey-tietoa tarvitaan hallinnossa ja epidemiologisessa tutkimuksessa mm. voimavarojen, toimenpiteiden tai jatkotutkimuksen suuntaamiseen. Mittareiden käytettävyyttä ja pätevyyttä kehittämistyön välineinä ei sen sijaan ole osoitettu. Tapaustutkimukset esimerkiksi työstressin vähentämisessä osoittavat, että mittaritulosilla ei ole todellista merkitystä työn kehittämisessä, vaan kehittämiskohteiden löytämiseksi joudutaan turvautumaan vapaaseen ideointiin tai muihin työn analysoinnin välineisiin (DiMartino 1992, Kompier ja Cooper 1999).

Mistä suunnasta muuttuvan työn kuormittavuuden arviointivälineitä ja niiden teoriaperustaa tulisi etsiä?

Uusien asiantuntijoiden tai hallintoa varten tarkoitettujen työolo- tai kuormitusmittareiden raken-

tamisen sijaan nyt olisi tärkeää tuottaa työpaikkojen käyttöön välineitä arvioida toiminnassa tapahtuneita muutoksia ja niistä aiheutuvia uudenlaisia haasteita. Tulisi arvioida niitä käytäntöjä ja menetelmiä, joilla työn yksilöllistä ja yhteistoiminnallista hallintaa pyritään organisaatiossa ja työyhteisössä pitämään yllä ja kehittämään. (vrt. työkykytutkimuksen kritiikki Launis ym. 2001b, 49-55). Ongelmien toteamista palvelevien mittausten kehittämisen sijasta hyödyllisempää olisi panostaa sellaisten työn kehittämisen välineiden luomiseen, joilla työn yksilöllistä ja yhteistoiminnallista hallintaa voitaisiin erilaisissa paikallisissa muutostilanteissa tehokkaasti tukea.

Eri kehitysvaiheissa työ asettaa yksilöille ja työyhteisölle paitsi sisällöltään erilaisia, myös luonteeltaan eri tyyppisiä haasteita. Työkuormitus ei ole ainoastaan määrällisesti vaan myös laadullisesti muuttuva ilmiö. Työkuormituksen tarkastelu edellyttää siis välineitä, joilla vallitsevaa toimintatapaa ja sen haasteita, jännitteitä ja muutoksen vaihetta voidaan tarkastella. Vallitsevan toimintatavan kriisiytyminen ja laadullisesti uuden toimintatavan rakentaminen synnyttävät arkipäivän työssä erilaisia häiriöitä, katkoksia, esteitä ja kitkaa, jotka työntekijät kokevat kiireenä, riittämättömyyden tunteena, mahdottomina tehtävinä ja tilanteina tai ahdistavana ilmapiirinä. Uusi termi häiriökuormitus pyrkii kuvaamaan tätä työn muutoksesta aiheutuvaa ja työn arjessa työprosessin vaikeutumisenä näyttäytyvää uutta työn kuormittavuuden muotoa. Paneutumalla paikallisesti häiriökuormitukseen sekä tunnistamalla, analysoimalla ja tulkitsemalla erilaiset häiriöt osaksi meneillään olevaa työn muutosprosessia työn kuormittavuuden vähentäminen voidaan yhdistää meneillään olevan muutoksen toteuttamiseen ja toimintatavan kehittämiseen. Tällaisesta uudesta työn muutokseen integroidusta työhyvinvointikonseptistä voidaan käyttää nimitystä työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen (esim. Paso ym. 2001, Mäkitalo 2003b, Korhonen 2004). Tällainen työhyvinvoinnin vaalimisen konsepti edellyttää uusien käsitteiden lisäksi uudenlaista yhteistoimintaa ja yhteisiä välineitä integroida työhyvinvoinnin näkökulmasta yrityksissä työn kehittämiseen.

Kirjallisuus

- AIRILA, A. (TOIM.) (2002). *Työn kuormittavuuden mittarit. Selvitys olemassa olevista mittareista ja niiden käytettävyydestä. Työssä jaksamisen ohjelma.* Helsinki: Työministeriö.
- DiMARTINO V (TOIM.) (1992). *Preventing stress at work. Conditions of work digest (Vol. II).* Geneva: International Labor Office.
- HAKANEN, J. (2002). *Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa.* Työ ja Ihminen, 16, 42-58.
- HIRSCHHORN, L. (1990). *Beyond Mechanization.* Cambridge Mass: The M.I.T. Press.
- KALIMO, R. & TOPPINEN, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- KALIMO, R. (2000). *Ihmisen voimavarat ja kuormittuminen tietointensiivisessä työssä.* Työ ja Ihminen, 14; 169-176.
- KOMPIER M. & COOPER CL. (TOIM.) (1999). *Preventing stress, improving productivity. European case studies in the workplace.* London and New York: Routledge.
- KORHONEN, M. (2004). *Työhyvinvointia & tulosta työtä kehittämällä. Tykes työelämän kehittämisohjelma.* Helsinki: Työministeriö.
- KOUVONEN, A., TOPPINEN-TANNER, S., KIVISTÖ, M., HUUHTANEN & P., KALIMO, R. (2003). *Ikääntyvien IT-ammattilaisten hyvinvointi ja työuupumus taloudellisten suhdanteiden vaihtelussa.* Työelämän tutkimus, 2, 73-85.
- LAUNIS, K., KANTOLA, T., NIEMELÄ & A.-L., ENGSTRÖM, Y. (1998). *Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- LAUNIS, K., KANTOLA, T., NIEMELÄ, A.-L. & ENGSTRÖM, Y. (2001A). *Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Hankkeen loppuraportti Työsuojelurahastolle.* Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto.
- LAUNIS K., LEHTO A.-M., MÄKITALO J., RÄSÄNEN K. & YLIKOSKI M. (2001B). *Työkyky-tutkimuksen ja tiedon katvealueet. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi. Raportti 5.* Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, Kansaneläkelaitos.
- LEHTO, A.-M., SUTELA, H. (1998). *Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimusten tuloksia 1977-1997.* Helsinki: Tilastokeskus.
- LINDSTRÖM, K., ELO, A.-L., KANDOLIN, I., KETOLA, R., LEHTELÄ, J., LEPPÄNEN, A., LINDHOLM, H., RASA, P.-L., SALLINEN, M. & SIMOLA, A. (2003). *Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- MÄKITALO, J. (2003A). *Työkyvyn käsite.* Teoksessa M. Antti-Poika M K-P. Martimo K-P & K. Husman (toim.), *Työterveyshuolto (s. 141-147).* Jyväskylä: Kustannus Oy Duodecim.
- MÄKITALO, J. (2003B). *Työn kehittäminen työhyvinvoinnin tukena.* Työkyvyn käsite. Teoksessa M. Antti-Poika M K-P. Martimo K-P & K. Husman (toim.), *Työterveyshuolto (s. 155-168).* Jyväskylä: Kustannus Oy Duodecim.
- PASO E, MÄKITALO J & PALONEN J (TOIM.) (2001). *Viimeinen työkirja?. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola.*
- PELTOMÄKI, P., POHJANPÄÄ, K., TUOMI, K., LIIRA, J., NYKYRI, E., PIIRAINEN, H., RÄSÄNEN, K., SUURNÄKKI, T. & HUSMAN, K. (1999). *Tykybarometri. Työkykyä ylläpitävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 1998.* Helsinki: Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö.
- QPS NORDIC -KÄSIKIRJA. *Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- VAHTERA, J. & PENTTI, J. (1995). *Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 7.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- VICTOR, B. & BOYNTON, A. C. (1998). *Invented Here, Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability. A Practical Guide to Transforming Work.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- YLÖSTALO, P., KAUPPINEN, T. & HEIKKILÄ, A. (1997). *Työolobarometri.* Helsinki: Työministeriö.