

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä: Tuomi, J. (2018). Työelämän kehittämisen mallit. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107, 49-55.

URL:

<http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/107-Tyohyvinvoinnin-hyvia-kaytantoja.pdf>

7 Työelämän kehittämisen mallit

Jouni Tuomi

7.1 Johdanto

LINDSTRÖMIN (2002a) MUKAAN työyhteisöjen kehittäminen tapahtuu usein projektimaisesti, jolloin sille on tyypillistä työntekijöiden ja työnjohdon osallistuminen ja yhteistyö. Osallistumisen lisäksi työpaikan aiempi kehittämishistoria ja kulttuuri ovat tekijöitä, jotka kehittämishankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa on hyvä ottaa huomioon.

Norjassa 1960 -luvulla tehdyistä itseohjautuvan työryhmän kokeiluista katsotaan alkaneen ns. pohjoismaiset työelämänkehittämishankkeet. Niiden juuret liitetään yleisesti Kurt Lewinin kehittämään toimintatutkimukseen, jossa yhdistetään tiedon luominen sosiaalisesta järjestelmästä ja yritys muuttaa järjestelmää. Norjalaisten kokeiluissa uskottiin itseohjautuvuuden mm. vapauttavan inhimillisiä voimavaroja ja vaikuttavan myönteisesti työtyytyväisyyteen. Kokeilujen tuloksena oli havaittavissa työn tuottavuuden kasvua ja työntekijät kokivat työnsä aiempaa mielenkiintoisempaan. (Kasvio ym. 1999.)

Itseohjautuvat ryhmätyökokeilut saivat myös monenlaista kritiikkiä osakseen. Kritiikin mukaan ne mm. jättivät työpaikkakontekstin huomioimatta. Kehittämisen lähtökohtana oli sama yleinen hyvän työn malli kaikilla työpaikoilla, eivät niinkään työpaikan käytännön tasolla esiintyvät vaihtelevat ongelmat. Kehittämishankkeet keskittyivät yksilön ja työn suhteeseen, jossa yksilön psykologiset tarpeet oletettiin vakiona. Saman mallin oletettiin sopivat kaikille työpaikoille. (Kasvio ym. 1999.)

Seuraavassa otetaan esille kaksi edellä esiteltyistä työkyky- ja työhyvinvointimalleista perusteissaan eroavaa työelämänkehittämismallia; käsi-ohjautuva kehittäminen ja työlähtöinen hyvinvointi -malli. Voidaan sanoa, että ne edustavat integroitua, prosessikeskeistä käsitystä työkyvystä (tämä julkaisu Luku 4; Taulukko 1), ja samalla ne edustavat toisenlaista, muuttunutta teoria – ja menetelmäperustaa tarkastella työhyvinvointia ja työelämänkehittämistä. Tässä mielessä ne voisivat kuulua sekä työkyky että työhyvinvointikategoriaan, tai edustaa kolmatta kategoriaa uudenaista työelämän kehittämisen lähestymistapaa.



7.2 Käsiteohjautuva kehittäminen

Työpaikkakontekstin huomiotta jättämiseen liittyvän kritiikin myötä pohjoismainen työelämän kehittämisohjelma kehittyi 1980-luvulla keskustelua korostavaksi malliksi, josta jalostui käsiteohjautunut malli. (Kasvio ym. 1999.) Keskustelua korostavan kehittämismenetelmän lähtökohdaksi tulivat työpaikalla koetut todelliset ongelmat, joihin etsittiin ratkaisua eri henkilöstöryhmien yhteisen keskustelun ja kokemustiedon avulla. Kehittämisen keskeiseksi muutosvoimaksi nousi mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen osallistava, henkilöstöryhmien ja työpisteiden rajat ylittävä keskustelu. Kehittämisohjelmat organisoitiin useamman ryhmän ryppäiksi, joiden ympärille pyrittiin rakentamaan laajempia kehittämisverkostoja. Tavoitteena oli, että mahdollisimman moni työyhteisön jäsen osallistuu keskusteluun, jossa ylittyvät henkilöstöryhmien ja työpisteiden rajat. Tällä tavoin kehittämiskokemusten vaihdosta tehtiin osa itse kehittämisprosessia. (Kasvio ym, 1999.)

Keskustelua korostavassa mallissa yksi keskeinen käsite oli Habermasilta lainattu demokraattinen dialogi, jonka avulla pyrittiin luomaan hierarkiavapaita samantasoisia keskusteluyhteyksiä organisaatioon lisäämällä eri henkilöstö- ja tehtäväryhmien sekä työpisteiden välistä yhteisymmärrystä ja kehittämään luottamukseen perustuvia prosesseja. Tavoitteena oli siis luoda infrastruktuuri keskustelulle, jonka avulla kyettäisiin rakentamaan strategiaa itseohjautuvan ja jatkuvan muutoksen toteuttamiseksi työyhteisössä. (Kasvio ym. 1999.)

Keskustelua korostavaa mallia kritisoitiin lähinnä siksi, että siitä puuttui kehittämisprosessia tukevia käsitteitä ja instrumentteja. Tämä saattoi johtaa kehittämisprojekteissa energian romahdukseen ja kehittämistyön päättymiseen pian ohjelman aloittamisen jälkeen. (Kasvio ym. 1999.) Kritiikin seurauksena mallia kehitettiin lisäämällä siihen käsitteellisiä elementtejä, jotka tukivat kehittämistoiminnan suunnittelua ja prosessin hallintaa. Gustavsen kollegoineen kutsui tämä mallia käsiteohjautuvaksi kehittämiseksi. Se ohjautuu selkeiden avainkäsitteiden avulla muodostettujen tavoitteiden mukaan. (Kasvio ym. 1999.) Lindström (2002b) puhuu työkonferenssimenetelmästä.



Yksinkertaistaen kehittäminen etenee toimintatutkimuksen syklin mukaisesti yrityksessä seuraavasti:

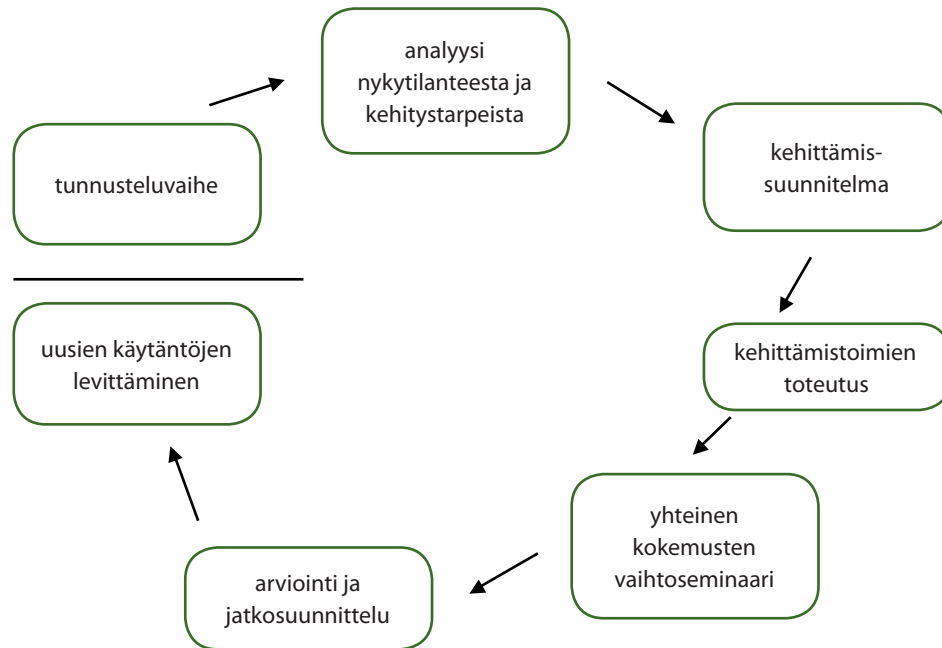
- aloitusseminaari, jossa hanke käynnistetään. Se tavoitteena on luoda pohjaa rakentavalle keskustelulle yrityksen sisällä johdon, työntekijöiden ja eri ammattiryhmien edustajille. Tarkoituksena on tuottaa kehittämisajatuksia ja -ideoita mahdollisimman monipuolisesti ja edustavasti.
- jakautuminen pienryhmiin, jossa pääosa keskusteluista tapahtuu valittujen aiheiden mukaan.
- konsultin rooli on olla rakentaja ja seminaarien ohjaaja, käsitteellistäjä ja kokoaja
- käytettävissä oleva aika asettaa rajat toiminnan jatkamiselle. Minimi vaatimus on, että yleisesityksen lisäksi siihen sisältyy vähintään kaksi pienryhmäkokousta; 1) kehittämistarpeet eli nykyhetken ongelmat ja tulevaisuuden haasteet sekä 2) keinot, joilla näihin ongelmiin ja haasteisiin vastataan.
- Yleiskokous, jossa pienryhmien esittämät ideat ja tulokset raportoidaan. (Lindström 2002b)

Kehittämisprosessit voivat olla hyvin eri pituisia riippuen monesta tekijästä. Esimerkiksi Kasvio ym. (1999) kuvaavat kirjassaan kolmen vuoden prosessia Helsingin kaupungin viidessä yksikössä. Yrityksissä on harvoin varaa näin pitkiin prosesseihin, joten Lindström (2002b) esittää vähintään aloitusseminaarin, kahden pienryhmäpalaverin ja yhteenvedon sisältävän yleiskokouksen pitämistä.

Kuvassa 1 on Linströmin (2002b) esittämä työyhteisö toimivaksi -mallin mukainen kehittämissykli. Työyhteisö toimivaksi -malli perustuu terve organisaatio -ajatusmalliin. Se rakentuu henkilöstön hyvinvointitavoitteiden ja yrityksen tuottavuustavoitteita tukevien tekijöiden samanaikaiseen vahvistamiseen. Vaikuttamisen kohteina kehittämishankkeissa ovat näihin molempiin myönteisesti vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi toimiva esimiestyö tai omaksutaan toiminnan jatkuva parantaminen käytännöksi. Toinen keskeinen periaate on ihmisten ja erilaisuuden arvostaminen. Tämä lähestymistapa tarkoittaa kehittämisessä henkilöstön osallistamista, hei-



dän ideoittensa kuuntelemista ja heidän aktiivista panostaan kehitystyössä. Malli etenee työkonferenssikäytänteiden mukaisesti. (Lindström 2002a.)



Kuva 1. Työyhteisö toimivaksi -kehittämishankeen eteneminen (Lindström 2002b)

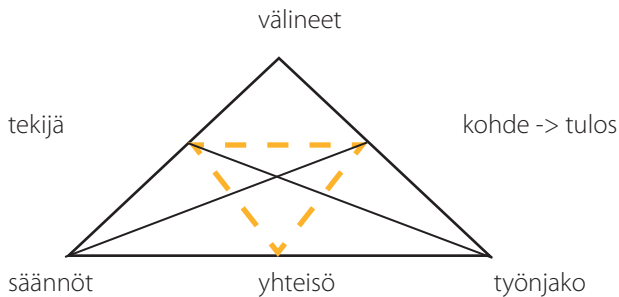
7.3 Engeström: Työlähtöinen hyvinvointi

Yrjö Engeströmin (1995; 2004) kehittävään työntutkimukseen perustuva työlähtöinen hyvinvointi pohjautuu toimintajärjestelmään ja toiminnan teoriaan sekä kritisoi tasapainomalliin perustuvaa työkyky -ajattelua. Toiminnan teorian lähtökohtana on työn selittäminen toimintana, kun tasapainomallit selittävät ympäristötekijöiden aiheuttamia reaktioita. Siis tasapainomalleissa tarkastellaan ympäristötekijöiden vaikutusta ihmiseen, kun toiminnan teoriassa työtä tarkastellaan ihmisen vaikuttamisena ympäristöönsä. Työssä jaksamisen kannalta toiminnan teoriassa väsymistä tai kuormittumista ei tarkastella ympäristötekijöiden vaikutuksena, vaan jaksaminen on tulosta prosessista, jossa yksilö on mukana. (Paso ym. 2001)

Toimintajärjestelmämallin (Kuva 2) elementtien muuttumisprosessi johtaa uusien ja vanhojen elementtien yhteensovittamisessa ongelmiin.



Tilannetta, jossa toiminnan elementit eivät vastaa toisiaan, kuvataan elementtien välisenä ristiriitana. Yksi tärkeä ristiriitojen ilmenemismuoto on työntekijöiden jaksamisongelmat.



Kuva 2. Toiminnan peruselementit ja niiden väliset suhteet toimintajärjestelmämallilla kuvattuna (Engeström 2004)

Työhön liittyvässä hyvinvointiajattelussa toimintajärjestelmän monimutkaisia ja kerroksellisia muutoksia jäsennetään toimintajärjestelmämallin (Kuva 2) lisäksi muutoksen syklimallilla, jota Engeström (2004) kutsuu muutoksen ekspansiiviseksi sykliseksi (Kuva 3). Ekspansiiviselle muutossyklille on tyypillistä toimintaa uudistava ja laajentava luonne; se johtaa toimintatavan laadulliseen muutokseen. Täten kaikki muutokset eivät ole luonteeltaan ekspansiivisiä, koska ne voivat sekä kaventaa, pirstoa että toistaa vanhaa jo koettua kaavaa tai jopa palauttaa edeltävää.

Ekspansiivinen sykli etenee viiden vaiheen kautta: 1) tarvetila, 2) vanhan toimintatavan umpikuja, 3) uuden toimintatavan kehittäminen, 4) uuden ratkaisun käyttöönotto ja 5) uuden ratkaisun vakiinnuttaminen (Kuva 3). Tarve muutokseen käynnistyy epämääräisenä tyytymättömyytenä. Vakiintunut toimintatapa ei enää tyydytä. Tarve muutokseen on vielä vähäistä, mutta hiljalleen kasvavaa, jossa mm. jaksamisongelmat voivat näkyä turhautumisina ja tyytymättömyytenä. Muutos alkaa siirtyä toiseen vaiheeseen, kun toiminnassa esiintyy enenevässä määrin häiriöitä, ongelmia, virheitä, mahdottomia tehtäviä, virheiden korjauksia ja niistä johtuvaa kiirettä. Jaksamisongelmat voivat näkyä mm. työuupumuksena, jo olemassa olevien sairauksien pahenemisena, unettomuutena tai vaikka työpaikkakiusaamisena. (Paso ym. 2001)





Kuva 3. Muutoksen syklimalli (Engeström 2004)

Muutos siirtyy kolmanteen vaiheeseen, kun uuden toimintavan kehittäminen käynnistyy. Tämä on muutossyklin kannalta tärkeä kohta. Tässä vaiheessa muutos voi juuttua paikoilleen ja umpikujaan, jos ei kyetä kehittämään eteenpäin vieviä ratkaisuja. Uuden kehittäminen voi johtaa myös uudistamisen kannalta riittämättömiin osittaisiin muutoksiin, jotka ovat ikään kuin ensiapua ja johtavat hetken kuluttua väijäämättä entisten ongelmien palaamiseen. Se, että ratkaisut johtaisivat laadulliseen ekspansiiviseen muutokseen, vaatii mm. sitä, että ongelmia tarkastellaan työtä koskevan aineiston avulla, ongelmia tarkastellaan systemaattisesti yhteisöissä toimintaa kuvaavien mallien avulla, ongelmaa tulkitaan toiminnan historiallisen kehityksen valossa sekä ongelmien ratkaisua ja uuden kehittäminen tehdään yhteisöllisesti. Muutos siirtyy seuraavaan vaiheeseen vasta, kun uutta ratkaisua tai osia siitä ryhdytään konkreettisesti kokeilemaan. Kehittämissykli on edennyt viimeiseen vaiheeseen, kyse ei ole enää kokeilusta, vaan uusi toiminta ja menettelytavat otetaan systemaattisesti käyttöön. (Paso ym. 2001)

Toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen perustuva kehittäminen perustuu oletukseen, jonka mukaan työ on liikkeessä eli muuttuu koko ajan. Eri muutosvaiheisiin sisältyy monenlaisia ristiriitoja, jotka heijastuvat myös jaksamisen ongelmina. Mitään yleisiä hyvän työn kriteerejä ei ole; uusien ratkaisujen suunta täytyy hakea kussakin työssä erikseen. Kysymys on työn kehittämisestä, ei niinkään korjaamisesta.



7.4 Työelämän kehittämisen hyvät käytännöt

Käsiteohjautuva kehittäminen, työkonferenssi -ajattelu ja työlähtöinen hyvinvointi ovat kehittämismalleina toteutusmetodeiltaan toisiaan muistuttavia toimintatutkimuksen sykliin pohjautuvia. Voisi jopa karkeasti yleistää, että työlähtöinen hyvinvointi -malli on tarkennettu ”painos” käsiteohjautuvasta kehittämisestä ja työkonferenssista. Työlähtöisessä työhyvinvointi -mallissa toimintajärjestelmä -malli ja toiminnan teoria antavat instrumentit ja käsitteet edetä kehittämisprosessissa.

Hyvinä työhyvinvoinnin kehittämiskäytäntöinä työelämän kehittämismallien mukaan on mm. se, että valmiit hyvän työn mallit pitää lähtökohtaisesti hylätä, kehittäminen on prosessikeskeistä, joka rakentuu toimijoiden kokemustiedosta, kokemustieto kerätään ja arvioidaan yhteisöllisesti, organisaation kaikkien jäsenten vuoropuhelussa, organisoiduissa, käsiteorientoituneissa keskusteluissa ja sovitut uudistukset toteutetaan systemaattisesti.

Lähteet

- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Helsinki: Otava.
- Kasvio, A., Lahtonen, M., Varis, M. & Airaksinen J. 1999. Kehittäminen arjen voimavaksi. Tutkimus toimintatapojen kehittämisestä Helsingin kaupungin työpaikoilla vuosina 1995-1998. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lindström, K. 2002a. Työyhteisön osallistava –kehittämismalli. Kirjassa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 170–179.
- Lindström, K. 2002b. Työkonferenssimenetelmä. Kirjassa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 132–140.
- Mäkitalo, J. 2006. (2.uud.painos) Työkyvyn käsite. Kirjassa M. Antti-Poika, K-P. Martimo & K. Husman (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim, 172–179.
- Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Kirjassa K-P., Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 162–169.
- Mäkitalo, J. & Palonen, J. 1994. Mitä on työkyky: lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. Työ ja Ihminen. Työympäristötutkimuksen Aikakauskirja 8 (3) 155–162.
- Paso, E., Mäkitalo, J. & Palonen, J. 2001. Viimeinen tykykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola.

