

## **Muutospaja työhyvinvointitoimintojen kehittämisessä Tilastokeskuksessa**

Ulla Hannula

Opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja  
liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
2015



<b>Tekijä</b> Ulla Hannula	
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Muutospaja työhyvinvointitoimintojen kehittämisessä Tilastokeskuksessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49+1
<p>Muutospaja on kehittävän työntutkimukseen metodologiaan pohjautuva menetelmä, jossa tarkastellaan koko työtoiminnan rakennetta ja sen vuorovaikutussuhteita yhdessä työtä tekevien kanssa. Muutospajan perusajatuksena on kehittää toimintatapoja, jotka parantavat myös organisaatiossa koettua työhyvinvointia. Tässä kehittämistehtävässä kokeiltiin muutospajaa Tilastokeskuksen työhyvinvointitoimintojen uudistamisessa ja arvioitiin muutospajamenetelmän toimivuutta muutosprosessin välineenä.</p> <p>Työhyvinvointitoiminnan muutospajaproessin aikana järjestettiin kaksi työpajaa, joihin osallistui työhyvinvointiverkostossa toimivia tilastokeskuksellaisia. Työpajoissa rakennettiin organisaatiosta kerätyn aineiston perusteella kuvaus työhyvinvointityöstä muuttuvana toimintana eli toimintajärjestelmänä (Engeström, esim. 2004). Toimintajärjestelmä konkretisoi työhyvinvointitoiminnan olennaiset osatekijät ja toiminnan varsinaisen kohteen. Yhteinen työhyvinvointityön kohde fyysisen työterveyden ja työssä jaksamisen kautta kohti sujuvaa, merkityksellistä työtä ja avoimesti kommunikoivaa, oikeudenmukaisesti toimivaa työyhteisöä syntyi muutospajaproessin kuluessa.</p> <p>Muutospajan avulla voi toteuttaa kehittämistyötä osallistavasti työssä toimivien kanssa siten, että läsnä on yleinen työn, työelämän ja yhteiskunnan murros sekä oman työn ja työyhteisön osatekijät. Muutospaja tarjoaa yhden välineen osallistavaan johtamiseen ja avoimeen dialogiseen vuorovaikutukseen, jotka edistävät hyvinvoivan työyhteisön rakentamista.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, työhyvinvointitoiminta, muutospaja, muutosprosessi	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tausta ja tarve .....	1
1.2	Kehittämistehtävän tavoite ja menetelmä .....	2
1.3	Tilastokeskus henkilöstönäkökulmasta .....	2
2	Työhyvinvointi työelämän muutoksissa .....	4
2.1	Työhyvinvoinnin perusteet .....	4
2.2	Työn, työelämän ja uuden talouden murros .....	6
2.2.1	Työssä selkeää paranemista ja epämääräistä heikentymistä .....	6
2.2.2	Oman työelämänsä yrittäjä, miten se näkyy työntekijöissä ja työssä? .....	8
2.2.3	Onko sitoutuminen tai sitoutumisen puute ongelma? .....	11
2.2.4	Tehokkuuden, turhautumisen ja uupumisen kautta kadonneen arvokkuuden metsästyksen .....	13
2.3	Muutosten toteuttaminen työyhteisöissä .....	14
2.3.1	Muutosjohtamisesta muutokulttuuriin .....	14
2.3.2	Viestintä ja vuorovaikutus muutoksissa .....	17
2.3.3	Muutospaja työn kehittämisen välineenä .....	19
2.4	Työhyvinvointi ja henkilöstövoimavarojen johtaminen Tilastokeskuksessa .....	20
3	Työhyvinvointityön muutospajaproessin toteuttaminen .....	23
3.1	Prosessin toimijat ja eteneminen .....	23
3.2	Muutospaja ja työhyvinvoinnin edistäminen .....	24
3.3	Muutospajan tärkeimmät käsitteet .....	25
3.3.1	Työn kohde .....	26
3.3.2	Toimintakonsepti .....	26
3.3.3	Epäsynkronit .....	27
3.3.4	Häiriöt .....	27
3.3.5	Toimintajärjestelmän malli .....	27
3.3.6	Muutossykli .....	28
3.3.7	Toiminnan ristiriidat .....	30
3.4	Muutospajan periaatteita ja työvälineitä .....	30
3.5	Työpajojen valmistelu ja kyselyn toteuttaminen .....	31
3.6	Ensimmäinen työpaja: toimintajärjestelmän hahmottaminen .....	33
3.7	Toinen työpaja: lähikehityksen vyöhykkeen hahmottaminen .....	36
4	Pohdinta ja arviointi .....	39
4.1	Tiivistelmä tuloksista .....	39
4.2	Pajaproessin ja muutospajamenetelmän arviointia .....	40
4.3	Kehittämisehdotuksia .....	42
4.4	Kehittämistehtävä omana kehitysprosessina .....	45

Lähteet .....	47
Liitteet.....	50
Liite 1: kyselylomake.....	50

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja tarve

Tämän tehtävän tavoitteena on uudistaa Tilastokeskuksen työhyvinvointitoimintoja ja kokeilla muutospajamenetelmän toimivuutta asiantuntijaorganisaation kehittämistyössä. Nykyisessä tuotanto- ja toimintatapojen murroksessa ja muutosten ketjussa työhyvinvointi on noussut yhdeksi organisaatioiden imagotekijäksi. Tietotekniikan kehittyminen, talouden globalisaatio, väestön rakenteessa ja yhteiskunnan arvoissa tapahtuneet muutokset ovat muiden muassa niitä seikkoja, jotka ovat tehneet työelämästä muutosvauhdikkaan.

Työurien pidentämisestä on käyty yhteiskunnallista keskustelua pitkään. Tämä keskustelu jatkuu viimeisimmän eläkeiän nostopäätöksen jälkeenkin. Väestön terveydentilan kohentuminen ja eliniän pidentyminen mahdollistavat, ja vallalla olevan ajattelun mukaan myös pakottavat, työssäkäymisen jatkamisen ikääntyneemmiksi kuin mihin viime vuosina on totuttu.

Työhön ja työelämän laatuun on viime vuosikymmenien kuluessa tullut ilmiselviä parannuksia. Vaarallisia ja tylsistyttävästi rutiininomaisia työtehtäviä on poistettu automaation avulla. Työntekijöiden kohtelu on muuttunut parempaan suuntaan. Työsuojelusta ja työterveydestä huolehtiminen on parantunut ja tarjolla on yhä kehittyneempiä johtamismenetelmiä. Selkeistä parannuksista huolimatta työssä voidaan myös huonosti. Teoksessa Uuden työn paradoksit Raija Julkunen pohtii, miksi työssä viihdytään huonosti, vaikka työn organisointia, työhyvinvointia ja sen johtamista tutkitaan ”enemmän kuin koskaan” (Julkunen 2008, 267).

Oma kehittämistehtäväni on yksi työhyvinvoinnin alueella tehtyjen selvitysten joukossa. Työterveyslaitoksen määritelmään työhyvinvoinnista kuuluu työntekijän terveydentilan lisäksi työn mielekkyys, sujuvuus, työuran tukeminen ja työyhteisö. Tämä tarkoittaa, että jokaisen työyhteisön on rakennettava, ylläpidettävä ja uudistettava oma työhyvinvointinsa itse, eikä sitä voi ostopalveluna hankkia. Työhyvinvoinnista on tullut toiminto, johon on suhtauduttava vakavasti.

Tässä kehittämistehtävässä käytetään muutospajaa Tilastokeskuksen työhyvinvointitoimintojen uudistamisen välineenä ja kokeillaan muutospajamenetelmän toimivuutta muutosprosessin ja työn kehittämisen välineenä asiantuntijaorganisaatiossa. Tehtäväni kirjallisuusosiossa tarkastelen talouden tuotanto- ja toimintatavoissa tapahtuneita muutoksia ja pohdiskelen, miten ne mahdollisesti näkyvät organisaatioiden toiminnoissa, työelämässä

ja työntekijöille asetetuissa vaatimuksissa yleisesti ja otan osaa työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä käytyyn keskusteluun. Keskustelut nostavat esille sen, mikä työhyvinvoinnissa on oleellista juuri nyt.

## **1.2 Kehittämistehtävän tavoite ja menetelmä**

Tarkastelen Tilastokeskuksen työhyvinvointitoimintaa käyttäen menetelmänä systeemiteoreettista lähestymistapaa: muutospajaa. Arvioin läpikäytyä muutospajaprosessia ja Tilastokeskuksen työhyvinvointityön tavoitteita peilaten niitä työelämän laatua koskeviin tutkimustuloksiin, työhyvinvointityötä ja muutosjohtamista käsittelevien teosten sanomiin sekä organisaation omaan kulttuurinmuutosohjelmaan. Työn tuloksena esitän ehdotuksia työhyvinvointitoimintaan sekä muutosten toteuttamistapoihin.

Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus ja viitekehyksenä kehittävä työntutkimus, jota on käytetty muutospajatoiminnan käsitteellisenä perustana. Osallistavan toimintatutkimuksen periaatteen mukaisesti kehittämistehtävän laatija ja muut muutospajan toimintaan osallistuneet ja siihen tietoa tuottaneet ovat mukana organisaatiossa ja syvällä muutospajan kohteena olevassa toiminnassa.

## **1.3 Tilastokeskus henkilöstönäkökulmasta**

Tilastokeskus on asiantuntijaorganisaatio, jossa työskenteli vuoden 2014 lopussa jonkin verran yli 800 työntekijää ja lisäksi noin 100 tilastohaastattelijaa ympäri maata.

Organisaation toimintastrategian lisäksi työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmät toimintokohtaiset linjaukset ovat Henkilöstöstrategiset toimintalinjaukset (2010–2015), Osaamisstrategia (2008) sekä Tasa-arvosuunnitelma (2011), joka uudistetaan kolmen vuoden välein. HR-toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta merkittävä on myös organisaation johtamispolitiikka (2005). Siinä esitellään mm. hyvän johtamisen ja esimiestyön tavoitteet. Olennaisia ohjeita ja linjauksia ovat edelleen esim. Palkkauskäsikirja, Tavoite-, tulos- ja kehityskeskusteluohjeet, Työsuojelun toimintaohjelma (2014–2015) ja Varhaisen tuen ohje. Organisaatiossa on hiljattain valmistunut ns. pelikirja, johon on koottu hyvän johtamisen ja työyhteisön toiminnan periaatteet.

Toimintastrategian henkilöstönäkökulman strategiset päämäärät ovat 1) osaava henkilöstö, 2) työn uudistuvat muodot ja toimintatavat sekä 3) hyvinvoiva työyhteisö (Tilastokeskuksen suunnitteluasiakirjat 2014, 20.) Henkilöstöstrategisessä toimintalinjauksessa näitä kutsutaan henkilöstöstrategisiksi kehittämisalueiksi. Osaamisen johtamisen tavoitteet ovat

riittävän ydinosaamisen turvaaminen, osaamisen oikea kohdentaminen ja osaamistarpeiden ennakoiminen. Henkilöstön osaamista ylläpidetään mm. sisäisen liikkuvuuden, ulkoisen rekrytoinnin ja omaan toimintaan kehitettyjen koulutusohjelmien avulla ja omaehtoisella opiskelulla. Urasuunnittelu suositellaan sitomaan kiinteäksi osaksi kehityskeskusteluja. (Tilastokeskus 2010.)

Työn tekemisen uudistuvat muodot ja toimintatavat tarkoittavat etenkin prosessien tehostamista ja yhdenmukaistamista. Prosessien yhtenäistämällä ja henkilökierron avulla tavoitellaan moniosaavaa henkilöstöä, joka voi joustavasti siirtyä tehtävästä toiseen.

Tilastokeskuksessa aloitettiin vuonna 2012 organisaation uudistustyö. Sen osana perustettiin kulttuurinmuutosohjelma (jatkossa KUMU-ohjelma) uudistamaan organisaation toiminnallisia rakenteita ja toimintatapoja. Ohjelma jakaantuu kolmeen osaan: 1) strategiatyö 2) organisaation jatkokehittäminen ja 3) toimintatapojen uudistaminen. Ohjelman toiminta-aika oli 2013–2014, mutta toimintatapojen uudistamisen kehittäminen jatkuu myös tästä eteenpäin. (Tilastokeskus 2014a.)

Ohjelman teemoiksi on valittu luottamus, kannustavuus, luovuus ja yhteistyö. KUMU-ohjelmalla tavoitellaan nykyistä tehokkaampaa, joustavampaa ja vuorovaikutteisempaa organisaatiota. Tavoitteena on saada aikaan toimintakulttuuri, jossa avoimesti ja osallistavasti keskustelemalla etsitään ennakkoluulottomia, uudenlaisia ratkaisuja myös ristiriitaisissa muutostilanteissa. KUMU-ohjelman yhtenä toiminnan kehittämisen näkökulmana on työn ilon ja työtyytyväisyyden lisääminen. (Tilastokeskus 2014a.)

Tässä kehittämistehtävässä painottuu KUMU-ohjelman kannalta sen kolmas osio eli toimintatapojen uudistaminen. Toimintatapojen uudistamistyössä otetaan huomioon edellä mainitut teemat sekä organisaation arvot ja visio, jotka uudistettiin vuonna 2013. Tilastokeskuksen arvot ovat: puolueettomuus, avoimuus, jatkuva kehittäminen ja arvostus. Visio uusittiin muotoon Luotettavaa tilastotietoa joustavasti käyttäjien muuttuviin tietotarpeisiin. (Tilastokeskus 2014b.)

## 2 Työhyvinvointi työelämän muutoksissa

### 2.1 Työhyvinvoinnin perusteet

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä (Työterveyslaitos 2012). Työhyvinvointityön professori Marja-Liisa Mankan (2012, 37) mukaan työn ilo on taloudellisesti tuottavaa ja työn ilo syntyy hyvästä johtamisesta, yhteisöllisyydestä, joustavasta toimintatavasta ja työnhallinnasta.

Työhyvinvoinnista on tullut organisaatioille ja yrityksille imago- ja kilpailutekijä. ”Olennaista on se, mitä työpaikoilla tapahtuu joka päivä”, sanoo Työterveyslaitoksen asiantuntija Elina Ravantti Helsingin Sanomien artikkelissa Meillä voidaan hyvin (13.4.2014, D2). Samassa jutussa psykologi Eeva-Marja Lee sanoo pitkälle kantavan luottamuksen syntyvän siitä, kun työntekijöistä pidetään huolta myös alamäessä ja että ”tulos ja hyvinvointi kulkevat käsi kädessä” (13.4.2014, D2). Työhyvinvoinnin parantaminen on liike- ja kansantaloudellisesti hyvä sijoitus. Sairauspoissaolojen ja sairastamisen väheneminen ovat seikkoja, joiden kiistattomasti ajatellaan parantavan tuottavuutta. Tuloksellisuuden arviointi saattaa olla hankalaa, kun organisaation erilaisten seurantajärjestelmien, esimiesten ja henkilöstökyselyjen tuottamat tiedot ovat erilaisia, keskenään mahdollisesti ristiriitaisiakin, mikä taas vahvistaa monipuolisen tiedon tarpeellisuutta.

Hyviä tuloksellisuusarvioita on osoitettu selitettävän hyvinvointia tuottavilla johtamiskäytännöillä, jollaisia ovat esimerkiksi palkitsemisen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. (Manka 2012, 39–40.) Menestyvä johtaja -tittelillä palkittu viestinpalvelujohtaja Jorma Niemelä toteaa, että tasapuolinen kohtelu on tullut esimiehen työssä koko ajan tärkeämmäksi (HS 21.11.2014, D3).

Nyky aikaisten johtamisteorioiden mukaisen modernin johtajuuden on todettu lisäävän tyytyväisyyttä ja hyvinvointia työssä sekä vähentävän poissaoloja ja ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. Hyvä johtaminen kasvattaa myös luottamusta, mikä edelleen kasvattaa koko yhteisön työyhteisötaitoja. Mankan (2012) mukaan moderniin johtajuuteen kuuluu seuraavia piirteitä:

- reiluus, oikeudenmukaisuus ja valtuuttaminen
- esimerkillisyys, luotettavuus ja johdonmukaisuus
- vastavuoroisuus, kuuntelevuus, valmennus sekä rakentavan palautteen antaminen
- työntekijöistä huolehtiminen työturvallisuuslain (2002/738) edellytysten mukaisesti
- tuen antaminen, innostaminen ja optimismiin vahvistaminen.



Modernissa johtajuudessa johtajuus muodostuu koko yhteisön toimivuudesta ja myös ryhmän muiden jäsenten erityisyyksistä. Näin ajatellen kaikkia yllämainittuja valmiuksia ja kykyjä ei tarvitse olla yhdellä ihmisellä, esimiehellä tai johtajalla. (Manka 2012, 112–114.)

Työyhteisötaidot, joista käytetään lisäksi ainakin nimiä työelämätaidot, organisaatiotaidot ja alaistaidot, tulevat opeteltaviksi viimeistään siinä vaiheessa kun tai jos organisaatio ryhtyy harjoittelemaan avointa, vuorovaikutteista toimintaa. (Manka 2012, 122.) Näyttäisi, että siinä kohden, kun organisaatio julistautuu avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi, mainitaan sen ryhtyvän myös dialogiseksi. Dialogisuudella tarkoitetaan keskustelua, jossa kuunnellaan, kuullaan ja aidosti kohdataan toisenlaisia näkemyksiä. Avoimesta ja vuorovaikutteisesta toiminnasta on vielä matkaa dialogiseen toimintatapaan. Tavoiteltavaa se tietenkin on.

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan yksilöiden kohdalla vastuullisuutta, työtehtäviin sitoutumista sekä ryhmien kanssa toimiessa yhteistyön edistämistä reilusti ja toisia auttaen. Mankan mukaan työyhteisötaitoihin luetaan myös työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen (ei sotke eikä haaskaa), yhteistyön tekeminen sekä mielipiteiden ilmaisu ja osallistuminen kehittämistoimiin. (Manka 2012, 123.) Sanavalinnoillakin on merkitystä: toisinaan käytetty ilmaisu alaistaito viittaa ehkä enemmän autoritäärisen johtamistavan roolitukseen kuin nykyaikaisen työyhteisön perustoimintaan.

Työelämässä on yleistymässä työntekijöitä tukeva valmennus, jonka tavoitteena on lisätä työntekijän (valmennettavan) työkykyisyyttä, työmarkkinakelpoisuutta ja omaa hyvinvointia. YTT Katariina Mäkinen on tutkinut, millaisia yhtymäkohtia tai vastakkaisuuksia syntyy työelämävalmennuksessa tapahtuvan yksilön kehittymisen ja työelämän välille. (Mäkinen 2013, 265–266.) Mäkinen kirjoittaa artikkelissaan ”Itselleen voi sentään jotain” - itsen kehittäminen työelämävalmennuksessa, että silloin kun keskitytään henkilökohtaiseen muutokseen, valmennuksessa käsiteltävät asiat on asemoitava siten, että ne voidaan myös ratkaista henkilökohtaisten voimavarojen ja voimaantumisen avulla. Voimaantuminen ymmärretään yleensä yksilön oivalluksena omista mahdollisuuksistaan ja kyvyistään. Näin toimien on kuitenkin vaara, että rakenteellisia ongelmia, esim. työttömyyttä ja työperäistä uupumusta, ryhdytään käsittelemään yksilöllisinä ongelmina. (Mäkinen 2013, 271).

Työelämän valmennukset ja voimaannuttavat harjoitukset ovat todennäköisesti antoisia ja hyödyllisiä yksilöille itselleen. Onko kyse aidosta itsen kehittämisestä vai eräänlaisesta sopeuttamisvalmennuksesta tilanteessa, jossa muun toiminnan kehittämiseksi ei ole näköaloja? On huolestuttavaa, mikäli valmennusten sivutuotteena mielenkiinto organisaatioiden ja yhteisöjen kehittämiseen katoaa tai valmennus ohjaa ajatukseen, että jokainen on

oman työhyvinvointinsa seppä. Ihmisen omien voimavarojen kasvattaminen ei korvaa yhteisöjen systemaattista kehittämistä.

Työkykyisyys ja -tyytyväisyys kaadetaan vielä nykyisinkin helposti yksilön vastuulle tarjoilemalla avuksi positiivista asennoitumista sekä liikunta-, ravitsemus- ja muuta ohjeistoa ryyditettynä hyvinvointirannekkeiden tapaisilla elämäntapavahdeilla ja työterveyshuollon kontroleilla. Työelämän selvityksissä on havaittu, että elintavat ja liikunta parantavat kyllä fyysistä kuntoa ja terveydentilaa, mutta työhyvinvointiin niillä ei ole juurikaan vaikutusta. Psykososiaalisten ja organisatoristen työolojen on sen sijaan havaittu vaikuttavan voimakkaasti työhyvinvointiin. (Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointijulkaisu, s. 18–19.)

## **2.2 Työn, työelämän ja uuden talouden murros**

### **2.2.1 Työssä selkeää paranemista ja epämääräistä heikentymistä**

Tilastoaineistojen perusteella työelämän laadussa on havaintoja hyvästä kehityksestä: työstä on tullut monipuolisempaa ja työntekijän kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat parantuneet. Toisenlaisiakin merkkejä löytyy: muun muassa kiire, henkinen rasittavuus, uupumisuhka ja työn epävarmuus ovat lisääntyneet. (Julkunen 2008, 2010–2011.) Työelämän tutkija Juha Antilan mukaan suomalaisten palkansaajien kokema työn mielekyys on pitkän aikavälin tutkimuksissa lisääntynyt, mutta kääntynyt huonompaan suuntaan vuosituhaten vaihteen jälkeen (Antila 2006, 5–6). Julkunen pohtii, onko työssä koettu epämukavuus ja kuormitus ”taloudellisen menestyksen hinta” ja seuraus myös työn lisääntyneestä haasteellisuudesta ja vastuullisuudesta, jota työhyvinvoinnin nimissä on nimenomaan tilattu. (Julkunen 2008, 214.)

Tilastokeskuksen tuoreimman työolotutkimuksen mukaan palkansaajien tyytyväisyys työhön on kääntynyt parempaan suuntaan edellisestä, vuonna 2008 tehdystä vastaavasta tutkimuksesta. Esimerkiksi esimiestyön laatu on parantunut. Tutkimuksen laatijat arvelevat, että talouden taantumalla ja työn vähäisemmällä tarjonnalla saattaa olla vaikutus sen arvostukseen. Ansiotyö koetaan tärkeämmäksi kuin aiemmin ja tyytyväisyys nykyiseen työhön ja sen osatekijöihin on kasvanut. (Sutela & Lehto 2014, 230–231).

Juha Siltala tarkastelee klassikossaan Työelämän huonontumisen lyhyt historia muutosta työn vaihtosuhteessa eli siinä, mitä työlle annetaan ja mitä siltä vuorostaan saadaan. Siltala tuo esille nykytyöntekijöille elintärkeän tunnustuksen saamisen ja työntekijöiden tunteen vihan, kun se on jäänyt saamatta (Siltala 2004, 8).

Useat työelämän tutkijat (esim. Julkunen 2008, 214; Sennett 2002, 43; Siltala 2004, 38; Schaupp & Koli & Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 21–23) pitävät yhtenä epämukavuutta aiheuttavana seikkana sitä, että johtamis- ja organisaatioperiaatteet perustuvat edelleen tayloristisiin näkemyksiin. Toisinaan oletetaan, että työntekijöiden koulutuksen lisääntyminen mahdollistaisi ns. itseohjautuvuuden ja esimiestyön keventämisen. Antilan (2006, 53) mukaan asia on kuitenkin päinvastainen eli mitä enemmän työntekijöillä on koulutusta sitä parempaa ja monipuolisempaa esimiestyötä odotetaan.

Työelämän kiistattomista parannuksista puhuttaessa usein unohdetaan se, etteivät ne ulotu kaikille toimijoille tasa-arvoisesti. Etenkin tilapäiset, määräaikaiset, osa-aikaiset, vuokratyöntekijät, jotkut yrittäjämäisesti yhden asiakkaan lukuun työskentelevät ja muut epätyypillisissä työsuhteissa toimivat jäävät usein ilman työsuhde-etuja, ammattiliittojen mielenkiintoa ja esimerkiksi työsuhteeseen perustuvaa sosiaaliturvaa. Työelämän laadun keskustelujen työntekijäosapuolena ovat yleensä ns. tyypillisissä työsuhteissa olevat palkkatyöntekijät ja työnantajana osapuoli, jolta voidaan odottaa laillista toimintaa. Työelämässä, sinne tahtomassa ja sen harmailla liepeillä on ihmisiä, joita ei näissä keskusteluissa ole mukana.

Nykyisestä yhteiskuntajärjestelmästä käytetään mm. nimityksiä uusi talous, joustava kapitalismi, jälkiteollinen yhteiskunta tai palveluyhteiskunta ja vuorovaikutustalous - mitä näillä milloinkin tarkoitetaankaan. Sennettin (2002) mukaan tämän ajan taloustieteen mukainen pyrkimys päästä eroon virkavaltaisista rutiineista ja saada tuotantoon suurempaa joustavuutta on synnyttänyt uusia valta- ja kontrollirakenteita. Joustava valtajärjestelmä muodostuu Sennettin mukaan instituutioiden jatkuvasta uudelleenkeksimisestä, tuotannon joustavasta erikoistumisesta ja vallan keskittymisestä ilman sen varsinaista keskittämistä. (Sennett 2002, 46).

Joustavaa toimintaa kuvataan liiketalouden ammattikirjallisuudessa muutoshalukkuutta vaativaksi toiminnaksi. Organisaatioiden uudistamisella tavoitellaan toimintojen tehostamista, ja niillä viestitään ulkomaailmalle, etenkin markkinoille, että organisaatio on kyvykäs muutokseen. Markkinoilla tämänkaltaista viestiä on perinteisesti arvostettu. Joustavan tuotannon avulla pyritään vastaamaan kysynnän vaihteluihin ja toimintaympäristön muutokseen. Tämä edellyttää mm. nopeaa päätöksentekoa, mikä edellyttää tietojärjestelmien tehokasta käyttöä sekä uudenlaisia, joustavia valtarakenteita. (Sennett 2002, 46–52.)

Nopeatempoisen joustavan tuotannon organisoitumis- ja johtamismalleja on otettu käyttöön myös julkisen palvelutoiminnan ja hallinnon aloilla. Yksi osoitus tästä on teollisuudesta ja liiketoiminnasta kopioituneet ilmaisut. Esim. opetustoimessa puhutaan maisteri- ja

tohtorituotannosta, terveydenhuollossa potilaiden läpikulkuajoista ja hoitotoimien tuottavuusvaikutuksista. Yhtiöittäminen, tulos- ja prosessijohtaminen kuuluvat asiaan, samoin puhe jatkuvan muutoksen tärkeydestä. Julkishallinnon toimissa, tilastotoimi mukaan lukien, työn kohde vaatii usein laaja-alaista perehtyneisyyttä ja mutkikasta yhteistyötä eri tahojen kanssa. Koulutuksessa, terveydenhuollossa, tietotuotannossa ja muilla vastaavilla julkistuotannon ja –hallinnon aloilla muutosten vaikutukset näkyvät usein vasta pitkän ajan kuluttua. Pelkkää uudistumiskykyä painottavat, häitöiden toteutetut ratkaisut saattavat koitua hankalammin korjattavaksi kuin postin nimen palauttaminen postiksi.

### **2.2.2 Oman työelämänsä yrittäjä, miten se näkyy työntekijöissä ja työssä?**

Teoksessa Hullun työn tauti on mukana alkujaan Bill Gatesin laatima ”erinomaisen työntekijän määritelmä”. Microsoftin perustaja ja pääomistaja toimi listan laatimisaikaan myös yhtiön johtajana. Seuraavassa kymmenkohtainen ”erinomaisen työntekijän ominaisuudet” lyhennetyssä muodossa:

- 1) Työntekijän tulee olla kiinnostunut yrityksen tuotteista ja käyttää niitä itse.
- 2) Työntekijän tulee olla innostunut virittämään keskustelu tuotteiden hyvistä ja huonoista puolista asiakkaan kanssa.
- 3) Työntekijän pitää asiakkaan tarpeita kiinnostavina ja auttaa selviytymään niistä yrityksen tuotteiden avulla.
- 4) Työntekijän on omaksuttava ”samanlainen pitkän aikavälin motivaatiotaso ja asenne kuin hyvän yrityksenkin” ja keskittyä paitsi omien tavoitteiden myös työtovereiden taitojen kehittämiseen.
- 5) Työntekijällä on erikoistietoja, nopeaa oppimiskykyä ja ymmärrystä siitä, etteivät nämä tulevaisuudessa riitä.
- 6) Työntekijällä on joustavuutta hyödyntää yrityksessä tarjoutuvia ”näkökulmia avartavia tilaisuuksia”.
- 7) Työntekijä on valmis opiskelemaan (liiketaloutta) ja toimialan pelisääntöjä yrityksen toimintaa laajemmin ymmärtääkseen.
- 8) Työntekijä on kiinnostunut kilpailijoiden toiminnasta pohtien samalla, mitä yritys voi niistä oppia.
- 9) Työntekijä pystyy käyttämään omia aivojaan eri tilanteissa, jahkailematta liikaa mutta ei myöskään toimi liian vähäisin tiedoin.
- 10) Työntekijä hallitsee perusasiat kuten rehellisyyden, eettisyyden ja ahkeruuden, jotka ovat ratkaisevia ominaisuuksia työssä menestymisen kannalta. (Riikonen, E. & Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. 2002, 77–79.)

Hullun työn tauti -teoksen kirjoittajat toteavat, että määritelmä sisältää saman ajatuksen, mitä on tarjottu kansalaisille elinikäisen oppimisen nimissä: ihmisten tulee ottaa osaamisen kehittäminen omaksi asiakseen. Kirjoittajat pohtivat, käykö tuolloin kuitenkin niin, että ihmisen uteliaisuus ja halu perehtyä uusiin asioihin muuttuukin työksi (Riikonen ym. 2002, 79.) Tässä ajassa sanoisin, ettei työstä voi selvitä ilman uusiin asioihin perehtymistä, toistuvasti, jatkuvasti, halullisesti tai ilman, toisin sanoen elinikäinen osaamisen kehittäminen on olennainen osa työtä.

Siltala kirjoittaa, että tietoyhteiskunnan työmarkkinoilla menestyvät ne, jotka osaavat ”yri-tystaloudellistaa” oman elämänsä. Yrittäjähenkinen toiminta tarkoittaa mm. tulosoajautumista, vahvuuksiin keskittymistä sekä sitä, että osaa sijoittaa kykynsä oikein. Yrittäjämäisesti toimivan työntekijän on valikoitava tietämisen arvoinen ja opittava oppimaan. (Siltala 2004, 158.) Sisäisen yrittäjyyden käsitettä on käytetty esim. Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa (kohdassa Kuntapolitiikka ja hallinnon kehittäminen) seuraavasti: ”Julkishallinnon työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta ja kykyä ns. sisäiseen yrittäjyyteen vahvistetaan tarkoittaen kannustimia vastuunottoon, tuloksellisuuteen ja omatoimisuuteen” (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma, s. 77).

Edellä mainitut näkemykset ovat yhteneväiset Gatesin ihannetyöntekijän kuvauksen kanssa. Työnantaja esiintyy näissä lähinnä ammattitaitoa kartuttavien tilaisuuksien tarjoajana. Kiinnostava on myös listan viimeinen kohta, jossa työntekijältä ei sinänsä edellytetä rehellisyyttä, eettisyyttä ja ahkeruutta, vaan näiden perusasioiden hallitsemista.

Julkusen mukaan nykyisissä jälkifordistisen ajan työprosesseissa vuorovaikutus ja yhteistyö ovat mukana tuotannon kaikissa vaiheissa. Tässä prosessissa työntekijältä vaadittavat tärkeimmät taidot ovat tottumus liikkuvuuteen, mukautuvuus ja joustavuus. Nämä taidot kehittyvät työstä toiseen siirryttäessä ja työtä odottaessa, minkä toiminnan sivutuotteena omaksutaan niin ikään tärkeä tapa olla omaksumatta pysyviä tapoja. (Julkunen 2008, 134–135.)

Jakke Holvas ja Jussi Vähämäki kirjoittavat teoksessaan Odotustila - Pamfletti uudesta työstä (2005), että nykyaikana ei enää riitä pelkän ajan, tiedon tai taidon myyminen työnantajalle, vaan työntekijän on luovutettava työnantajansa käyttöön itsensä, koko persoonansa. Kirjoittajien mukaan etenkin hoito- ja tietotöissä työntekijöiden näkymättömiä, henkilökohtaisia kykyjä otetaan tuotannon käyttöön. He kutsuvat näitä yhteisöresursseiksi, joita vertaavat teollisuustuotannossa tarvittaviin luonnonvaroihin. Nämä yhteisöresurssit - ihmisuhteet ja -verkostot, psykologiset ja emotionaaliset taidot yms. tulevat näin osaksi työtä ja tuotantoa. (Holvas & Vähämäki 2005, 18–19.)

Työntekijältä odotetaan sitoutumista yrityksen arvoihin, osallistumista sosiaaliseen kanssakäymiseen ja käytettävissä oloa myös vapaa-aikana, josta sinänsä on tullut melko epämääräinen käsite. Mikäli organisaation ja työntekijän arvot ovat yhteneväiset ja vastavuoroiset, vaatimus niihin sitoutumisesta voi olla molemmin puolin antoisaa. Työntekijän luonne- ja persoonallisuusvaatimusten yhdensuuntaisuus on tullut näkyville mm. työpaikkailmoitusten välityksellä. Usein niissä odotetaan työntekijältä sosiaalisuutta ja ulospäin suuntautuneisuutta, jotka voivat olla yhdentekeviä tai jopa haitallisia tarjolla olevan tehtävän kannalta.

Työntekijän aikaan kohdistuvat vaatimukset ovat viime aikoina laajentuneet työurien pidentämistavoitteiden muodossa. Keskustelu on pyörinyt enimmäkseen eläkeiän noston ja opiskeluaikojen kiristämisen ympärillä. Työikäistä väestöä on lukumääräisesti monin veroin enemmän kuin eläkkeelle pian jääviä ja opiskelevia nuoria yhteensä. Viesti työurien jatkamisesta huoltosuhteen ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi muuttuu uskottavammaksi, kun työurien pidentämisponnistelut kohdistetaan nykyistä laajemmin työikäiseen väestöön.

Etenkin isojen organisaatioiden palvelutyössä ja asiakkuudessa näyttäisi olevan merkkejä jonkinlaisesta ristiriidasta. Helsingin Sanomat (27.7.2014) kirjoitti otsikolla ”Kassalla kilahtaa” asiakkaiden huonosta käytöksestä, mikä kirjoituksen mukaan on lisääntynyt ja kohdistuu nimenomaan asiakkaiden kanssa kontaktissa toimiviin työntekijöihin. Kirjoituksessa kuvataan, työntekijöiden pieni liikkumavara todeten, tilanteita, joissa asiakkaat ovat olleet asiakaspalvelua hoitavien henkilöiden näkökulmasta kohtuuttoman äkämystyneitä osoittaen tunteensa ja pettymyksensä avoimesti ja selkeästi. Asiakkaiden käyttäytymisen selitykseksi tarjotaan mm. netistä napattua keskustelutyöliä, lisääntynyttä valituskulttuuria ja ihmisten ikävää luonnetta.

Helsingin Sanomien artikkelissa kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimusprofessori Mika Pantzar toteaa kuluttajien kriittisyyden olevan myös hyvä asia. Valituskulttuuriin perehtyneen brittisosialogi Frank Furedin mukaan luottamus omaan ja lähipiiriin arvostelukykyyn kasvaa sitä mukaa kuin luottamus organisaatioon vähentyy; vuonna 2013 tehdyn World Values Survey -arvotutkimuksen mukaan suomalaiset luottivat enemmän toisiinsa kuin esimerkiksi suuryrityksiin. (HS 27.7.2014, C8.)

Organisaatiot ovat onnistuneet eriyttämään toimintonsa niin tehokkaasti, että ovat saaneet asiakkaat ja asiakaspalvelijat kiistelemään sen tarjoamista palveluista keskenään; työntekijät nimettöminä yksityishenkilöinä, kyvyttöminä ”suhtautumaan itseensä organisaation jatkeena”, kuten Helsingin Sanomat (27.7.2014) kirjoitti. Palautteen antaja tarkoittaa har-

minsa organisaatiota eikä sen yksittäistä työntekijää kohtaan, mutta asiakkaat sen enem-  
pää kuin työntekijätkään eivät ole konkreettisessa yhteydessä vastuullisten toimijoiden  
kanssa.

Aiemmin kuvattu erinomaisen työntekijän kuvaus on asiakkaan näkökulmasta monin osin  
varsin paikallaan. Kuitenkin, jos asiakaspalveluhenkilöstö tekee työtään tilapäisessä pal-  
velussuhteessa tai ulkoistettuna, mikä mahtaa olla esim. luvussa 2.2.2 mainitun vaatimuk-  
sen 4 (työntekijän on omaksuttava samanlainen pitkän aikavälin motivaatiotaso ja asenne  
kuin hyvän yrityksenkin) laadullinen sisältö? Minkä yrityksen pitkän aikavälin asenne työn-  
tekijän tulisi omaksua: sen, joka maksaa palkan vai sen, jossa kullakin hetkellä työskente-  
lee? Muutaman päivän tai tunnin työrupeaman kuluessa pitkän aikavälin asenteen omak-  
suminen on puutteellista, vaikka yrittäjämäistä asennetta ja tahtoa riittäisikin.

Pantzarin mukaan hyvät tavat nousevat puheeksi aina niissä vaiheissa, kun ”ilmassa on  
aggressioita ja kontrollin menettämisen uhkaa”. Pantzarin mukaan konflikteja syntyy sel-  
laisissa tilanteissa, joissa kehityksen myötä yksilöiden puheoikeudet laajentuvat (HS  
27.7.2012, C8). Esimerkiksi internet ja sosiaalinen media ovat luoneet laajentuneita  
(puhe)mahdollisuuksia. Vastaavanlainen ihmisten toimintamahdollisuuksia laajentava,  
hämmennystä, ennakoimatonta toimintaa ja konflikteja synnyttävä kehitys voi tapahtua  
millä hyvänsä alueella. Internetin lisäksi tapapuheita nostattaneina esimerkkeinä mainitta-  
koon tasa-arvon laajentumisvaiheet historiassa, työn historia mukaan lukien.

Voisiko asiakkaiden aggressiivisuuden lisääntymistä pitää seurauksena siitä, että vasta-  
vuoroisuuden puute on levinnyt suhtautumisessa asiakkaisiin? Itsepalvelukulttuurin paisu-  
minen, palvelujen pirstaloiminen ja sen myötä varsinaisten vastuullisten toimijoiden etään-  
nyttäminen, itse-etsimiseen liittyvä harhailu ja jonottaminen saattaa turhauttaa osan kulut-  
tajista. Asiakas on avuton eikä organisaation johdosta irrallaan oleva asiakaspalvelutyön-  
tekijä pysty välittämään asiakkaalle sellaista, jota ei itsekään osakseen saa, kuten pitkän  
aikavälin motivaatiotasoa ja vastavuoroista sitoutumista.

### **2.2.3 Onko sitoutuminen tai sitoutumisen puute ongelma?**

Selväpiirteisen työpaikan on ennustettu katoavan osalta työntekijöitä tulevaisuudessa.  
Tämä näkyy Siltalan mukaan selvimmin niillä aloilla, joilla aiemmin työntekijät pyrittiin sito-  
maan organisaatioon. Nykytilanteessa työntekijät perustavat työsuhdeturvansa ammatti-  
taitojen säilyttämiseen ja kartuttamiseen. Koska organisaatioon sitoutuminen ei ole vasta-  
vuoroista, työntekijät mieltävät tekevänsä töitä itseänsä varten. (Siltala 2004, 172–173.)

Sennett katsoo, että ihminen ei ehdi nykyisessä toimintatavassa rakentaa työstään kestävä jatkumoa ja näin ollen työhön sitoutuminen muuttuu pinnalliseksi. Sennettin mukaan joustavan kapitalismin piittaamattomuus koetaan henkilökohtaisemmin kuin vanhan, luonteeltaan aineellisen kapitalismin välinpitämättömyys. Luottamuksen hiipuesssa ihminen ei tunne työtään tärkeäksi eikä itseään merkitykselliseksi. Tämä johtaa loogisesti vastavuoroisuuden heikentymiseen. (Sennett 2002, 159–160.)

Myös Julkunen näkee yritysyhteisöllisyyden ja -lojaalisuuden olevan katoamassa. Uuden kapitalismin yritykset tarjoavat palkitsevaa vaan ei pysyvää työtä. Julkusen mukaan työelämästä käydyissä keskusteluissa tämä molemminpuolinen lojaalisuuden puute ja sitoutumattomuus tunnustetaan. Hänen mukaansa ihannetapauksessa edut ovat yhteiset: työnantaja saa sitoutuneen työpanoksen ja työntekijä mahdollisuuden kehittää osaamistaan mielenkiintoisessa työssä. Julkunen toteaa myös, että tämä toimii parhaiten niiden työntekijöiden kohdalla, joilla on markkinoiden kulloinkin kysymiä taitoja ja ”joilta puuttuvat paikalleen sitovat kiinnikkeet”. Kiinnikkeiksi Julkunen mainitsee sellaisia seikkoja kuten itse rakennettu talo, lapset kouluineen tai aikuisia lapsiaan kaipaavat vanhemmat (Julkunen 2008, 65–66).

Sitoutumattomuuden molemminpuolisuus toteutuisi siis sellaisten työntekijöiden kohdalla, joiden osaamisesta on markkinoilla kova kysyntä, jotka ovat, ehkä markkinakysyntänsä takia, taloudellisesti riittävän riippumattomia mutta lisäksi ilman tunnesiteitä ystäviin, kotiinsa, kieleen, ylipäättään mihinkään. Keitä lienevät nämä tunnesiteistä vapaat ihannetapaukset, joissa tämänkaltainen ”epävarmuuden tunnustava moraaliosopimus” (Julkunen 2008, 66) on molemminpuolisesti edullinen? Riittääkö tämä joukko jatkossakin pitämään yhteiskunnan positiivisessa liikkeessä ja järjestyksessä?

Sitoutumattomuudella näyttäisi olevan työntekijöiden kannalta muitakin seurauksia ja toimintatavan muutoksia kuin se, että heillä on mahdollisuus siirtyä itsenäisinä, omilla ehdoiltaan ja joustavasti työnantajalta toiselle kiinnostavissa, haastavissa tehtävissä, uutta oppien, omaa ansioluetteloaan rehevöittäen. Sennettin mukaan joustava ja nopeatempoinen uusi kapitalismi heikentää ihmisen sisintä satuttamalla juuri niitä luonteenpiirteitä, jotka sitovat ihmiset toisiinsa ja tekevät meistä erityisiä. (Sennett 2002, 23).



#### 2.2.4 Tehokkuuden, turhautumisen ja uupumisen kautta kadonneen arvokkuuden metsästyksen

Suomalaisten mielestä työ saa olla kovaa ja vaativaa, kunhan edellytykset sen tekemiseen ovat kunnossa. (Antila 2006, 69–70.) Siltala viittaa työolobarometrin tekijään Pekka Ylöstaloon, joka tiivistää mielekkyyden hiipumisen siihen, että mahdollisuus oman ammatitaidon käyttämiseen hiipuu. (Siltala 2004, 259). Nykytyöhön kuuluu runsaasti erilaista raportointia, kontrolli- ja valvontajärjestelmien käyttöä, tietojärjestelmien täyttöä, arviointia ja etenkin arvioinnin kohteena oloa. Varsinaiselle työlle jää yhä vähemmän aikaa ja voimaa. Työn tuloksissa näyttää kiinnostavan enemmän lukumäärän ja nopeuden kaltaiset asiat kuin laadun ja vaikuttavuuden kaltaiset seikat. Ihmiset kuitenkin haluavat tehdä työnsä hyvin ja tulla siinä nähdyksi. Jos nämä puuttuvat, se turhauttaa.

Julkunen analysoi stressiä, uupumusta ja masennusta työn epämukavuuden käsitteinä kutsuen näitä nykyajan uusiksi epidemioiksi. Julkunen sanoo em. diagnoosien yleistymisestä, että niiden voidaan ajatella kertovan työelämän tilasta, mutta arvelee, että ne voivat kertoa myös mm. huolen kulttuurista, ajan etiikasta tai tutkimusvaltaistumisesta, tai yksinkertaisesti siitä, että nämä käsitteet on nyt keksitty (Julkunen 2008, 237). Julkunen selostaa kirjassaan ”masennuksen asiantuntijan” näkemystä, jonka mukaan ”työelämän roolia depression syntymisessä liioitellaan” ja jatkaa asiantuntijan sanomana, ettei masennuksen yleistyminen kerro välttämättä sen työperäisyydestä, vaan työn vaatimusten kasvusta juuri emotionaalisten, sosiaalisten ja kognitiivisten kykyjen osalta. Näin ollen työssä selviytymistä heikentää kyllä masennus, mutta se on syntynyt muista syistä. (Julkunen 2008, 250–251.)

Katsotaan diagnoosien syyksi sitten työn vaatimusten kasvu tai nykyihmisten heikkous selvitä kasvaneista vaatimuksista, on masennus työkyvyttömyyden muotona todellinen ja kustannuksia aiheuttava ongelma. Kasvaneitten vaatimusten luetteloon lisäksi eettiset vaatimukset. Kuormittavuutta aiheuttaa etenkin se, kun työn eettiset vaatimukset tietoisesti sivuutetaan esimerkiksi kustannusten niukentamiseksi.

Julkunen ottaa keskusteluun mukaan ikuisiksi kutsumansa kysymyksen työn arvokkuudesta ja työntekijän arvostuksesta. Työprosessiteoriaan perehtynyt Julkunen toteaa, että työelämän ongelmat näyttävät kasaantuvan juuri arvonannon puutteisiin (Julkunen 2008, 274). Julkunen mukaan työelämässä koettua tyytymättömyyttä voidaan tarkastella tunnustuksen puuttumisena (myös Siltala 2004, 8) mutta edelleen siten, että tunnustuksesta kamppailu on voimistunut. Julkunen mukaan tunnustamatta jättäminen voi tapahtua ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tai instituutioiden rakenteissa. Työelämässä tunnustus

ilmenee esim. turvallisena työpaikkana, palkkana, työn sisältönä ja kunnollisina työoloina, mutta myös arvostavana kohteluna, josta usein käytetään nimityksiä reilu ja oikeudenmukainen. (Julkunen 2008, 282–283.)

Antila pelkistää työntekijöiden yleiseksi toiveeksi inhimillisen kohtelun. Hän toteaa, että epäoikeuden ja nöyryyttämisen tunne, vaikutusmahdollisuuksien puute ja pelko vievät ilon sellaisestakin työstä, joka on koettu tärkeäksi. Kyse on Antilan mukaan merkittävästä ongelmasta, johon olisi mahdollista vaikuttaa suhteellisen yksinkertaisilla johtamisen keinoilla, jopa ilman taloudellisia kustannuksia. Näitä ovat mm. rakentava, kannustava palaute, avoimuus ja ylipäättään ihmisten kunnioittava kohtelu. (Antila 2006, 66.)

Kun työelämää kehitetään ennakoivalla, proaktiivisella otteella, uskalletaan kokeilla uusia ratkaisuja ja kehittämisen tapoja. Tällöin myös yhteistoiminnassa rikotaan perinteiset ammatti- ja henkilöstöryhmien väliset reviiirit, mitä tulisi myös määrätietoisesti tavoitella. Reaktiivisessa kehittämisessä reagoidaan vasta ongelmiin jos silloinkaan, yleensä perinteisen työn suunnittelun ja ohjeistamisen avulla. (Alasoini T. & Järvensivu A. & Mäkitalo J., 2012, 6–7).

Antila on tutkimustensa perusteella todennut, että proaktiivisissa toimipaikoissa työn laatu, innovatiivisuus ja tuloksellisuus, ja niin ikään hyvinvointi ja työn mielekkyys, on parempi kuin keskivertotoimipaikoissa riippumatta esim. henkilöstön, toimialan tai -paikan rakenteellisista seikoista. (Antila 2006, 70.)

## **2.3 Muutosten toteuttaminen työyhteisöissä**

### **2.3.1 Muutosjohtamisesta muutuskulttuuriin**

Eri johtamisteorioilla on sama tavoite – tuottavuuden parantaminen – mutta niiden tarjoamat menettelyt ovat erilaisia mm. historiallisen ajankohdan, toimialan tai kulttuuriympäristön mukaan. 1900-luvun alussa massatuotannon tarpeisiin kehitetyssä taylorismissa työvaiheet on ositettu ja standardoitu. Taylorismin jälkeen syntynyt ihmissuhdekoulukunta korosti työtehtävien ja vuorovaikutuksen laajentamista. 1950-luvulla ryhdyttiin johtamisteorioissa kiinnittämään huomiota organisaatioiden rakenteisiin ja 1980-luvulla organisaatiokulttuureihin. (Seeck, 290–291.) Tietointensiivisissä organisaatioissa vallalla on innovaatioteoriat, joiden mukaan työntekijöiden ajatellaan olevan oppimis- ja kehittymistarpeita yksilöinä. (Seeck, 243–244).

Etenkin 2000-luvulla tietoteknologia on mullistanut työtä ja yhteiskuntaa perinpohjin, mutta massatuotannon toimintalogiikka, tavat ja johtamisihanteet ovat vielä hanakasti käytössä. Juuri uusien innovaatioiden ja vanhan toimintalogiikan murrosvaiheessa uudistuminen ja muutosten toteuttaminen voi olla visaista. Standardointi, erikoistuminen, hierarkinen organisaatorakenne, tavoitteiden yhdenmukaistaminen, säännönmukaisuuden tavoittelu ja ulkoinen palkitseminen periytyvät tayloristisista johtamisperiaatteista. Esimiestä ei nykytyöelämässä kuitenkaan tarvita työntekijöiden työn ohjaamiseen ja valvomiseen, vaan työyhteisön toiminnan kokonaisuuden, toimintaedellytysten ja työn sujuvuuden kehittämiseen. Ensisijaisen tärkeää on tehdä se yhdessä työntekijöiden kanssa. (Schaupp ym. 2013, 21–25.)

Työterveyslaitoksen mukaan muutoksenhallinnan peruskysymyksiä ovat: miksi muutoksia toteutetaan, ovatko muutokset mielekkäitä ja miten muutoksiin voi vaikuttaa. Muutosjohtamisen tehtävä on mahdollistaa näihin kysymyksiin vastaaminen. Toteuttamisessa otetaan huomioon muutoksessa olevien erilaiset näkökulmat ja tarpeet ja suunnitellaan, miten muutokset hallitaan. (Työterveyslaitos 2010.)

Organisaatio- ja työnsosiologiaan erikoistunut Pekka Mattila toteaa kehittämisen ja uudistamisen liittyvän niin paljon organisaation perustoimintaan, ettei tavallisen johtamisen ja muutosjohtamisen välillä ole mielekästä tehdä selkeää eroa. Muutosjohtamisessa Mattila korostaa jatkuvaa hallittua kehittymistä. (Mattila 2007, 9–10.) Muutoksessa on kyse työssä oppimisesta. Muutoksen toteuttajien tulee koko ajan kriittisesti tarkastella ja kehittää omaa toimintaansa suhteessa muihin. Muutoksen toteuttajien ja johtajien on siis kyettävä muuttamaan myös omia oletuksiaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 41.)

John P. Kotterin muutosjohtamisen teoksessa (Leading Change, 1996) esitetty kahdeksanvaiheinen onnistuneen muutosprosessin kuvaus on paljon käytetty ja tiuhaan siteerattu. Se alkaa ohjeella ”Luo kiireellisuuden tuntu” ja päättyy vaiheeseen ”Synnytä uusi kulttuuri” (esim. Kotter 1996, 35–145; Mattila 2007, 132.) Myöhemmissä teoksissaan (esim. A Sense of Urgency) Kotter paneutuu muutosprosessin alkuvaiheeseen todeten, että muutoksen onnistuminen on kiinni oikeanlaisesta muutostahdosta. Muutoksen johtajan on pystyttävä luomaan ja ylläpitämään aitoa muutostahtoa, joka syntyy siitä, kun eri ihmiset eri tehtävissä ja organisaatiotasoisissa toimivat ja kommunikoivat keskenään. Yhtenä suurimpana muutosten jarruttajana Kotter pitää organisaation omahyväisyyttä, joka estää näkemästä toimintaan kohdistuvia uhkia ja tilaisuuksia. Aidossa muutosvalmiudessa ihmiset toimivat kaikilla organisaation tasoilla olennaisiin asioihin keskittyen. (Kotter 2009, 7–10.) Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan vaihetta ovat tässä teoksessa seuraavallaiset:

1. Muutostahto, jossa ymmärretään muutoksen tärkeys.
2. Ohjaava tiimi, joka kykenee toteuttamaan hankkeen.
3. Visiot ja strategiat, joissa selvitetään ydinasiat.
4. Kommunikaatio, jonka on oltava jatkuvaa ja intensiivistä.
5. Valtauttaminen, jolloin muutokseen sitoutuneille annetaan tarvittavat päätös- ja vaikuttamismahdollisuudet.
6. Nopeat tulokset vaimentavat arvostelun.
7. Peräänantamattomuus, eli muutoksesta ei luovuta ennen kuin visio on todellisuutta.
8. Muutoksen lukitseminen on vaihe, jossa tulokset kytketään organisaation rakenteisiin ja toimintakulttuuriin. (Kotter 2009, 11.)

”Kiireellisyyden tunteen luominen” on muuttunut vakuuttavammin toimivaksi muutostahdon vahvistamiseksi. Kotter varottaa lisäksi ”kiireilystä” pitäen sitä aktiivisenoloisena touhuiluna, jota ei ole suunnattu muutosta eteenpäin vieviin toimiin (2009, 19). Aiemman ohjeen vanhahtavalta kuulostava ”Viesti visiosi muille” on vaihtunut jatkuvaan kommunikaatioon ja valtaisa ”Synnytä uusi kulttuuri” on lähempänä todellisuutta asiana, jossa muutos kytketään organisaation nykytoimintaan.

Muutostahtoisien ilmaston luomiseksi ja ylläpitämiseksi Kotter kehottaa muutosjohtajia mm. toimimaan itse esimerkillisesti ja näkyvästi. (Kotter 2009, 45).

Yksi onnistumisen edellytyksistä on organisaatiossa vallitseva keskinäinen luottamus ja yhteistyö, jotka syntyvät vuorovaikutuksen tuloksena. Luottamuksen ilmapiirissä toimijat ottavat helpommin huomioon toistensa näkemykset. Tämä synnyttää avoimuutta ottaa esille ongelmia ja etsiä niille ratkaisuja. Epäluottamuksen kehään joutuvan muutosjohtajan työ saattaa olla pelkkää uuvuttavaa ongelmakohtien ratkaisua, kriisiviestintää ja muuta ns. palokuntatyötä. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–81.)

Organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus muutoksen etenemiseen; kulttuuri voi joko edistää tai hidastaa muutoksen etenemistä. Muutos saa vastustusta yleisimmin autoritaarisissa, hierarkkisissa organisaatioissa. (Mattila 2007, 40–41.) Näille kulttuureille on tyypillistä, että muutos valmistellaan rajatuissa ryhmissä. Jos valmisteluun osallistujien joukkoa laajennetaan ja hajautetaan organisaatiossa, on prosessin ohjaus raskaampaa, mutta vastaavasti sitoutuminen laajempaa ja tiukempaa. (Mattila 2007, 147.)

Muutoksen vastustusääniä ei kannata ryhtyä ankarasti nitistämään. Kritiikki kertoo usein voimakkaasta sitoutumisesta organisaatioon ja omaan työhön, joten saatavilla olevat havainnot kannattaa hyödyntää. Erilaisten näkemysten kunnioittaminen edesauttaa myös sisäisen avoimuuden ja luottamuksen rakentumisessa. (Juholin 2008, 135–136; Mattila 2007, 25–26.)

Mattila katsoo muutoskykyisen organisaation tarvitsevan tehokasta projektikulttuuria, hyviä valmennus- ja koulutusmalleja henkilöstölle, rakenteellista välinpitämättömyyttä sekä jatkuvaa kriittistä toimintaympäristön tarkkailua. Kiinnostavana pidän etenkin rakenteellisen välinpitämättömyyden vaatimusta, jolla tarkoitetaan, että status ja arvostus on erotettu mahdollisimman kauaksi tehtävänimikkeistä, raportointisuhteista ja hierarkkisista asemista. Mattilan mukaan rakenteellisen välinpitämättömyyden vaatimus on muutoskyvyn edellytyksistä ratkaisevin. (Mattila 2007, 245.)

Mattilan (2007, 245) mukaan hyvä muutoskyky on organisaation elinvoimaisuuden edellytys ja strateginen kilpailuetu. Stenvall ja Virtanen (2007, 43) pitävät tärkeänä, että muutos nähdään jatkuvana prosessina eikä irrallisena hankkeena. Niin ikään Kotter (2009, 137) pitää aitoa muutuskulttuuria organisaation merkittävänä resurssitekijänä.

Muutosohjelmilla, kuten oman organisaationi kulttuurinmuutosohjelmalla, tavoitellaan yleensä merkittävää muutosta esimerkiksi toimintatavoissa useiden toisiinsa kytkettyjen muutosprojektien avulla. Muutosohjelmien onnistumista tutkinut Päivi Hoverfält korostaa selkeän muutostarpeen ja hyvän pohjatyön lisäksi tarvittavan aktiivista, runsasta ja monipuolista vuorovaikutusta ohjelman alusta alkaen. Kun muutoksen kohteena on ihmisten tapa toimia, ohjelmien johtajalta vaaditaan herkkyyttä reagoida ympäristöstä saataviin signaaleihin ja monipuolista taitoa johtaa ihmisiä. (Projektitoiminta 2/2014, s. 76–78.)

### **2.3.2 Viestintä ja vuorovaikutus muutoksissa**

Siinä missä muutosjohtamista ei ole mielekästä erottaa muusta johtamisesta, ei viestintää ole mielekästä pitää erillisenä muutoksen vaiheena. Muutosviestintä kulkee koko ajan muutoksen suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan rinnalla.

Elisa Juholin väittää, että muutosviestinnän käsitteeseen liitetään usein ajatus suunnitelmallisesta muutoksenhallinnasta ja yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Todellisuudessa muutoksessa ei perinteinen tiedottaminen riitä, vaan siinä tarvitaan keskustelua, työyhteisön tunnelman ja ihmisten tunteiden tiedostamista ja ymmärrystä siitä, miten muutokseen suhtaudutaan. Muutosmallien ääripäinä Juholin näkee muutoksen tekemisen yhdessä ja

muutokseen pakottamisen. Pakottamisessa suunnittelu tehdään pienessä piirissä, minkä jälkeen muulle organisaatiolle kerrotaan, kuinka toimitaan. (Juholin 2008, 126–128.)

Muutosta johdettaessa sisäisen markkinoinnin taidot ovat koetuksella. Muutoksen keskiössä toimineet eivät aina huomaa, että asiat, joita he ovat pohtineet jo pitkään, ovat suu-  
relle osalle muuta organisaatiota vielä vieraita. Mennäkseen perille viesti vaatii toistoa ja toistoa, uudelleen ja uudelleen. Mattilan (2007, 186–187) mukaan sisäiseen viestintään kohdistuva kritiikki johtuu usein virallisen organisaation liian hitaasta reagoinnista, jolloin huhut ehtivät edelle. Näihin seikkoihin on syytä varautua ennakkoon.

Muutoksen viestinnässä kielenkäyttöön tulee kiinnittää erityistä huomiota. Johtamisteori-  
oista lähtöisin olevat termit on konkretisoitava ja kerrottava avoimesti, mitä tarkoitetaan  
esim. sellaisilla käsitteillä kuin toiminnan tehostaminen tai virtaviivaistaminen (esim. Juho-  
lin 2008, 128; Stenvall & Virtanen 2007, 76; Mattila 2007, 189).

Pitkään kestävässä muutosprosesseissa on tärkeää ennakkoon määritellä välitavoitteita,  
joissa tarkastellaan tuloksia (Juholin 2008, 130). Palautetta on hyvä kerätä ja analysoida  
prosessin kuluessa ja sen jälkeen, eikä viestintää saa lopettaa siihen, kun hanke on muo-  
dollisesti saatu loppuun.

Muutosjohtamisen ja muutosviestinnän yhteydessä vuorovaikutteisuus on näihin sisäänra-  
kennettuna oletuksena. Vuorovaikutteisuuden käsitettä on kuitenkin syytä tarkastella lä-  
hemmin. Vuorovaikutusjohtamisella tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, että johtajat ih-  
misten kanssa keskustelemalla hankkivat tietoa organisaatiossa työskentelevien ihmisten  
tunnoista, ovat kiinnostuneita ihmisten tekemisistä ja ajatuksista ja ovat läsnä. Jos vuoro-  
vaikutteisuus toimii, tällöin myös johdolle esitetään näkemyksiä ja kysymyksiä (Juholin  
2008, 189).

Vuorovaikutusta ei pitäisi ymmärtää pelkkänä tietojen siirtelynä kahden tai useamman toi-  
mijan välillä. Vuorovaikutukseen kuuluu, että siinä tietoa myös muokataan, jäsennetään ja  
tuotetaan (Stenvall & Virtanen 2007, 63–64). Tämä edellyttää toimivaa dialogia. Dialogilla  
tarkoitetaan yleensä tasavertaista keskustelua ja hyvin toimiessaan dialogi voidaan nähdä  
ihmisten välisenä kohtaamisena ja tapahtumana, jossa yhdessä rakennetaan uutta (Han-  
nula 2009, 362–363). Dialogi edellyttää kuuntelemista, toisten ajatusten ja lähtökohtien  
ymmärtämistä. Näin ollen viestinnän vuorovaikutteisuuteen on syytä liittää vahvasti kes-  
kusteluun pyrkivä dialoginen viestintä.

Muutosjohtamisen ja -viestinnän yhteydessä käsitellään usein muutoksen vastustamista ja miten siihen tulisi vastata. Nykyinen toistuvien muutosten tila aiheuttaa väistämättä hämmennystä ja torjuntaa. Sen hyväksyminen ja ymmärtäminen voi antaa tilaa muutoksiin sisältyville myönteisille mahdollisuuksille kuten osallisuutta sallivan kehittämistyön leviämiseksi yleiseksi menettelytavaksi. (Alasoini ym. 2012, 5.)

### **2.3.3 Muutospaja työn kehittämisen välineenä**

Muutospajamenetelmä on Työterveyslaitoksessa valmisteltu työn kehittämisen sovellus, joka perustuu toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen metodologiaan. Näiden menetelmien pohjalta on kehitelty lukuisia muitakin sovelluksia erilaisten muutostilanteiden toteuttamista varten. Muutospajamenetelmän perusajatuksena on kehittää sellaisia menetelmiä ja toimintatapoja, jotka parantavat organisaatiossa koettua työhyvinvointia. (Launis & Schaupp & Koli & Rauas-Huhtanen 2010, 1)

Muutospajamenetelmässä tutkitaan työn muutosta tavoitteena ymmärtää, miten ja miksi työ on muuttunut. Työssä esiintyviä ongelmia ja niihin tarjottavia ratkaisuvaihtoehtoja ei ole etukäteen rajattu, kuten kehittämisen toimeksiannoissa yleensä toimitaan, vaan työyhteisö ja osallistujat ovat mukana määrittämässä kehittämisen lähtökohtia ja ongelmanasetteluja. Muutospajoissa tutkitaan mm. työssä esiintyviä ongelmia ja häiriöitä ja etsitään niihin toimivia ratkaisuja. Menettelyssä ei etsitä syyllisiä eikä mielenkiintoa kohdisteta yksilöihin, vaan työntekijät analysoivat työtä ja sen kohdetta etsien yhdessä uusia, toimivia ratkaisuja toimintatapoihin. (Launis ym. 2010, 1–14).

Joissakin muutosjohtamisen oppaissa korostetaan muutosprosessin läpiviemistä ikään kuin kyseessä olisi työntekijöiden kannalta lähinnä asenteellinen ja psykologinen prosessi. Olennaista on kuitenkin ymmärtää, mikä toiminnassa muuttuu. (Schaupp ym. 2013, 29–30.) Työssä tapahtuva yksittäinen muutos, kehitystoimi tai ratkaisuksi ajateltu ohjeisto aiheuttaa toimintoihin yleensä ristiriitaisia tavoitteita, joiden välillä työntekijät joutuvat tekemään valintoja. Muutospajamenetelmässä tarkastellaan koko työtoiminnan rakennetta ja sen monipuolisia vuorovaikutussuhteita. Tätä tehdään toimintajärjestelmän mallin avulla. (Schaupp ym. 2013, 73–74.)

Toimintajärjestelmä on systeemimalli, joka tarkoittaa, että jossakin toimintajärjestelmän osassa tapahtuvat muutokset aiheuttavat muutoksia toimintajärjestelmän muihin osiin. (Schaupp ym. 2013, 74.) Toimintajärjestelmää sekä muita muutospajan käsitteitä ja työvälineitä kuvataan tarkemmin luvussa 3.3.

Muutospajatyöskentely perustuu kahden virikkeen periaatteeseen. Ensimmäinen virike koostuu arjen hankalista tilanteista ja ongelmista, jotka halutaan ratkaista. Toisella virikkeellä tarkoitetaan ongelman ratkaisun välineitä ja käsitteellisiä tulkintamalleja, joiden avulla haastaviin tilanteisiin saadaan uusia tulkintoja ja sisältöjä sekä toimintaa ohjaavia keinoja. (Launis ym. 210, 45.)

Muutospajamenetelmän kehittäjät korostavat sen menetelmällistä perustaa ja pajatyövälineiden systemaattista käyttöä. Pajatyövälineiden järjestelmällinen käyttö pysyttää työs-kentelyn asiassa ja estää jättämästä tärkeitä seikkoja huomiotta. Sen käyttö varjelee eksy-mästä vain yksittäisiin toimintajärjestelmän osasiin, sääntöjen rakenteluun tai yksilöihin ja auttaa näkemään tilanteet laajempina kokonaisuuksina.

## **2.4 Työhyvinvointi ja henkilöstövoimavarojen johtaminen Tilastokeskuksessa**

Tilastokeskuksen työhyvinvointityön perustana on Työsuojelun toimintaohjelma, joka laa-ditaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Ohjelman tarkoituksena on mm. lisätä suunnitelmalli-suutta työhyvinvointityöhön ja kohdentaa toimenpiteet valittuihin kohteisiin. Työsuojelun erityiskohteiksi on vuosiksi 2014–2015 valittu seuraavat: 1) Hyvinvointi on luonteva osa työyhteisön arkea 2) Hyvät johtamis- ja työyhteisötaidot ja 3) Yhteiset toimintatavat ja avoin vuorovaikutus muutostilanteissa (Tilastokeskus 2013, 2–4).

Viraston työsuojeluorganisaatiossa työsuojelupäällikkönä toimii henkilöstölakimies. Työ-suojeluvaltuutettu, kaksi varavaltuutettua ja kaksi työsuojeluasiamiestä valitaan vaaleilla kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Työsuojelutoimikuntaan kuuluu edellä mainittujen lisäksi henkilöstöjärjestöjen nimeämät edustajat, viraston määräämät edustajat, työterveyshuol-lon edustajat sekä työhyvinvointiasioita valmistelevat asiantuntijat. Työsuojeluorganisaatio toimii asiantuntijan asemassa eli sen tehtävä on seurata, ehdottaa korjaavia toimenpiteitä ja kehittää yhteistoimintaa työsuojeluasioissa. (Tilastokeskus 2013, 8–11.)

Työsuojelun toimintaohjelmassa on työhyvinvointimalli, jossa kootaan fyysinen, henkinen, sosiaalinen ja eettinen työhyvinvointi yhdeksi kokonaisuudeksi. Työhyvinvointimallissa ku-vataan kunkin em. alueen tavoitteet, toimintatavat, mittarit ja toimijat. (Tilastokeskus 2013, 12.)

Tilastokeskuksen sisäisillä verkkosivuilla on toimintaohjeet siitä, miten erilaisissa työhyvin-vointia uhkaavissa tilanteissa voi toimia. Varhaisen tuen ohjeessa on yksityiskohtaiset



neuvot puheeksioton tilanteista, eri toimijoiden tehtävistä ja rooleista. Henkisestä työsuojelusta, väkivallasta ja kiusaamisesta on sivustot, joissa annetaan ensiapuluonteiset toimintaohjeet.

Tilastokeskuksen kymmenellä toimintayksiköllä on kullakin työhyvinvointiryhmä (jatkossa työhyvinvointi-alkuisista ilmauksista voidaan käyttää myös tyhy-alkuista nimitystä), jonka kokoonpanon ja tehtävät yksiköt itse muotoilevat. Epävirallinen työhyvinvointiverkosto koostuu toimintayksiköiden työhyvinvointiryhmien jäsenistä. Verkostossa jaetaan tietoa, kokemuksia ja vertaistukea ja sen aloitteesta järjestetään koko organisaation henkilöstölle työhyvinvointiin liittyviä luentoja ja tilaisuuksia.

Toimintayksiköiden työhyvinvointiryhmien vetäjistä koostuvan työhyvinvoinnin ydinryhmän tehtävänä on kehittää ja yhdenmukaistaa organisaation työhyvinvointitoimintaa. Työsuojeluorganisaatio ja toisaalta tyhy-ryhmät verkostoineen ja ydinryhmineen toimivat periaatteessa saman asian ympärillä, mutta käytännössä toisistaan erillään. Työsuojeluorganisaatiossa käsitellään pakolliset viralliset asiat, työhyvinvointiryhmien toiminta-alue on laajempi. Esimerkiksi henkilöstökyselyjen tulosten analysointi on yleensä työhyvinvointiryhmän tehtävänä.

Tilastokeskuksen henkilöstön kehittämistä ja muuta HR-toimintaa koskevat dokumentit ovat erittäin hyvin ja ammattitaitoisesti tehtyjä. Ohjeisto on rakennettu siten, että niitä noudattamalla organisaatiota voi pitää esimerkillisenä työyhteisönä, jolla on hyvät mahdollisuudet keskittyä omaan ydintoimintaansa, saada osaavia työntekijöitä ja pitää heidät työtään tekemässä ja kehittämässä. Suunnitelmissa esitetyt tavoitteet ovat kuitenkin nimenomaan tavoitteita, jotka eivät vielä kaikin osin ole viraston arjen todellisuutta.

Teoksessaan Työnilo Manka (2012, 37) kannustaa laatimaan mittareita, joilla voisi tarkastella työolojen laatua laajasti. Tilastokeskuksessa tehdään henkilöstölle vuosittain esimerkiksi henkilöstökysely ja esimiestyötä koskeva kysely. Organisaatiossa on asiantuntevasta eri kyselyistä saatavien tietojen analysointiin. Tietoa on käytettävissä, mutta parantamista olisi siinä, miten kyselyissä ja raportoinneissa esiin tulleisiin kehittämistarpeisiin reagoidaan. Manka varottaa, että jos kyselyjen ja kehittämiskeskustelujen perusteella ei ryhdytä kehittämään niissä esiin tulleita asioita, on niillä jatkossa kielteinen yhteys työhyvinvointikokemukseen (Manka 2012, 82).

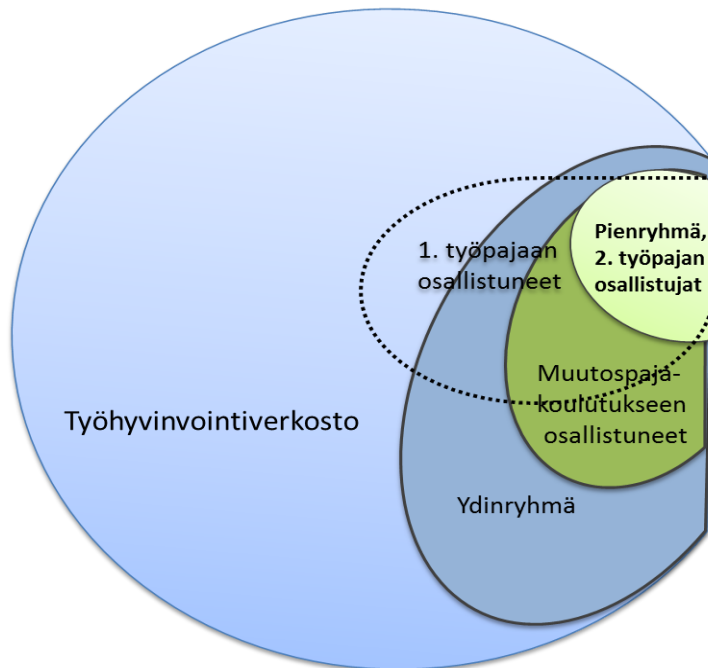
Virastossa henkilöstökyselyjen tulokset käsitellään kussakin yksiköissä, johtoryhmässä ja muissa asiaan liittyvissä elimissä vuosittain. Tällöin sovitaan, mitkä asiat valitaan kehittä-

miskohteiksi. Henkilöstökyselyjen vastausosuudet ovat pysyneet toistaiseksi melko hyvinä. Tuloksissa ja vastaamisinnokkuudessa ilmeneviin heikkoihin signaaleihin kannattaa tarttua, etteivät ne käänny Mankan mainitsemalla tavalla tarkoitustansa vastaan.

### 3 Työhyvinvointityön muutospajaproessin toteuttaminen

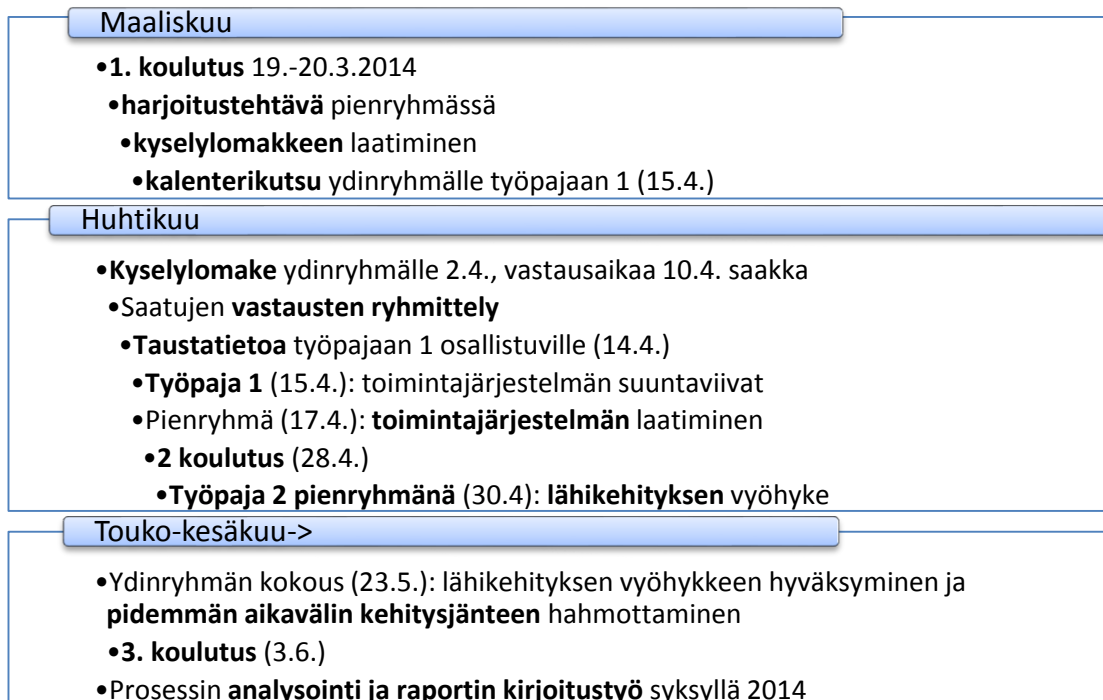
#### 3.1 Prosessin toimijat ja eteneminen

Työhyvinvointitoiminnan muutospajaproessin keskeisin toimija oli sen valmistelu- ja toteutusvaiheisiin osallistunut pienryhmä. Lisäksi työskentelyn eri vaiheisiin osallistui joukko aktiiveja työhyvinvointiverkostossa toimivia tilastokeskuslaisia.



Kuvio 1. Muutospajaproessin toimijat

Tilastokeskuksessa työhyvinvointiverkoston määritelmä on väljä. Verkostoon kuuluvat eri toimintayksiköiden työhyvinvointiryhmien jäsenet sekä kaikki työhyvinvointityöstä kiinnostuneet. Kirjoittajan arvion mukaan työhyvinvointiverkostossa vaikuttaa aktiivisesti noin sata toimijaa, mutta määrä voi erilaisten tapahtumien ja kyselyjen muodossa olla useita satoja. Toimintayksiköiden kymmenen työhyvinvointiryhmää ovat osa työhyvinvointiverkostoa. Ydinryhmään kuuluu tyhy-ryhmien yhdeksän vetäjää ja koordinaattori, joista muutospaja-koulutukseen osallistui seitsemän. Pienryhmä on tässä kehittämistehtävässä kuvatun muutospajan valmisteluryhmä, johon kuului kolme henkeä: viraston työhyvinvointitoiminnan koordinaattori, yksi oman toimintayksikkönsä työhyvinvointiryhmän vetäjä sekä tämän raportin kirjoittaja, niin ikään oman toimintayksikkönsä työhyvinvointitoiminnan vetäjä.



Kuvio 2. Prosessin eteneminen

Yllä olevassa kuviossa on prosessin keskeiset tapahtumat aikajärjestyksessä. Muutospajatoimintaan ryhtymisen motiiveja selostetaan seuraavassa luvussa ja työpajojen toteuttaminen kuvataan yksityiskohtaisesti luvuissa 3.6 ja 3.7.

### 3.2 Muutospaja ja työhyvinvoinnin edistäminen

Kumu-ohjelman toimintatapojen uudistamisesta vastaavassa projektiryhmässä tuotiin esille muutospajatoiminta yhtenä mahdollisuutena valmistautua muutosten ja uudistusten toteuttamiseen. Muutospaja on yksi valtiovarainministeriön vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa (VATU) suositelluista menetelmistä inhimillisen pääoman kehittämiseen. Valtiovarainministeriön ohjeen mukaan inhimillisen pääoman kehittämisellä tavoitellaan valtiolle yhtenäistä, tuloksellista toimintakulttuuria, joka lisää työyhteisön aikaansaavuutta, henkilöstön hyvinvointia ja jatkossa myös työurien pidentymistä. Tavoitteena on saada aikaan toimintatapoja, jotka lisäävät osallistumista, vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja työn iloa. (Valtiovarainministeriö 2012, 1–3). Tilastokeskuksen toimintayksiköiden työhyvinvointiryhmien tehtävänä on edistää työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Työterveyslaitos järjesti maaliskuu-kesäkuussa 2014 nelipäiväisen muutospajaohjaajakoulutuksen, johon Tilastokeskuksesta osallistui seitsemän työhyvinvointityön toimijaa. Suositus oli, että samasta organisaatiosta osallistuttaisiin koulutukseen ryhmänä. Työhy-toiminnan koordinaattorin lisäksi muut osallistujat olivat yksikkönsä työhyvinvointiryhmän vetäjiä.

Muutospajakoulutuksessa käytiin läpi muutospajatyöskentelyn keskeiset periaatteet ja pajaprosessin eteneminen oman harjoitustehtävän avulla. Tämän kehittämistehtävän perustana on koulutuksessa aloitettu harjoite, jota on jalostettu eteenpäin.

Muutospajakoulutuksen tavoitteena oli ohjata käyttämään muutospajamenetelmän työvälineitä ja antaa valmiuksia kehittämistoiminnan uudistamiseen. Koulutus jakaantui kolmeen jaksoon. Ensimmäisessä jaksossa 19.–20.3.2014 tutustuttiin muutospajakehittämisen erityispiirteisiin ja eroavuuksiin verrattuna perinteiseen kehittämistoimintaan sekä harjoiteltiin työn kohteen määrittelyä ja työn analysointia toimintajärjestelmän avulla. Harjoitustehtävänä ennen toista jaksoa pienryhmä laati hyvinvointitoiminnan toimintajärjestelmän, jota käytetään myös tässä kehittämistehtävässä. Toinen jakso pidettiin 28.4.2014, jolloin harjoiteltiin lähikehityksen ja uuden toimintamallin hahmottamista sekä kehittämiskokeilujen suunnittelua. Näitä jatkettiin omassa harjoitustehtävässä ennen viimeistä jaksoa, joka pidettiin 3.6.2014. Siinä keskityttiin pajaprosessin suunnitteluun ja ohjaukseen.

### **3.3 Muutospajan tärkeimmät käsitteet**

Muutospajatoiminnan käsitteet ovat samalla muutospajan kehittämistyössä käytettäviä työvälineitä. Tärkeimmät käsitteet ovat

- kohdehyvinvointi ja työn kohde
- toimintakonsepti
- muutoksen epäsynkronit
- häiriöt työssä, häiriökuormitus
- työ toimintajärjestelmänä
- muutossykli ja
- toiminnan ristiriidat (Launis ym. 2010, 27.)

Muutospajamenetelmän kehittäjät toteavat, että ongelmien tulkintavälineet ohjaavat voimakkaasti myös sitä, mihin kehittämistoimenpiteisiin ryhdytään. Esimerkiksi, jos työhyvinvoinnissa, työn tuottavuudessa ja toimintojen sujuvuudessa esiintyvien ongelmien katsotaan johtuvan vaikkapa työntekijöiden osaamisen puutteista, haluttomuudesta noudattaa annettuja ohjeita tai ohjeitten puutteellisuudesta, kohdistuu huomio ja kehittämistoimenpiteet pelkästään työntekijöihin tai muuhun rajattuun seikkaan. Tuolloin havaitsematta jäävät toimintakonseptin muutokset ja niiden keskinäiset epäsynkronit, runsas häiriökuormitus, joka aiheuttaa kohdehyvinvoinnin heikentymistä ja toiminnan ristiriidat, joita tarkastelemalla ja kehittämällä olisi mahdollista saada laaja-alaisesti vaikuttavia ja pitkään kestäviä

ratkaisuja. (Launis ym. 2010, 27.) Tämän vuoksi on tärkeää käyttää kehittämisen työvälineinä juuri edellä mainittuja muutospajan käsitteitä. Selostan seuraavassa käsitteiden ja työvälineiden ajatusta ja käyttötarkoitusta lähemmin.

### **3.3.1 Työn kohde**

Työn kohde on olennainen kehittävän työntutkimuksen käsite. Työn kohteella tarkoitetaan tuotetta tai palvelua tai sitä kokonaisuutta, mitä työntekijät toiminnallaan tavoittelevat ja saavat aikaan. Työn kohde kertoo, miksi kyseinen työtoiminta on olemassa. Kohdetta voi tarkastella kahdesta näkökulmasta: mikä on työn konkreettinen (aineellinen tai palvelullinen) kokonaisuus ja mikä on yhteinen tulkinta siitä, mikä on yhteisen toiminnan tarkoitus. Kohde vastaa kysymyksiin mitä, kenelle ja miksi tuotetaan. On hyvä huomata, että toiminnan kehittyessä ja edetessä työn kohteessa tapahtuu muutoksia, molemmista edellä mainituista näkökulmista katsoen. (Launis ym. 28–29.)

Kohdehyvinvointi rakentuu sekä työn henkilökohtaisesti koetusta mielekkyydestä että työyhteisössä yhteisesti jaetusta ymmärryksestä työn (yhteiskunnallisesta) merkityksestä. Kun työ koetaan mielekkääksi, merkitykselliseksi ja hallittavaksi, se tuottaa tekijöilleen kohdehyvinvointia. Näin tarkasteltuna työhyvinvointi on tulos mielekkään ja merkityksellisen työn tekemisestä. (Launis ym. 2010, 27.)

### **3.3.2 Toimintakonsepti**

Toimintakonseptilla tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevaa tuotanto- ja toimintatapojen ja työvälineiden kokonaisuutta, joilla organisaatio toteuttaa perustehtävänsä. Toimintakonsepti sisältää myös esimerkiksi johtamisen ja kehittämistyön periaatteet, hierarkian ja työnjaon, tiedonhankinnan ja yhteistyön tavat. Toimintakonseptit kehittyvät historiallisesti ajassa, niitä yritetään muuttaa tarkoituksellisesti ja niitä syntyy uusien teknologiaratkaisujen ympärille. Toimintakonseptista osa on toimialalle yleistä, osa organisaatiolle erityistä, käytännössä jokaisen työyhteisön toimintakonsepti on ainoalaatuinen. (Schaupp ym. 2013, 25–26.)

Eri toiminnoissa tapahtuvat pienet muutokset näkyvät arjen toimissa monenlaisena sujuvuusmuutena, häiriöinä ja ongelmina. Näitä analysoimalla tehdään toimintakonseptien muutokset näkyviksi. Vaikka toimintakonseptia voitaisiinkin tarkastella koko organisaation tasolla, toimii organisaatioissa todellisuudessa useita keskenään erilaisia, eri kehitysvaiheissa olevia, keskenään yhteensopimattomia toimintakonsepteja. Tätä ilmiötä kutsutaan muutospajassa epäsynkroniksi. (Launis ym. 2010, 31–33.)

### **3.3.3 Epäsynkronit**

Epäsynkroniella tarkoitetaan muutospajassa sitä, kun toimintakonseptit muuttuvat ja ne ovat keskenään eri kehitysvaiheissa tai ristiriidassa organisaation linjausten, strategioiden, päätösten ja erilaisten sopimusten kanssa. Toimintakonseptit voivat olla organisaation sisällä myös perustellusti erilaisia. Silti ne eivät saisi aiheuttaa toistuvia häiriöitä. (Launis ym. 2010, 34–35.)

Eräs esimerkki epäsynkronista on seuraava, melko tavallinen tilanne: työt ja toiminnot organisoidaan yhteisen päämäärän hyväksi toimiviksi tiimeiksi, mutta tiimityön tulos mitataan yksilösuoritteina. Ei ole harvinaista sekään, että mainitun epäsynkronin mahdolliset seuraukset tulkitaan henkilöiden välisiksi yhteistyöongelmiksi. Niin toimintakonseptit kuin epäsynkronitkin ovat hankalasti havaittavissa, mutta niihin pääsee kiinni tutkimalla ja analysoimalla työssä toistuvia häiriötilanteita. (Launis ym. 2010, 34–35.)

### **3.3.4 Häiriöt**

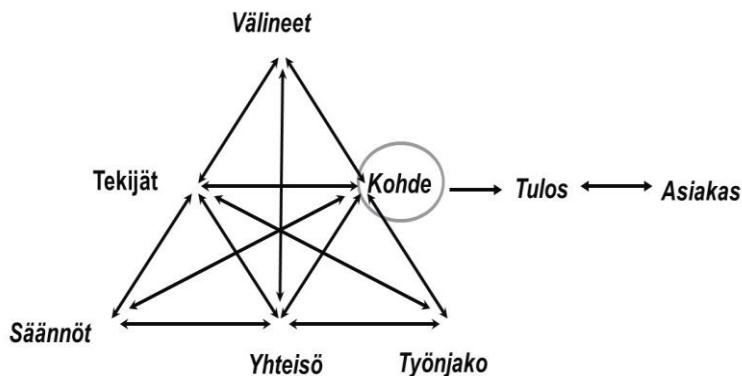
Häiriöt aiheuttavat hankaluuksia, ylimääräistä kiirettä, töiden uudelleen tekemistä, ristiriitoja ja turhautumista. Häiriöitä ei silti pitäisi nähdä pelkästään kielteisinä, korjausta vaativina ongelmina vaan kiinnostavina uuden alkukohtina ja kehittymisen mahdollistajina. (Schaupp ym. 2013, 50.)

Häiriökuormitukseksi kutsutaan kasautuneitten muutosten aiheuttamaa työkuormitusta, jota pidetään juuri nykytyöelämälle ominaisena. Häiriöiden lisääntyminen ja uuden häiriötyypin ilmaantuminen on yleensä merkki toimintakonseptin muutoksesta. Muutospajaoppaan kirjoittajat huomauttavat, että yksittäisten häiriöitten korjailu vahvistaa nimenomaan vallitsevaa toimintatapaa. Muutosten yhteydessä tulee siksi tarkastella koko toiminnan logiikkaa, toimintajärjestelmää. Muutospajassa tätä tarkastelua tehdään toimintajärjestelmän mallin avulla. (Launis ym. 2010, 35–37.)

### **3.3.5 Toimintajärjestelmän malli**

Toimintajärjestelmäksi kutsutaan työn tekemiseen vaikuttavien osatekijöiden kokonaisuutta. Muutospajassa tämän kokonaisuuden kuvaamiseen käytetään Yrjö Engeströmin kehittämää (1987) toimintajärjestelmän mallia. Kolmiomalliin on sisällytetty seuraavat osatekijät: välineet, tekijät, säännöt, yhteisö, työnjako ja kohde. Kohteesta muodostuu työn tulos, joka tuotetaan asiakkaalle. Toimintajärjestelmän ydin on työn kohde. On tavallista,

että muut osatekijät määritellään ensin ja työn kohde selkiytyy vasta muutospajan kuluessa. Työn kohde on kuitenkin se, jonka perusteella arvioidaan muiden osatekijöiden toimivuus. (Launis ym. 2010, 37–38.)



Kuvio 3. Engeströmin malli työstä toimintajärjestelmänä (esim. Engeström 2004, 10).

Toimintajärjestelmän mallia käytetään muutospajoissa runsaasti ja se tulee väistämättä tutuksi työskentelyn edetessä. Toimintajärjestelmän mallin avulla on mahdollista havaita ja konkretisoida esimerkiksi työn osien monimuotoisuutta, työn sujumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, yksittäisten muutosten erilaisia vaikutuksia ja häiriöiden synty-mekanismeja. (Schaupp ym. 2013, 55–56.)

### 3.3.6 Muutossykli

Toimintatavan muutoksia voidaan arvioida toiminnan muutosyklin avulla. Muutosykkistä käytetään myös nimeä kehityspolku. Toiminnan muutoksen vaiheet ovat:

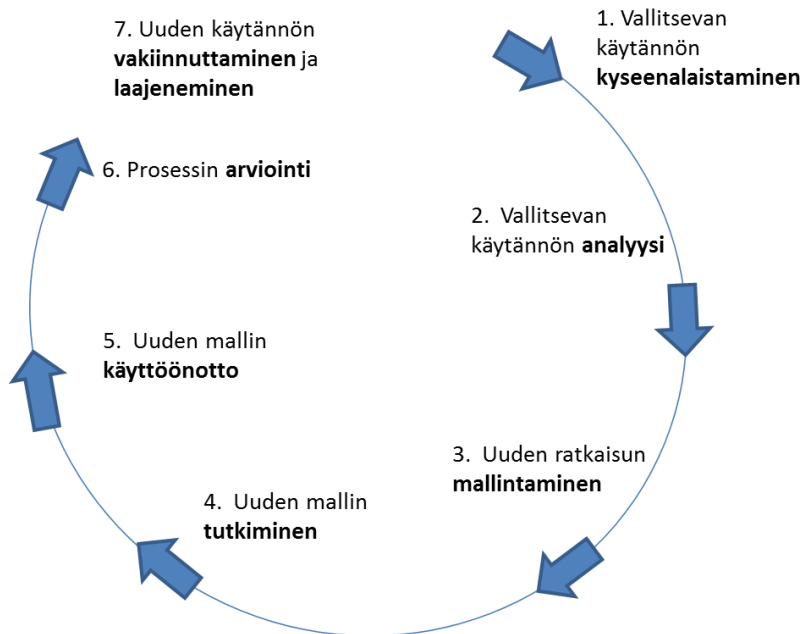
1. **Tarvetila**, joka ilmenee lisääntyneinä häiriöinä ja toistuvina hankaluuksina, kun jossakin toimintajärjestelmän osassa on tapahtunut muutos.
2. **Umpikuja tai kriisiytyminen**, jolloin viimeistään ryhdytään kaipaamaan uutta toimintatapaa. Muutospajassa ryhdytään keräämään ja analysoimaan työn häiriökuvauksia. Totuttuja toimintatapoja, jopa työn kohde voidaan kyseenalaistaa. Tämä johtaa seuraavaan vaiheeseen:
3. **Uuden toimintatavan etsiminen ja kehittäminen**. Ideointi, muiden toimijoiden menetelyjen vertailu. Muodostetaan yhteinen näkemys kehityssuunnasta.
4. **Käytännön kokeilut**, jolloin saadaan tietoa vanhojen ja uusien tapojen yhteensopivuudesta ja parantelutarpeista.
5. **Uuden toimintatavan arviointi ja käyttöönotto**, jolloin kokeiluista saatuja tietoja arvioidaan yhdessä ja tarvittaessa muutetaan suunnitelmia tai toteutustapoja.



6. **Uuden käytännön vakiinnuttaminen.** (Launis ym. 2010, 39–41; Schaupp ym. 2013, 60.)

Muutosyklin vaiheissa 1–2 työhyvinvointi heikkenee, kunnes siihen vaiheen 3 kuluessa alkaa tulla toiveikkaampia näkymiä. Edellä kuvattua kehitystä tapahtuu toki ilman muutospajoja ja erillisiä kehityshankkeita, mutta tällöin kehitystoimilla on taipumus jäädä junaamaan paikoilleen tai hiipua epäonnistuneina. (Schaupp ym. 2013, 61–63.)

Muutospaja on oppimisprosessi, josta Engeström käyttää ilmaisua ekspansiivinen oppiminen. Se etenee syklinä, jonka askeleet ovat yhteisiä oppimistekoja. Uuden toimintamallin omaksuminen ei suinkaan tapahdu helposti vaiheesta toiseen askeltaen. Engeström tähdentää, että merkittävään toimintamallin muutokseen johtavat oppimissyklit saattavat kestää vuosia. (Engeström 2004, 59–60.)



Kuvio 4. Ekspansiivinen oppimissykli ja sen oppimisteot (esim. Engeström 2004, 61)

Kuvion askeleista kyseenalaistaminen, analyysi, mallintaminen ja tutkiminen ovat ekspansiiviselle syklille ominaisia oppimistekoja. Ne tapahtuvat dialogin avulla, jolle tässä prosessissa taas on ominaista näkemysten yhteentörmäily ja väittely. Ekspansiivisen oppimisen yhtenä tuntomerkkinä pidetään organisaation toiminnan kohteen laajenemista. (Engeström 2004, 59–61.)

Muutospajan tarkoituksena on vauhdittaa toiminnan kehitystä sen omassa kehitysvaiheessaan oikeaan suuntaan, mutta ei kuitenkaan kuljettaa sitä koko muutosyklin läpi. (Launis

ym. 2010, 41.) Tässä muutospajaprosessissa liikuttiin vaihteitten yksi, kaksi ja kolme aluella.

### **3.3.7 Toiminnan ristiriidat**

Ristiriidalla tarkoitetaan toimintajärjestelmän sisällä syntynyttä, toiminnan kehityksen myötä syntynyttä epäsuhtaa, joka tuottaa häiriöitä työhön. Ristiriita johtuu toimintajärjestelmän osien yhteensopimattomuudesta, mikä saadaan esille analysoimalla työn häiriöitä ja ongelmia. Kehitystä ylläpitäviä toiminnan osatekijöiden välisiä ristiriitoja esiintyy aina. Kun joku toimintajärjestelmän osatekijä muuttuu, lisääntyvät työn häiriöt ja ongelmat, josta seuraa työilmapiirin kiristymistä. Tällöin ollaan muutossyklin ensimmäisessä vaiheessa, jolloin helposti ryhdytään etsimään ongelmille syyllisiä. Kun ristiriidat alkavat näkyä toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä, alkaa se työhyvinvoinnin kannalta näkyä mielekkyyden hii-pumisena. Muutospajan välineitä käyttämällä on mahdollista päästä näitä häiriötilanteita, ristiriitoja ja toiminnan muutoksia tutkimaan ja kehittämään työyhteisöjen omista lähtökohdista ja näkökulmista katsottuna. (Launis ym. 2010, 42–43.)

Ristiriidasta käytetään myös nimeä kehitysjännite, joka kuvaa ehkä paremmin sitä, että muutospajassa mielenkiintoa kohdistetaan toimintoihin ja toimintojen välisiin muutoksiin eikä esimerkiksi ihmisten välisiin ristiriitoihin.

### **3.4 Muutospajan periaatteita ja työvälineitä**

Kahden virikkeen periaate tekee muutospajasta omanlaisensa. Muutospajassa ensimmäinen virike on työn ongelmalliset tilanteet, joita kuvaavaa havaintoaineistoa kutsutaan peiliaineistoksi. Toinen virike on muutospajassa tarjotut, edellisessä luvussa selostetut käsitteet, mallit ja työvälineet sekä ohjattu pajatyöskentely, jossa em. välineiden avulla analysoidaan peiliaineiston avulla selville saatuja häiriöitä ja jännitteitä.

Toinen virike eli muutospajan työvälineet auttavat pajalaisia ajattelemaan toimintaansa uudella tavalla ja luomaan ratkaisuja, joiden perusteet he voivat yhteisesti ymmärtää. Monissa muissa kehittämisen menetelmissä on tavallista, että sekä ongelmat että niiden ratkaisuehdotukset tulevat ulkopuolelta kuten kehittämiseen osallistuvalla asiantuntijalla. Kahden virikkeen menetelmän mukaisesti sekä ongelmat että niiden ratkaisut selvitetään muutospajan osallistujien ja ohjaajan kanssa yhdessä aineistolähtöisesti. (Launis ym. 2010, 45–46.)

Lähikehityksen vyöhykkeellä tarkoitetaan niitä kehitysnäkymiä, jotka työyhteisöllä on imin-  
taan ryhtyessään mahdollista saavuttaa. Muutospajan työvälineiden käyttöönotto laajen-  
taa kehitysmahdollisuudet. Ilman toista virikettä työyhteisön keskinäistä kehittämistoimin-  
taa voisi verrata vertaistukiryhmän toimintaan: se on mitä mainiota toimintaa silloin, kun  
tarkoitus on kestää ja sietää nykytilannetta. Jos halutaan tilanteen muuttamista ja kehittä-  
mistä, tarvitaan uusia ajatuksia ja välineitä. Toista virikettä, joka suuntaa tulevaisuuteen ja  
luo uutta.

Peiliaineistoksi kutsutaan muutospajassa työstä kerättyä erilaista havaintoaineistoa. Se  
voi olla mitä tahansa työtä kuvaavaa dokumentaatiota ja havaintoja. Peiliaineistona voi-  
daan käyttää esimerkiksi työpäiväkirjoja ja –kertomuksia, häiriökuvauksia työstä, poik-  
keamaraportteja, videoita, valokuvia, kokouspöytäkirjoja, työprosessikuvauksia, haastatte-  
luja, kyselyjä, vuosikertomuksia, työn kehityspolkujen kuvauksia jne. Muutospajamenetel-  
mässä on historiakuvaukselle laadittu oma peruslomake, malli historialakanasta, joka on  
yksi peiliaineiston keräämisen väline. Peiliaineistoa analysoidaan toisen virikkeen mallien  
kuten toimintajärjestelmämallin mukaisesti peiliaineiston antamien mahdollisuuksien mu-  
kaan. (Launis ym. 2010, 46–49.)

### **3.5 Työpajojen valmistelu ja kyselyn toteuttaminen**

Käytän muutospaja-nimitystä koko kehittämisprosessista ja työpaja-nimitystä prosessin  
kuluessa käydyistä, aiheeseen kuuluvista työkokouksista.

Työhyvinvointitoiminnan muutospajaa valmisteli kolmen hengen työryhmä, josta käytän  
myös nimeä pienryhmä tai valmisteluryhmä. Pienryhmän kokoonpano ja rooli prosessissa  
on kuvattu luvussa 3.1.

Muutospajan ensimmäisenä vaiheena oli työhyvinvointitoiminnan nykytilan analyysin laati-  
minen. Peiliaineistona käytimme tyhy-ryhmien asettamiskirjeitä, joita löytyi seitsemän.  
Kahdessa toimintayksikössä tyhy-toiminnasta oli sovittu suullisesti. Asettamiskirjeistä poi-  
mittiin ryhmille määritellyt tehtävät. Nämä ryhmittelimme alustavasti kohdetta, välineitä,  
työnjakoa ja sääntöjä kuvaaviin tehtäviin.

Lisäaineiston saamiseksi pienryhmä laati kyselylomakkeen (liite 1), joka toimitettiin tyhy-  
ryhmien vetäjien välityksellä yksiköiden tyhy-ryhmille (9 kappaletta) vastattavaksi. Kyselyn  
laadinnassa käytettiin apuna muutospajakoulutuksessa saatuja malleja. Lomakkeessa oli  
11 avokysymystä, jokaiseen kysymykseen pyydettiin vastaustasta kolmella tasolla ”en-  
nen”, ”nyt” ja ”miltä tulevaisuus näyttää”. Ydinryhmälle lähetettiin kutsu työpajaan

31.3.2014. Kutsun yhteydessä mainittiin tulossa olevasta kyselystä. Kyselylomake lähetettiin vastattavaksi 2.4.2014. Vastausaikaa oli 10.4.2014 saakka.

Kaikista yhdeksästä ryhmästä saatiin vastaukset. Viidessä vastaajana oli tyhy-ryhmän vetäjä, kolmessa vastauksessa yksikön tyhy-ryhmä ja yhdessä vastauksessa kaksi ryhmän jäsentä. Kaikki vastaukset ovat tämän raportin tarkastelussa mukana.

Aineisto luokiteltiin pienryhmässä Excel-taulukkoon toimintajärjestelmän osatekijöiden mukaisesti, joita ovat välineet, työnjako, yhteisö, säännöt, tekijät, kohde, tulos ja asiakas. Näin vastaukset saatiin samalla alustavasti palvelemaan työhyvinvointityön toimintajärjestelmän hahmottamista. Säännöt-kohtaan ei kyselylomakkeesta tullut aineistoa, ne pienryhmä poimi tyhy-ryhmien asettamiskirjeistä.

Tärkeimmiksi työhyvinvointitoiminnan välineiksi mainittiin ennen ja nyt esimerkiksi raha, kokoukset ja seminaarit sekä henkilöstökyselyt, tulevaisuudessa arvopohjainen ajattelu ja johtaminen. Vastaukset kysymykseen ”millainen tieto on työhyvinvointityössä tärkeää” vaihtelivat henkilöstökyselyistä ja henkilöstön ominaisuuksista ja sairausraporteista (ennen) työhyvinvointia ja johtamista koskevaan tutkimustietoon (tulevaisuudessa). Tyhytoimintaan käytetty työaika-arvio vaihteli muutamasta prosentista kolmeen kymmeneen prosenttiin. Yhteistyötahot kaikissa vastauksissa laajenivat lähimmistä työtovereista (ennen) johtoryhmiin ja koko organisaatioon, myös (tulevaisuudessa) koko valtioneuvostoon. Asiakkaissa vastaukset olivat yhteneväiset edellisen kanssa. Työhyvinvointityön tuloksiksi mainittiin virkistys-tyyppisiä seikkoja (ennen), toiminnan kehittämistä, henkilöstökyselyjen analysointia (nyt) sekä osallisuus, hyvä johtaminen ja kasvaneet odotukset (tulevaisuudessa). Kohdetta kuvaavana kysymyksenä oli ”Mihin tyhytoiminnalla vaikutamme?”. Vastaukset hajaantuivat virkistystapahtumista, palkinnoista ja iloisuudesta (ennen) tyytyväisyyden, yhteistyön ja tuottavuuden (nyt) kautta työn mielekkyyteen ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, mutta tulevaisuudessa työhyvinvointitoiminta nähtiin myös uuvuttavana ja omavastuulliseksi supistettuna.

Koulutusjaksojen kuluessa (maalis-kesäkuu 2014) pidettiin kaksi työpajaa, ensimmäinen 15.4.2014 ja toinen 30.4.2014. Työpajaan osallistuville lähetettiin 14.4. sähköpostin liitteenä taustatietoa työpajaan orientoitumista varten. Taustatietoina toimitettiin 1) yhteenveto muutospajan käsitteistä 2) yhteenveto tyhy-ryhmien tehtävistä, jotka pienryhmä kokosi peiliaineistosta sekä 3) toimintajärjestelmän mallikuva.

### 3.6 Ensimmäinen työpaja: toimintajärjestelmän hahmottaminen

Ensimmäiseen työpajaan (15.4.) osallistui harjoitustehtävän laatijoiden (pienryhmä) lisäksi seitsemän muuta työhyvinvointitoimijaa, joista kolme oli mukana samassa muutospajakoulutuksessa. Työpajassa käytiin lyhyesti läpi muutospajan tarkoitus ja tehtävän luonne. Tavoitteena oli kuvata työhyvinvointityö muuttuvana toimintajärjestelmänä, jonka avulla jatkossa voidaan tutkia ja kehittää työhyvinvointia sen tekemiseen tarvittavien osatekijöiden kokonaisuutena.

Työpajassa kaikille jaettiin kysymykset ja niihin saadut avovastaukset sekä toimintajärjestelmän malli (kuvio 3). Sen jälkeen ryhdyttiin tutkimaan, mitä seikkoja kuhunkin toimintajärjestelmän osatekijään kuuluu. Toimintajärjestelmä kuvattiin siten, että työn kohde jätettiin tarkastelussa viimeiseksi, koska tämän kuvaaminen havaittiin koulutuksen harjoittelutilanteissa hankalimmaksi. Valitun lähestymistavan toivottiin kirkastavan työn varsinaisen kohteen määrittelyä, mikä on jatkotoimien kannalta erityisen tärkeä.

Työhyvinvointitoiminnasta heiteltiin vapaasti ajatuksia ja ideoita, joita kirjattiin muistiin. Työhyvinvointityön kohde sai seuraavia mainintoja: työn tekemisen sujuminen, hyvät edellytykset tehdä työtä, oikeudenmukaisuus, yhdenmukaiset käytännöt ja menettelyt, työssä viihtyvyys, positiivisuus, erilaisuuden sietäminen, (toisten) huomioon ottaminen, auttaa selviämään muutoksessa.

Mielenkiintoista oli keskustelu siitä, ovatko oikeudenmukaisuuden ja toisaalta yhdenmukaisuuden tavoitteet ristiriidassa keskenään. Niin ikään keskusteltiin siitä, onko tärkeää vaatia johdolta selkeää toimeksiantoa ja pyrkiä yhdenmukaisiin käytäntöihin vai onko tärkeämpää keskittyä työhyvinvointityön sisältöihin. Keskustelussa oli jossain määrin kyse työhyvinvointiryhmissä tapahtuneesta erilaisesta rahan ja ajan käytöstä: joillakin ryhmillä oli oma budjetti ja työhyvinvointityö oli tunnustettu työhön kuuluvaksi toiminnaksi, osa toimi vapaaehtoisluontoisesti ja rahankäyttö sovittiin tapauskohtaisesti erikseen.

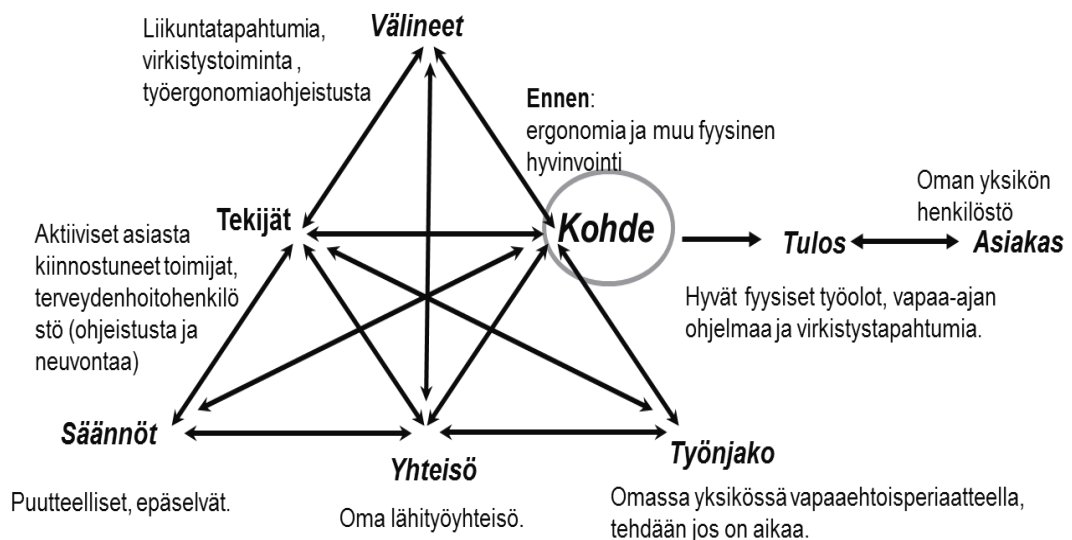
Toimintajärjestelmän muut osatekijät löytyivät melko helposti keskustelujen myötä. Maininnat noudattelivat kyselylomakkeessa annettuja vastauksia, jotka pienryhmä luokitteli osatekijöiden mukaisesti luokkiin. Pienryhmä kokoontui varsinaisen työpajan jälkeen (17.4.2014) jatkamaan työpajassa aikataulusyistä kesken jäänyttä tehtävää.

**Nykyisen** työhyvinvointitoiminnan osatekijöiksi määriteltiin seuraavat:

- Välineet:** henkilöstökyselyt, seminaarit, tyhy-ryhmät, keskustelut, pienet arjen teot.
- Tekijät:** tyhy-ryhmien jäsenet, ydinryhmä, tyhy-verkosto, muut aktiiviset toimijat.
- Säännöt:** asettamiskirjeessä määritellyt, johtajan hyväksymä toimintasuunnitelma.
- Yhteisö:** oman toimintayksikön henkilöstö, johtotiimit sekä tyhy-ryhmä ja -verkosto.
- Työnjako:** työhyvinvointitoiminnan koordinaattori koordinoi ja ohjeistaa toimintaa.
- Kohde:** työssä viihtyminen ja jaksaminen.
- Tulos:** henkilöstökyselyjen tulosten purku ja käsittely sekä tyhy-seminaari.
- Työhyvinvointitoiminnan asiakas:** koko henkilöstö, johtotiimit.

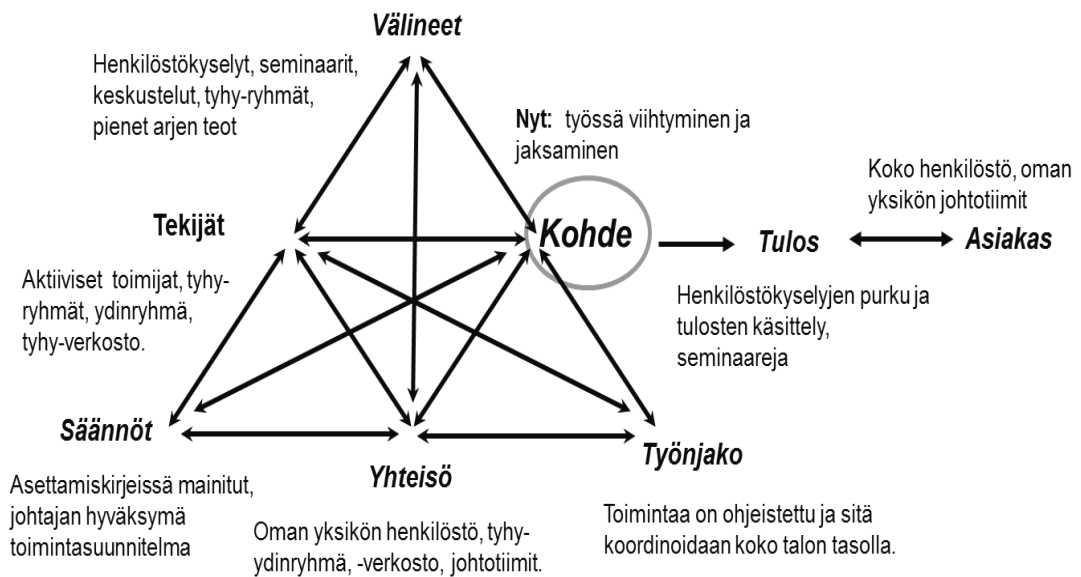
Näiden avulla saatiin laadituksi työhyvinvointitoiminnan toimintajärjestelmä, joka on samalla työhyvinvointitoiminnan nykytilan analyysi (kuvio 6). Muutospajatoimintaan kuuluva vaihe nykytilan analyysistä tuli toteutetuksi. Samalla saatiin ainekset historiakatsaukselle sekä pohja kehittämisen jatkotyölle.

Työhyvinvointitoiminnan kokonaisuutta selkiinnyttäkseen pienryhmä laati lisäksi kaksi muuta toimintajärjestelmäkuvausta: työhyvinvointityön toimintajärjestelmä ennen (kuvio 5) ja työhyvinvointityön toimintajärjestelmä tulevaisuudessa (kuvio 7). Kyselyn vastauksia hyödynnettiin kuvausten laadinnassa.



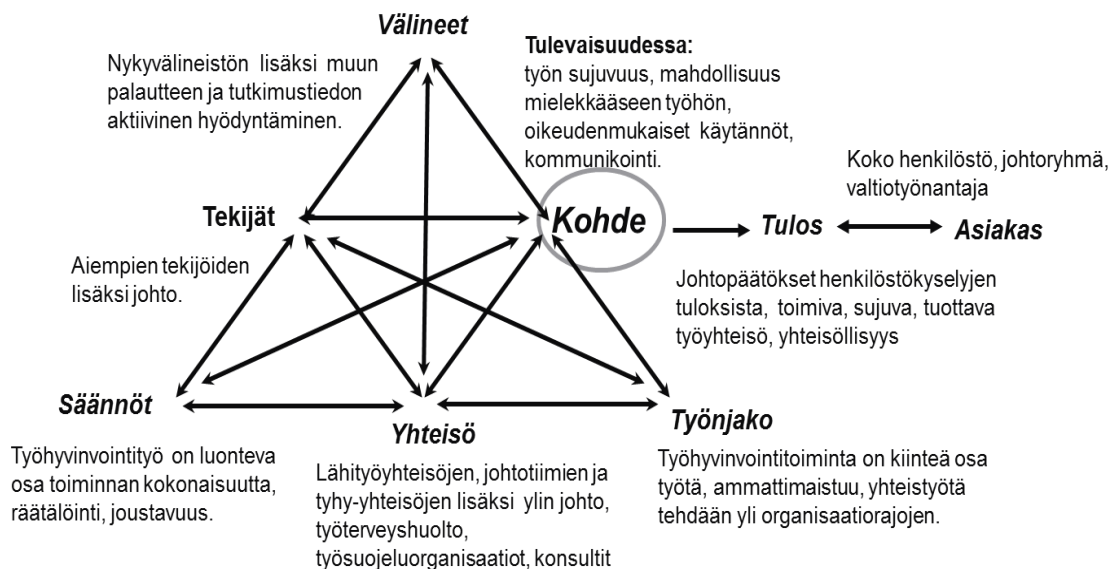
Kuvio 5. Työhyvinvointityön toimintajärjestelmä ennen

Päädyttiin siihen, että aikaisemmin työhyvinvoinnin kohteena on ollut fyysinen hyvinvointi, nykytilanteessa hieman epämääräisesti työssä viihtyminen ja jaksaminen.



Kuvio 6. Työhyvinvointityön nykyinen toimintajärjestelmä

Tulevaisuuden toimintajärjestelmäkuvaus on samalla työhyvinvointityön tavoitetila. Tavoitetilassa johto on tiiviisti työhyvinvoinnin tekijäjoukossa ja työhyvinvointitoimintaa tehdään yhteistyössä yli organisaatorajojen ja mm. työterveyshuollon ja muiden asiantuntijoiden kanssa.



Kuvio 7. Työhyvinvointityön toimintajärjestelmä tulevaisuudessa

Nähtiin, että työhyvinvointitoiminta ammattimaistuu, mutta on toistaalta luonteva osa toiminnan kokonaisuutta ja varsinaista työtä. Toiminnan kohteeksi muodostui hyvinkin se, mistä työhyvinvointia koskevassa kirjallisuudessa hyvinvoiva yhteisö syntyy: mielekäs työ, oikeudenmukaiset käytännöt, sujuva kommunikointi. Työhyvinvointitoiminnan tulokseksi toimintajärjestelmään muodostui tuottava työyhteisö ja asiakkaaksi työyhteisön lisäksi valtiotyönantaja, jolle myös organisaation maine on merkityksellinen.

### **3.7 Toinen työpaja: lähikehityksen vyöhykkeen hahmottaminen**

Aikataulusyistä toista työpajaa ei kyetty järjestämään koko tyhy-ydinryhmän kanssa, vaan se pidettiin 30.4.2014 (luvussa 3.1 kuvatussa) pienryhmässä. Lähikehityksen vyöhykkeellä tarkoitetaan niitä muutoksia, joihin työyhteisöllä on valmiuksia ryhtyä.

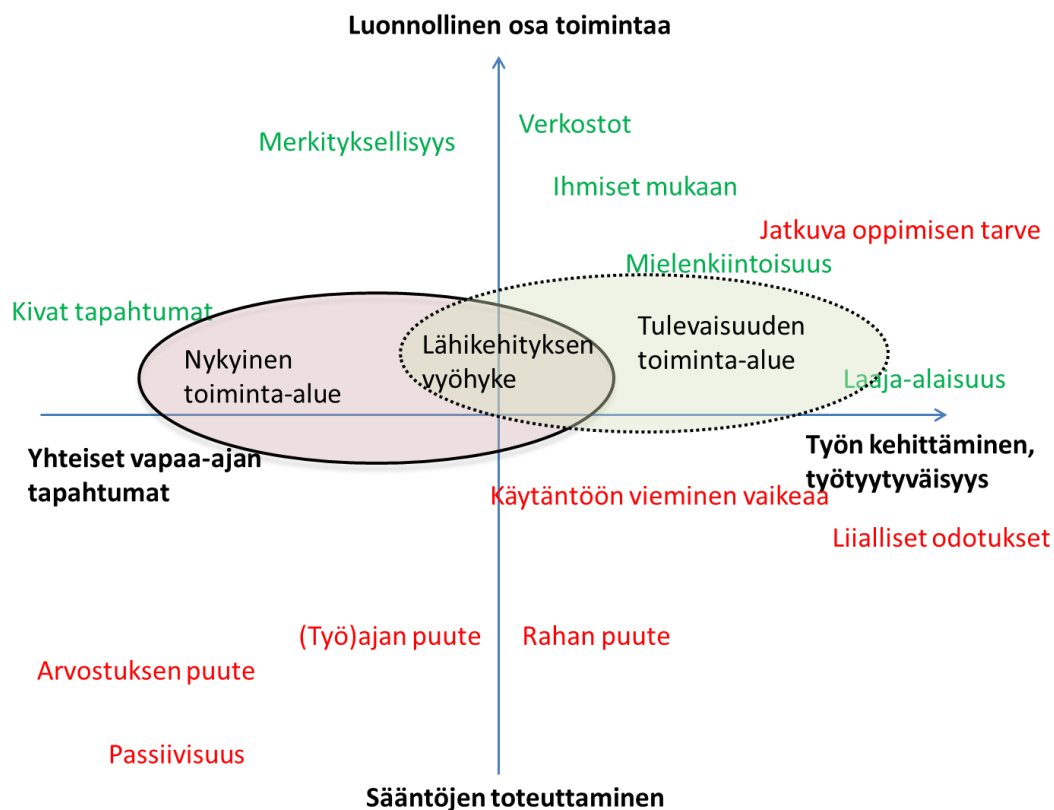
Toimintajärjestelmän hahmottamista varten laaditussa kyselylomakkeessa oli mukana myös kysymykset ”Mikä innostaa työhyvinvointityössä” ja ”Mikä vie voimia työhyvinvointityössä”, joten työryhmä katsoi, että näistä saadaan tässä vaiheessa riittävästi tietoa työhyvinvointityön häiriöistä ja sujuvista käytännöistä. Näitä sekä työhyvinvointityön toimintajärjestelmää analysoimalla työryhmä päätyi siihen, että lähikehitysvyöhykettä ryhdytään hahmottelemaan nelikentän avulla. Nelikentän koordinaatistoon valittiin seuraavat näkymät:

y-akseli: luonnollinen osa toimintaa - sääntöjen toteuttaminen

x-akseli: yhteiset vapaa-ajan tapahtumat - työn kehittäminen, työtyytyväisyys

Pienryhmä sijoitteli lomakekysymyksiin ”Mikä innostaa...” ja ”Mikä vie voimia...” annetut vastaukset nelikenttään. Ne jakaantuivat sekä määrällisesti että ajatuksellisesti melko tasanaisesti kentän lohkoihin. Vastausten perusteella ryhmä hahmotteli nykytoiminnan sijoittuvan jokseenkin x-akselille selkeästi enemmän vapaa-ajan tapahtumiin kuin työn kehittämisen suuntaan.

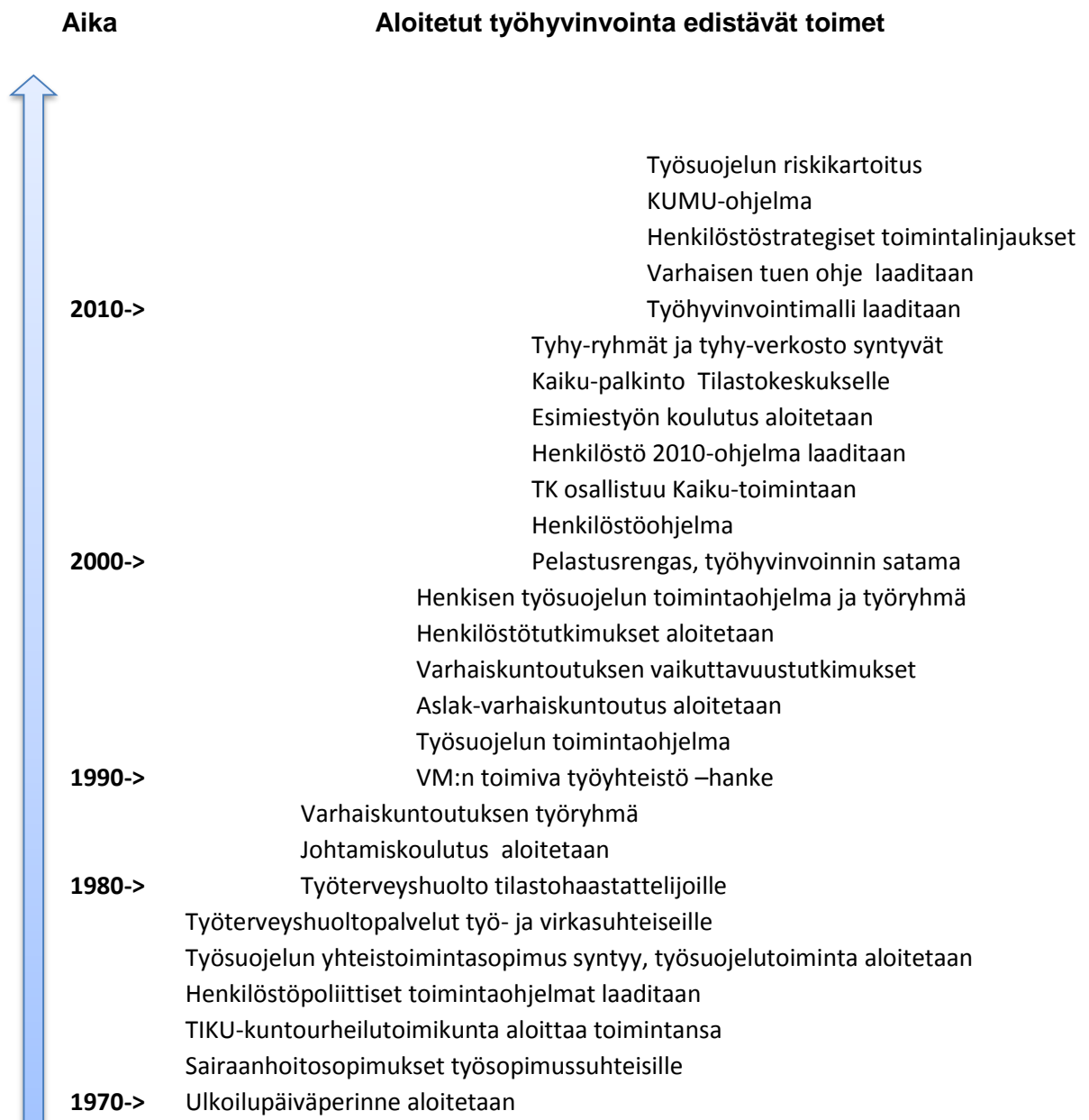




Kuvio 8. Työhyvinvointitoiminnan lähikehityksen vyöhyöhyke

Lähikehityksen vyöhyke sijoittuisi hivenen x-akselin yläpuolelle osittain vapaa-ajan tapahtumiin, osittain työn kehittämiseen. Tulevaisuudessa työhyvinvointitoimintaa pyritään suuntaamaan työn kehittämisen ja sujuvien toimintojen edistämisen suuntaan. Vanhat toiminnot pysyvät mukana myös tulevaisuudessa (kuten virkistystapahtumat) eivätkä ne muutu tarpeettomiksi, vaikka eivät enää yksin riitä hyvinvointitoiminnan työvälineiksi.

Seuraavalla sivulla olevaan kuvioon (alhaalta ylöspäin lukien) on kirjattu eräitä työhyvinvoinnin edistysaskelmia 1970-luvulla aloitetusta ulkoilupäiväperinteestä 2010-luvun työhyvinvointityön ammattimaiseen suunnitteluun ja ohjaamiseen.



Kuvio 9. Työhyvinvoinnin askelmia

Monet näistä katsotaan nykyisin itsestään selväksi luonnolliseksi osaksi toimintaa, joista osa on otettu huomioon jo lainsäädännössä. Näitä ”vanhanaikaisia” työhyvinvointiin vaikuttavia toimia ovat esimerkiksi työpaikkaruokailu, työterveyshuolto, liukuva työaika ja fyysisistä työskentelyolosuhteista huolehtiminen. Askelmassa on nähtävissä työhyvinvointitoimien kehittyminen fyysisen kunnon ylläpitämisestä yksilölliseen kuntoutukseen ja siitä edelleen kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Työpajoissa arvioitiin, että organisaatiossa olisi tässä vaiheessa valmiutta suunnata työhyvinvointitoimintoja työn ja sujuvien toimintojen kehittämiseen.

## 4 Pohdinta ja arviointi

### 4.1 Tiivistelmä tuloksista

Muutospajaprosessin tuloksena saatiin **kuvaus työhyvinvointityöstä muuttuvana toimintana** (=toimintajärjestelmä), **työhyvinvointitoiminnan lähikehitystehtävä** ja pidemmän aikavälin **kehitystavoite**.

Ensimmäisen työpajan tuloksena saatu toimintajärjestelmä kirkastaa työhyvinvointitoiminnan varsinaisen kohteen, työhyvinvointityön tuloksen ja tavoitteen sekä toiminnan olennaiset osatekijät. Pidemmän aikavälin tavoitteena on saada työhyvinvointitoiminta osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa ja kohdistumaan työn sujumuuden ja mielekkyyden kehittämiseen. Lähikehitystehtäväksi sovittiin organisaation yksiköiden työhyvinvointiryhmien toimintaedellytysten tasa-arvoistaminen siten, että kaikille ryhmille taataan tietyt toimintaedellytykset. Työhyvinvointitoiminnan koordinoija laatii ryhmien resurssien käytöstä suosituksen.

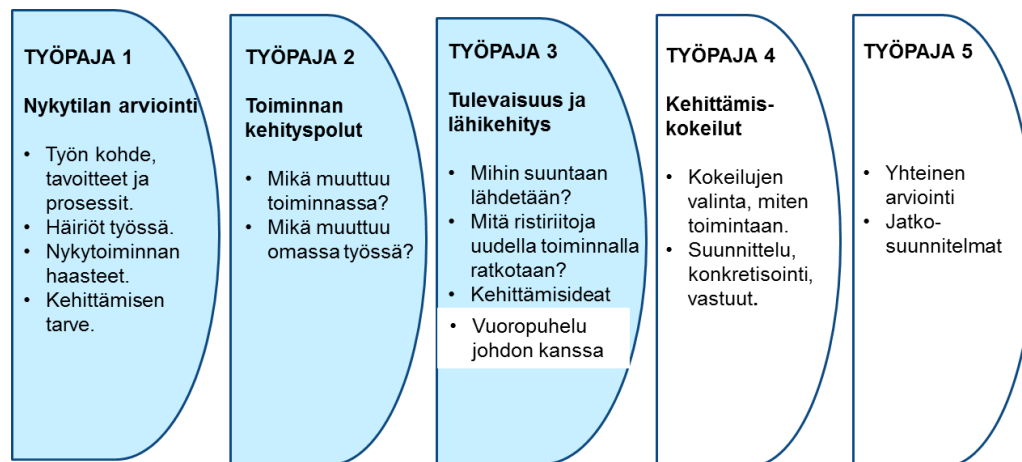
Päätuloksia ovat toimintajärjestelmäkuvauksen avulla työpajoissa muotoiltu **työhyvinvointityön kohteen määrittely** sekä **työhyvinvointitoiminnan kehitystavoitteen hahmottaminen**. Työn kohteen kirkastaminen toimintajärjestelmän (menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus) avulla mahdollistaa työhyvinvointityön yhtenäistämisen siten, että organisaation ja kunkin yksikön työhyvinvointitoimia voidaan suunnata vähintään nykyisen toimintajärjestelmän kuvaamaan toimintatapaan. **Varsinainen kehitystavoite on työhyvinvointitoiminnan jalostaminen** luvussa 3.6 esitetyn kuvion 6 (toimintajärjestelmä tulevaisuudessa) suuntaan.

**Tulevaisuuden työhyvinvointitoiminnan osatekijät** määriteltiin seuraaviksi:

<b>Välineet:</b>	henkilöstökyselyt, tutkimustieto, näiden aktiivinen hyödyntäminen
<b>Tekijät:</b>	tyhy-verkoston toimijoiden lisäksi johto
<b>Säännöt:</b>	luonteva osa toiminnan kokonaisuutta, räätälöinti
<b>Yhteisö:</b>	työyhteisöt, tyhy-yhteisö, johtotiimit, ylin johto, työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto, muut asiantuntijat
<b>Työnjako:</b>	kiinteä osa työtä, ammattimaistuu, yhteistyötä yli organisaatorajojen
<b>Kohde:</b>	työn sujumuus, mahdollisuus mielekkääseen työhön, oikeudenmukaiset käytännöt, kommunikointi
<b>Tulos:</b>	johtopäätökset henkilöstökyselyistä, toimiva, sujuva, tuottava työyhteisö, yhteisöllisyys, organisaation maine
<b>Työhyvinvointitoiminnan asiakas:</b>	koko henkilöstö, johtoryhmä, valtiotyönantaja

Muutospajaprosessin toteuttamisen tavoitteena oli niin ikään **kokeilla muutospajamenetelmän toimivuutta** kehittämistyössä, mikä toteutui. Arviointia muutospajatyöskentelystä ja –menetelmästä on seuraavassa luvussa 4.2.

Muutospajaprosessi on yhtä aikaa kehittämisprosessi ja oppimisprosessi. Muutospajaprosessi kokonaisuutena on seuraavassa vaihekuvauksessa, joka on mukailtu Työterveyslaitoksen muutospajakoulutuksen materiaalista.



Kuvio 10. Muutospajaprosessin vaiheet

Tässä kehittämistehtävässä toteutettiin kaksi työpajaa ja prosessi eteni suurin piirtein kuvion varjostettuihin vaiheisiin saakka. **Vuoropuhelu johdon kanssa** on muutospajaprosessin seuraava vaihe. Tätä **raporttia voitaneen pitää keskustelun avauksena** tulosten viestimiseksi, työhyvinvointitoiminnan kehittämiseksi ja muutospajamenetelmän käytön lisäämiseksi sille soveltuviissa kehittämistoimissa. Mikäli työhyvinvointitoiminnan muutosprosessi jatkuu tästä eteenpäin ekspansiivisen muutoksen syklissä (vrt. luku 3.3.6), saatutetaan muutospajaprosessilla enemmän mitä alussa odotettiin.

## 4.2 Pajaprosessin ja muutospajamenetelmän arviointia

Pajaprosessin aikataulu tuli annettuna, joten työpajojen toteutus jouduttiin sopeuttamaan sen mukaiseksi. Tämä ei ollut prosessille sinänsä eduksi, mutta osoitti, että muutospajamenetelmällä on mahdollista saada tuloksia myös suhteellisen rivakassa aikataulussa. Lähikehitystehtävä (ryhmien toimintaedellytysten tasa-arvoistaminen) kohdistui vahvasti toimintajärjestelmän sääntöosuuteen, mitä muutospajaoppaissa kehoitetaan nimenomaan välttämään. Keskustelujen perusteella tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että asia on hyvä hoitaa kuntoon, koska sillä on heijastevaikutus kunkin ryhmän ja johdon väliseen yhteistyöhön.

Työryhmä sai kyselynsä runsaita vastauksia, joita voidaan käyttää hyödyksi työhyvinvointityössä myöhemmin. Prosessin aikana kävi ilmeiseksi, ettei työhyvinvointitoiminnan kohde ole itsestään selvä eikä kiistaton. Se vaihteli positiivisuudesta mielekkääseen työhön ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Kyselylomakkeeseen vastanneiden vastauksissa näkemykset erkanivat toisistaan mm. siinä, kuuluvatko tietyt työhyvinvointia ylläpitävät seikat menneisyyteen, nykyhetkeen vai tulevaisuuteen. Kyselyssä ajankohtaa ei määriteltä tarkemmin, vaan menneisyyden ja tulevaisuuden ajallinen etäisyys jätettiin vastaajan omaan harkintaan. Eniten hajontaa oli siinä, nähtiinkö tulevaisuus valoisana vai synkänä. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointityön arviointi ja tavoitteen asettelu oli melko vaisua, mikä saattoi johtua siitä, että moni joutui osallistumaan työpajaan melko valmistautumattomana. Työpajojen keskustelujen myötä lomakkeessa annetut vastaukset jalostuivat, konkretisoituivat ja saivat yhteisen suunnan ja **työhyvinvoinnin toiminta-alue laajeni muutospajamenetelmän teorian mukaisesti.**

Pajaprosessin toteuttaminen sopi hyvin tyhy-ydinryhmälle ja –verkostolle, joiden tehtäväksi työhyvinvointitoiminnan kehittäminen ja yhdenmukaistaminen on määriteltä. Tulosten levittäminen tapahtuu luontevana osana työhyvinvointiverkoston toimintaa. Pienryhmän epävirallinen toimintatapa osoittautui tässä tehtävässä hedelmälliseksi ja toimivaksi.

Muutospajamenettelyn toteuttaminen vaatii onnistuakseen siihen liittyvien **kehittävän työntutkimuksen käsitteisiin perehtymisen**, mikä vaatii viitseliäisyyttä. Toistuvat kuvio-muodostelmat ja kankeahkosti avautuvat käsitteet eivät ole kovin puoleensavetäviä. Muutospajan vahvuus on kuitenkin sen tarkasti määritellyissä käsitteissä, välineissä ja työvaiheissa, joten käsitteisiin perehtyminen on välttämätöntä. Nämä pitävät huolta siitä, että asiaan kuuluvat seikat eli kaikki toimintajärjestelmän osaset tulevat otetuksi huomioon ja ettei työskentelyssä ajauduta hakoteille kuten uusien ohjesääntöjen tehtailuun tai syyllisten metsästyksen.

Muutospajaa ei suositella perustettavaksi yksinomaan työhyvinvoinnin parantamiseen, vaan pajamenetelmän tarkoitus on kehittää varsinaista työtä, minkä seurauksena myös työhyvinvointi paranee. Tämä muutospaja kohdistui työhyvinvointitoimintoihin ja prosessin aikana kirkastui se, että organisaation nykymentelyssä työhyvinvointitoiminnot ovat turhan irrallaan varsinaisesta työstä ja johtamisesta. Merkittävää on havaita myös se, ettei tyhy-ryhmien tehtävänä ole ”luoda” työhyvinvointia, mikä saattaa toisinaan hämärtyä, vaan ryhmät toimivat tiettyjen työhyvinvointiin liittyvien toimintojen edistäjänä, toimeenpanijana ja tiedonvälittäjänä.

Muutospajassa on hyvä olla mukana kokenut ohjaaja, joka tunnistaa pajatyöskentelyn vaaran paikat. Yksi muutospajaharjoitus tai –koulutusjakso ei välttämättä valmista muutospajan ohjaajaksi, mutta varsinaista pajaprosessia edistää myös osallistujien menetelmään tutustuminen. Kokeilun perusteella **menetelmä sopii hyvin asiantuntijoiden oman työn kehittämiseen ja työvälineeksi** työyhteisöille.

### 4.3 Kehittämissuhteita

Tässä luvussa esitän pajaproessin perusteella nousseita ehdotuksia muutospajamenetelmän käytöstä ja työhyvinvointitoimintojen uudistamisesta. Esitän luvussa myös koko kehittämistehtäväprosessin aikana esiin nousseita ajatuksia siitä, mitä työyhteisö ja yksittäiset työntekijät voivat ottaa huomioon työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi.

Työpajoissa työhyvinvointitoimintaa suunnattiin lähemmäksi varsinaista työtoimintaa siten, että toiminnan tavoitteeksi saatiin työhyvinvointityön yhdistäminen työn sujuvuuteen. Toimintajärjestelmäkaavioista (luku 3.6) ilmenee, että yhteinen työhyvinvointityön kohde fyysisestä kunnosta työssä viihtymisen ja jaksamisen kautta kohti **sujuvaa, merkitsevää työtä ja kommunikoivaa, oikeudenmukaisesti toimivaa työyhteisöä** syntyi tämän pajaproessin kuluessa.

Työhyvinvointiorganisaation ja tyhy-ydinryhmän olisi hyvä **jatkaa muutospajaproessia ja suunnata työhyvinvointiorganisaation toimintaa yhteisesti muodostetun tavoitteen suuntaan.**

Mahdollisuus päästä työhyvinvointitoimintojen kehittämisessä laajenevan kehityksen sykliin on aidosti olemassa. Muutospajatyöskentelyn aikana hahmotettu työhyvinvointitoiminnan tulevaisuuden toimintajärjestelmä (sivuilla 35) ja toiminnan osatekijät (sivulla 39) ovat tämän toiminnan tukena.

Työhyvinvointitoiminnan organisaatio on toimiva, mutta **tyhy-ryhmien tehtäviä voi olla tarpeen kirkastaa.**

Henkilöstökyselyjen tulosten raportointi ja työhyvinvointiin keskittyvien seminaarien järjestäminen voi tässä vaiheessa olla tyhy-ryhmien päätehtäväksi riittävä. Virkistyspainotteinen yhteisöllinen toiminta soveltunee jatkossakin työhyvinvointiryhmien sivutoiminnoksi.

Työhyvinvointitoimintojen nykytilan toimintajärjestelmässä henkilöstökyselyt ja –seminaarit ovat välineinä pääosassa, tulevaisuuden toimintajärjestelmässä välineistöön kuuluu myös muun palautteen ja tutkimustiedon aktiivinen hyödyntäminen. Työhyvinvointiverkoston

kuuluville on luontevaa tutustua alan uuteen kirjallisuuteen ja menetelmiin sekä tulevaisuuden työelämän ilmiöitä koskevaan tutkimustietoon, toimia näiden osalta keskustelijana, tiedonvälittäjänä, eräänlaisena unilukkarina.

Kokeilun perusteella **muutospajamenetelmää voi hyvin käyttää sille soveltuvissa tilanteissa**, esimerkiksi kun toiminnan häiriöt ovat lisääntyneet, kun törmätään toistuvasti samoihin ongelmiin tai kun osa toiminnasta on muuttunut ja/tai toiminnassa on kriisiytymisen merkkejä. Käyttöönotto edellyttää jonkin verran harjoittelua.

Monissa kehittämistoimissa on tavallista, että ongelmat ja niiden ratkaisuehdotukset on etukäteen määriteltä ja muutosten suunnittelua ja toteutusta rajatuissa piireissä perustellaan usein aikataulusyillä. On mahdollista, että lopputulos olisi onnistuneempi esimerkiksi muutospajan avulla toteutettuna, joka on osallistava menettely ja oikein käytettynä innostava, kestäviä tuloksia aikaansaava kehittämisen menetelmä. Se voi tosin avata myös uusia, yllättäviä näkökulmia.

Muutospaja on yksi menetelmä, jonka avulla on mahdollista toteuttaa kehittämistyötä osallistavasti työssä toimivien kanssa siten, että läsnä on yleinen työn, työelämän ja yhteiskunnan murros sekä oman työn ja työyhteisön osatekijät. Sen toimintaperiaatteisiin kuuluu työelämän tutkijoiden sekä muutosjohtamisen ja -viestinnän asiantuntijoiden korostamat hyvinvoivan yhteisön perusasiat kuten osallistava johtaminen ja avoin, dialoginen vuorovaikutus (vrt. luku 2.3.2), joka myös sallii erilaisia näkemyksiä.

**Työhyvinvoinnin syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttaa** työn sujuvuuden, mielekkyyden ja turvallisuuden lisäksi **työyhteisön toimivuus ja** varsin voimakkaasti **johtaminen**. Monet työelämän tutkijat näkevät työntekijän arvostuksen ja tunnustuksen puutteen olennaisina työtä haittaavina seikkoina, joihin olisi kuitenkin mahdollista vaikuttaa melko yksinkertaisella tavalla johtamistapoja uudistamalla (esim. Antila 2006; Julkunen 2008; Silta 2004, vrt. luku 2.2.5). Tayloristiset johtamishanteet, joihin muutoksen aikaansaaminen on ollut hidasta, vaikeuttavat uudistusten toteuttamista (Schaupp ym. 2013, vrt. luku 2.3.1).

**Työelämää tulee kehittää proaktiivisessa hengessä**, johon kuuluu monipuolinen, perinteiset ammatti-, henkilöstö- ja organisointirajat rikkova yhteistoiminta sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia vahvistava osallistava ja valmentava johtaminen. (Alasoini ym. 2012, 7–8.) **Johtamiskäytäntöjen modernisoimiseen** (Manka 2012, vrt. luku 2.1) tulisi kiinnittää tietoista huomiota. Tähän tarvitaan myös työntekijöiden aktiivista osallisuutta, mikä kasvattaa koko työyhteisön organisaatiotaitoja.

Nykytyöelämässä ihannoidaan nopeutta, sopeutuvuutta ja reippautta, mikä tuntuu sisältävän ajatuksen jonkinlaisesta ihannetyyppityöntekijästä, joka tulee työelämään varhain, toimii siinä mukautuvasti ja pirteästi (työ)elämänsä loppuun asti. Tämänkaltaiset **yksipuoliset ja esineellistävät puhe- ja ajattelutavat on hyvä tiedostaa**, etteivät ne siirry arkitoimintaan.

Työhyvinvointi on enemmän kuin työssä ilmenevien haittojen puuttumista. Aidon työhyvinvoinnin mahdollisuuksia ei aina riittävästi havaita, vaikka työn myönteiset kokemukset edistävät suorituskykyä, yhteistyötä ja tuottavuutta. Suhtautuminen työhyvinvointiin on kirjavaa ja vastuuta työelämän ristipaineista ja hyvinvoinnista kohdistetaan helposti yksin työntekijälle. Siksi **työhyvinvoinnista, työn sujuvuudesta**, näihin vaikuttavista seikoista, onnistumisen ja puuttumisen vaikutuksista **on hyvä on hyvä puhua ja pitää aihetta avoimesti esillä**.

Työelämän hyvinvointimarkkinoilla on työntekijän avuksi tarjolla erilaisia yksilöllisiä itsensä kehittämisen palveluja, esim. työnohjausta ja erilaisia voimaantumismenettelyjä. Nämä voivat olla hyödyllisiä ja antoisia työntekijälle itselleen. **Omien voimavarojen kasvattaminen** on ilman muuta hyvä asia, mutta sillä ei voi korvata yhteisöjen systemaattista kehittämistä.

**Etäännyttäminen** on yksi työntekijöiden käytössä oleva keino. Se voi olla harkittua mutta myös tiedostamatonta, heikentynyttä sitoutumista. Etäännyttäminen voi ilmetä myös esim. tehtävän/työpaikan vaihtona tai kokonaan työelämästä lähtemisellä. Erilaisilla työvapailuilla voi olla suotuista vaikutuksia työssä koettuun hyvinvointiin myöhemmin. Opiskelu voi antaa näköalaa tulevaisuuteen ja välillisesti etäännyttääkin, jos työn mielekkäisyys on uhattuna.

Tilastokeskuksen työsuojelun toimintaohjelmassa kuluvan kauden erityiskohteiksi on valittu hyvät johtamis- ja työyhteisötaidot sekä avoin vuorovaikutus muutostilanteissa, joilla tavoitellaan hyvinvointia luontevaksi osaksi työyhteisön jokapäiväistä toimintaa. (Tilastokeskus 2013, 2–4.) Tilastokeskuksen KUMU-ohjelman tavoitteeseen kuuluu mm. uudistaa toimintakulttuuria siten, että muutostilanteissa etsitään avoimesti ja osallistavasti keskustellen uudenlaisia ratkaisuja unohtamatta työniloa ja -tyytyväisyyttä. Tilastokeskuksen omat arvot (joiden tässä oletetaan koskevan tilastotoimen lisäksi työyhteisöjen toimintaa) puolueettomuus, avoimuus, jatkuva kehittäminen ja arvostus ohjaavat toteutuessaan kohti oikeudenmukaisesti toimivaa työyhteisöä.



Esimerkiksisi arvoihin ja em. ohjelmiin kirjatun sisällön perusteella tämän kehittämistehtävän tulosten toteuttamiseen organisaatiossa vaikuttaisi olevan periaatteellista valmiutta.

#### 4.4 Kehittämistehtävä omana kehitysprosessina

Työelämän ilmiöistä tehtiin analyysihin, työhyvinvointia ja muutosten toteuttamista koskevaan asialliseen tietoon perehtymisen oli itselle helpottavaa. Helpottuneisuus perustui havaittuun vertaisuuteen, mutta niin ikään siihen, että ilmiöt saivat käsitteellisen muodon. Käsitteellistämistä voinee tässä yhteydessä pitää askeleena toisen virikkeen alueelle (vrt. luku 3.4.)

Kehittämistehtävän kuluessa oli valaisevaa havaita, että **työn kohde muuttuu ja laajenee eri toimintojen kehittyessä**. Tilastokeskuksen tietopalvelutyö oli yksi muutospajakoulutuksessa tehdyistä harjoituksista. Siinä havainnollistettiin, miten työn kohde on muuttunut yksittäisten vastausten antamisesta ongelmienratkaisuksi, jossa selvitetään myös tiedon taustat. Työterveyshuollon toimijan kohdalla työn kohde saattoi aikaisemmin olla potilaan diagnosointi, nykyisin siihen kuuluvat myös työntekijän työympäristö ja koko työyhteisö. Muutospajamenetelmään tutustuminen oli mielenkiintoista siinäkin mielessä, että sen käsitteet ja opit tulivat mieleen myös muiden työtehtävien yhteydessä, jopa oman arjen pohdintoissa. Tämä ilmiö on tullut esille myös muutamien muiden pajalaisten kanssa käytyjen keskustelujen yhteydessä.

Tämän tehtävän kuluessa itseäni jäi askarruttamaan, miksi juuri työntekijöiden ja työntekijöihin sitoutumattomuus (vrt. luku 2.2.3) nähdään tuotannon ja yritysten toiminnan kannalta niin tavoiteltavana? Eikö sen synnyttämää lyhytjänteisyyttä, pinnalliseksi jäävää osaamista ja lojaalisuuden heikentymistä koeta tai nähdä organisaatioiden toiminnan kannalta epäedullisena? Voisiko tämä olla yksi merkki työelämän ja työntekijöiden rakenteellisesta jakaantumisesta 1) niihin, joilla on mahdollisuus käyttää ammattitaitoaan hyviksi kokemiinsa kohteisiin, hyvin johdetuissa ja toimivissa järjestelmissä **ja tulla myös kuulluiksi työelämän laadusta kertovissa tutkimuksissa**, sekä 2) niihin toisiin, joiden työelämän nykyä koskevaa synkistelyä (Lehto 2014) ei voi ymmärtää?

Nämä toiset toimivat ensisijaisina suhdannevaihtelujen iskunvaimentajina ja näihin toisiin kohdistettaneen helpommin harmia aiheuttavia toimenpiteitä, esimerkiksi niitä, joilla halutaan parantaa kilpailukykyä palkkasummaan vaikuttamalla. Työnantajien haluttomuus sitoutua työntekijöihin on hämmentävää myös siitä näkökulmasta, että työssä oppimisen ja työpaikoilla kehitettävien oppimiskäytäntöjen arvellaan tulevaisuudessa tulevan yhä tärkeämmiksi (Alasoini ym. 2012, 4–5). Työvoiman tarvetta ei ehkä pystytä ratkaisemaan yksin

työuria pidentämällä, vaan työmahdollisuuksia tulee parantaa ja laajentaa monipuolisesti nykyistä enemmän esimerkiksi jo eläkkeellä oleville, maahanmuuttajille, vajaakuntoisille, pienten lasten vanhemmille ja niin edelleen. Työmahdollisuuksien laajentamisen yhteydessä pitää huolehtia, ettei se aiheuta työntekijöiden työmarkkina-aseman kahtiajakautumista. (Alasoini ym. 2012, 32). Työurien pidentäminen ja työmahdollisuuksien laajentaminen saattaa synnyttää tarvetta myös työhyvinvointitoimintojen uudelleenlaaiseen kohdentamiseen.

Tätä tehtävää aloittaessani emmin, onko työhyvinvointia sivuava aiheeni tyhjiin ammennettu ja kyllästymiseen asti kaluttu. Kuitenkin, talouden, yhteiskunnan ja sen arvojen muutoksissa myös työelämä ja sen hyvinvointityö muuttuu ja kehittyy. Tehtävän kuluessa itseleni selkiytyi, ettei työhyvinvointi tule valmiiksi koskaan. Jokaisen työyhteisön on rakennettava, ylläpidettävä ja uudistettava oma työhyvinvointinsa itse.

## Lähteet

- Alasoini, T. & Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. TEM raportteja 14/2012.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Työministeriö. Helsinki.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino. Tampere.
- Hallitusohjelma 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma 22.6.2011. Avoin, oikeudenmukainen ja rohkea Suomi.
- Hannula, A. 2009. Vapauttavat yhteisölliset käytännöt: Pula! Ooppera ja Camera Obscura-hanke. Teoksessa Filander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen vuosikirja. 353-368.
- Helsingin Sanomat 13.4.2014. Meillä voidaan hyvin. D2-D3. L. Nelskylä.
- Helsingin Sanomat 27.7.2014. Kassalla kilahtaa. C6-D7. Asta Leppä.
- Helsingin Sanomat 23.11.2014. Pomoilun aika on ohi. D1-D3. Terhi Hautamäki.
- Holvas, J. & Vähämäki, J. 2005. Odotustila. Kustannusosakeyhtiö Teos. Helsinki.
- Hoverfält, P. 2014. Muutosohjelmat onnistuneesti käyntiin. Projektitoiminta 2/2015. 76-78.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.
- Julkunen R. 2008. Uuden työn paradoksit. Vastapaino. Tampere.

- Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum. Helsinki.
- Lehto, A-M. 16.12.2014. Tarpeettomat uhkakuvat pilaavat työilmapiiriä. Tieto & Trendit -blogi. Tilastokeskus. Luettavissa: <http://tietotrenditblogi.stat.fi/tarpeettomat-uhkakuvat-pilaavat-tyoilmapiiria/>. Luettu 11.3.2015
- Launis, K. & Schaupp, M. & Koli, A. & Rauas-Huuhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Raportteja 71. Tykes. Helsinki.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Talentum. Helsinki.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Mäkinen, K. 2013. "Itselleen voi sentään jotain" - itsen keittäminen työelämävalmennuksessa. Aikuiskasvatus 4/2013. 265-276.
- Riikonen, E. & Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. 2002. Hullun työn tauti. Vastapaino.
- Schaupp, M. & Koli, A. & Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Tampere.
- Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Vastapaino. Tampere.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava. Helsinki.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977-2013.

Tilastokeskuksen suunnitteluasiakirjat 2014. Strategia-asiakirja 2012–2015. Tulostavoiteasiakirja 2014. Ennakolliset tavoitteet vuosille 2015–2017. Valtiovarainministeriö, Tilastokeskus. Luettavissa: [http://tilastokeskus.fi/org/tilastokeskus/tulossopimus\\_2014.pdf](http://tilastokeskus.fi/org/tilastokeskus/tulossopimus_2014.pdf)  
Luettu 19.5.2014.

Tilastokeskus 2010. Henkilöstöstrategiset toimintalinjaukset 2010–2015. Sisäinen asiakirja.

Tilastokeskus 2013. Työsuojelun toimintaohjelma 2014–2015. Sisäinen asiakirja.

Tilastokeskus 2014a. Intranet. Organisaatiouudistus. Kumu-ohjelma. Luettu 22.9.2014.

Tilastokeskus 2014b. Intranet. Strategiat ja toimintalinjaukset. Luettu 22.9.2014.

Työterveyslaitos 2012. Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen\\_kehittaminen/Tyopaikan\\_tyohyvinvoinnin\\_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi\\_yhteinen\\_asia.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf). Luettu 18.5.2014

Työterveyslaitos 2013. Työyhteisö ja esimiestyö. Muutoksen hallinta ja kehittäminen. Muutosjohtaminen. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx). Luettu 8.5.2013

Valtiovarainministeriö 2012. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma. Inhimillinen pääoma vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa. Ohje VM099:01/2011. 30.8.2012. Luettavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20120904Inhimi/Ohjeet\\_inhimilliselle\\_paeaeomalle.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120904Inhimi/Ohjeet_inhimilliselle_paeaeomalle.pdf). Luettu 14.11.2014

Valtiokonttori: Hyvä työ ja työhyvinvointi tuloksellisuuden tekijöinä. Kaiku-työhyvinvointipalvelut.

## Liitteet

### Liite 1: kyselylomake

#### **Muutospaja-kysely**

Julkaistu: 2.4.2014

#### **Mitä työhyvinvointi on?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Kenelle teemme työhyvinvointityötä? Keitä ovat asiakkaamme?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Mihin tyhy-toiminnalla vaikutamme?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Mitkä ovat tyhy-työn tuloksia?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Miten työhyvinvointia edistetään?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Millainen tieto on keskeistä työhyvinvoinnin edistämisessä?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Mitkä ovat tyhy-työn keskeiset työvälineet?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Kuinka paljon käytät aikaa tyhy-toimintaan?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Keiden kanssa toimimme yhteistyössä?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Mikä innostaa tyhy-työssä?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?

#### **Mikä vie voimia tyhy-työssä?**

Ennen

Nyt

Miltä tulevaisuus näyttää?