

Yli-Viikari, Anja

Luonnonvarakeskus

Uutetie 2A, 31600 Jokioinen

040 6843 965

anja.yli-viikari@luke.fi

Tehokkuusajattelun valtavirroissa ja ammatillisen uudistumisen saarekkeilla

Tässä kirjoituksessa tarkastellaan kahta työelämän uudistamisen vaihtoehtoista näkökulmaa. Kasvua tuottavan tehokkuusajattelun nähdään soveltuvan erityisesti vakiintuneen toiminnan alueille. Vastaavasti ammatillista uudistumista ja oppimista painottavaa ajattelua tarvitaan siellä, missä joudutaan työskentelemään kompleksisten ja runsaasti epävarmuustekijöitä sisältävien ilmiöiden parissa. *Tehokkuusajattelun valtavirroissa* hyvinvointia edistävät toimet sijoittuvat lähinnä työterveyshuollon ja muiden hyvinvointia edistävien erillisten tehtäväalueiden yhteyteen. Sen sijaan jatkuvan ammatillisen uudistumisen yhteydessä, *uudistumisen saarekkeilla*, toimijoiden hyvinvointi nousee keskeiseen asemaan, joka määrittää kokonaisvaltaisia edellytyksiä toiminnan onnistumiselle.

1. Johdanto

Luontoelementtien tuominen työelämään saattaa näyttää ensi alkuun oudolta ajatukselta. Vallitseva kehitys kulkee monin osin täysin eri suuntaan. Kokoushuoneet on alettu sijoittaa yhä useammin ikkunattomiin tiloihin, sähkövalolla, valaistuihin tiloihin. Viherkasveista luovutaan ensimmäisenä, kun työympäristöissä havaitaan mahdollisia sisäilman ongelmia. Ehdotus ulkoilutauosta pitkän kokouksen tai seminaarin yhteydessä tulkitaan helposti pelkäsi ajanhukaksi.

Tässä esityksessä pohditaan työelämän vallitsevaan toimintakulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka määrittävät hyvinvointiin liittyvien teemojen merkitystä. Tarkasteluun on valittu kaksi näkökulmaa, joista toinen on kasvuun tähtäävä tehokkuusajattelu ja toinen laaja-alaisempaan ammatilliseen uudistumiseen ja oppimiseen tähtäävä näkökulma. Näkökulmien kuvaaminen on kokonaisuudessaan varsin laaja-alainen ja haastava tutkimustehtävä, jota tässä kirjoituksessa pystytään vain osittain käsittelemään. Kiinnostavaa on kuitenkin havaita, miten valinnat näkökulmien välillä näyttää johtavan hyvinvoinnin kannalta varsin erilaisiin johtopäätöksiin. Tämän perusteella on vedettävissä johtopäätöksiä siitä, miten hyvinvointia edistävä toiminta, esimerkiksi Green Care -toiminta, kannattaa tuoda esille kahden erilaisen ajattelutavan yhteydessä.

2. Teoreettinen jäsennys

2.1 Kasvua tuottava tehokkuusajattelua

Viimeisten vuosikymmenten aikana hallitsevana näkökulmana työelämän kehittämisessä on ollut pitkään tuottavuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta painottava ajattelutapa. Ajattelumalli löydettiin vuosisadan alkupuolella, kun teollisuustyön organisointia ja työnjakoa alettiin kehittää muun muassa yhdysvaltalaisen insinöörin Frederick Taylor (1856–1915) toimesta. Työsuorituksia mittaamalla voitiin löytää tehokkuuden kannalta parhaimmat toimintamallit, joissa tuotannon kustannukset suhteessa tuloksiin ovat vähäisimmät. Tuottavuutta ja tehokkuutta tarkastelevat toimintatavat ovat sen jälkeen levinneet laajalti kaikkeen liiketoimintaan, jossa ne muodostavat keskeisen perustan liiketoiminnan kehittämistoimille. Viimeisten vuosikymmenten aikana tehokkuus- ja tuottavuusajattelun toimintamalleja on alettu soveltaa myös laajalti julkisen hallinnon alueella, jossa sielläkin pyritään kustannuksia ja tuottoja vertaamalla löytämään mahdollisimman tehokkaat ja tulokselliset toimintamuodot.

Tuloksellisuus- ja tehokkuusajattelun asema on kiistanalainen. Ne ovat luoneet taloudellista kasvua ja turvanneet siihen liittyvää hyvinvoinnin lisääntymistä. Silti ajattelutapaan liittyy myös ilmeisiä ongelmia. Nämä ongelmat näyttäisivät liittyvän ennen muuta siihen, miten tehokkuusajattelun piirissä pystytään käsittelemään toimintamallien uudistumiseen liittyviä tarpeita.

Yhteiskunnallisten olosuhteiden muutos on jatkuvaa. Toimintamallit, jotka pitkään ovat pystyneet jäsentämään yhteiskunnallisen kysynnän ja tarjonnan välisiä suhteita, menettävät selityskykynsä ulkoisten olosuhteiden muuttuessa. Esimerkiksi fossiilisten polttoaineiden valtakausi on jatkunut pitkään. Nyt energiantuotannon perusrakenteet ovat kuitenkin murrosvaiheessa, jossa kasvihuonekaasupäästöjä aiheuttavien polttoaineiden tilalle on tarpeen löytää kokonaan uusia energiantuotannon malleja.

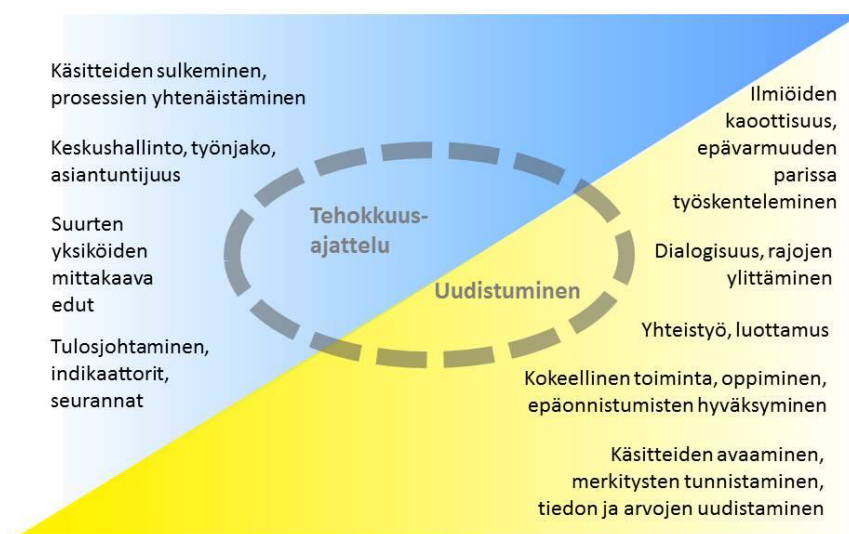
Myös liike-elämässä on alettu nähdä, että tehokkuusajattelun rinnalla tarvitaan myös muunlaisia ajattelutapoja. Martin Reeves (ym. 2016) kertoo esimerkin, siitä kuinka digitaalisen kuvankäsittelyn teknologia laittoivat tämän toimialan rakenteet uusiksi. Fujifilm, joka oli ollut ylläpitänyt laaja-alaista ja uutta kehittävästä liiketoimintaa, selviytyi murroksessa, kun taas toinen valokuvausalan megatoimija, Kodak, päätyi konkurssiin.

2.2 Laaja-alaisemman ammatillisen uudistumisen näkökulma

Työelämän käytäntöjä uudistavaa, ja luovan ajattelun mahdollisuudet hyödyntäviä lähestymistapoja on käsitelty tutkimuksessa laajalti monien erilaisten nimikkeiden ja käsitteiden alaisuudessa (van den Bosch 2010, Geels 2011, Stodd 2014, Yli-Viikari 2016). Työterveyslaitoksen julkaisussa (Syvänen ym. 2012) tutkittiin muun muassa dialogisen johtamisen mallia. Sen kautta haluttiin selvittää, miten työorganisaatiot voivat saada henkilöstön aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innovoinnista itselleen kestävästä kilpailuetua. Keskeisenä toimintamallissa nähtiin muun muassa arvostavan vuorovaikutuksen toteutuminen ja työtehtävien kohtuullistamisesta toimijoille syntyvä turvallisuuden ja hallinnan tunne.

Harvemmin on tutkimuksessa kuitenkaan tuotu tehokkuusajattelun malleja vertailuun luovuutta ja oppimista korostavien näkökulmien kanssa. Toimijoiden kannalta onkin hämäävä, kun työelämän kehittämiseen liittyvissä keskusteluissa esiintyy

samanaikaisesti toisistaan selkeästi eroavia linjauksia, joiden keskinäistä suhdetta ei ole käsitelty. Ajattelutapoihin liittyviä vahvuuksia, eikä myöskään niihin liittyviä heikkouksia ole osattu tunnistaa, ja tätä kautta selkeyttää näkökulmien valintaan liittyviä lähtökohtaisia edellytyksiä.



Kuva. Tehokkuusajattelun ja laaja-alaisemman ammatillisen uudistumisen välisiä painotuseroja.

Seuraavassa on jäsennetty esimerkinomaisesti muutamia näkökulmiin liittyviä keskeisiä painotuseroja (Kuva). Tärkeimpänä erona kahden näkökulman välillä näyttäisi olevan tehokkuusajattelun painotus toimintamallien ja vakiintuneiden käsitteiden sisällä tapahtuvaan uudistumiseen, kun taas laajemmassa uudistumista ja oppimista painottavassa ajattelussa jätetään enemmän tilaa vakiintuneiden mallien kyseenalaistamiselle ja uudenlaisten mallien kokeilevalle käyttöönotolle.

Tehokkuusajattelussa hyödynnetään myös *työnjaon ja sen myötä toteutuvan erikoistumisen ja asiantuntijuuden* tuottamia hyötyjä. Tämä on tarkoituksenmukaista niissä tilanteissa, joissa toimitaan vakiintuneiden ja hallittujen teemojen parissa. Uudistumista vaativissa tilanteissa pitäytyminen työnjaon määrittämässä tehtäväalueissa on kuitenkin haitallista. Toimijoita tulisi ennemminkin kannustaa rajojen ylittämiseen ja uskaltautumista uusien näkökulmien testaamiseen.

Tehokkuusajattelun mukaisessa työskentelyssä hyödynnetään myös suuriin yksikkökokoihin liittyviä *tuotannon mittakaavaetuja*. Isoissa yksiköissä saattaa käytännön tasolla ilmenevän varhaisen tiedon siirtäminen päätöksenteosta vastaaville toimijoille olla haasteellista. Tiedonkäsittelyn rakenteet on suunnattu enemmänkin vallitsevan ajattelutavan ja toimintamallin mukaisesti. Näitä haastavan tiedon käsittelyyn ei välttämättä ole luontevia vuorovaikutuksen ja keskustelun kanavia.

Oleennaista uudistumisen kannalta on myös ymmärtää *yksilöiden* keskeinen rooli uusien näkökulmien avautumiselle. Uusien asioiden läpimurtautuminen voi tapahtua vain ja ainoastaan yksilöiden kautta. Nämä toimijat ovat syystä tai toisesta joutuneet kohtaamaan vallitsevaan toimintamalliin liittyvät ongelmat, usein jopa henkilökohtaisesti

koetulla tunnetasolla. Omakohtaisten kokemusten ja siitä syntyneen motivaation kautta heille on syntynyt selkeä tahtotila, jota tarvitaan vaihtoehtoisten toimintamallien pitkäjänteiseen kehittämiseen. Organisaatioiden tasolle uudistukset voivat siirtyä vasta siinä vaiheessa, kun uusi asia on jo saanut selkeän muodon, ja sen käyttökelpoisuudesta on olemassa riittävä määrä todennettua tietoa. Vasta tässä vaiheessa voidaan tehdä strategisia tason valintoja uusien vaihtoehtojen esiinnostamisesta ja edelleen kehittämisestä.

Myös *toimijaverkostot ja niiden yhteistyö* nähdään tärkeänä edellytyksenä uudistusten syntymisessä. Yksilöiden henkilökohtaiset voimavarat vallitsevien ajattelumallien muuttamiseen ovat varsin vähäiset. Muutosten leviäminen laajemmalle tasolla on useinkin mahdollista vasta samalla tavoin ajattelevien toimijoiden yhdistäessä voimavaransa. Edellytyksenä tälle yhteistyölle on luottamuksen ilmapiiri. Ilman luottamuksen ja psyykkisen turvallisuudentunteen kokemista toiminnassa ei ole mahdollista edetä vakiintuneiden toimintamallien ulkopuolelle, joissa joudutaan liikkumaan monien epävarmuustekijöiden parissa.

Uudistumisen kannalta olennaista on myös tilan jättäminen toimintaan liittyvien *arvojen käsittelyyn*. Tehokkuusajattelun puolella arvokeskustelun kipinät tulevat helposti torjutuiksi "harhapolkuina" tai "toisarvoisina" keskustelun aiheina, jotka rajautuvat varsinaisten työtehtävien ulkopuolelle. Arvovalintojen ajatellaan ennemminkin tapahtuvan päätöksenteon ja johtamisen tasolla. Uudistumiselle ihmisten kokemat arvot ja tavoitteet ovat kuitenkin ehdottoman tärkeää polttoainetta. Arvojen käsittely ja niiden uudistaminen tapahtuu silloin kiinteässä yhteydessä itse tekemiseen ja toimintaan.

Näiden esimerkkien valossa on nähtävissä tehokkuusajattelun kohdentuvan ensisijaisesti toimintaan, joka tapahtuu vakiintuneilla työelämän osa-alueilla. Tehokkuusajattelun rinnalla on siten viisasta ylläpitää myös sisäsyntyisen uudistumisen mahdollistavaa tilaa, joka mahdollistaa rajojen ylittämisen. Uudistumista turvaavalle ajattelulle tulisi antaa sitä enemmän tilaa, mitä enemmän ulkoisen toimintaympäristön hallintaa liittyy epävarmuutta ja muutosturbulenssien pyörteisyyttä.

3. Hyvinvoinnin merkitys työelämässä

Edellä esitetyn jäsentelyn kautta päästään tämän esityksen varsinaiseen ytimeen; hyvinvoinnin merkitykseen osana työelämän kehittämistä. Jäsennyksen voisi ajatella piirtävän kokonaisvaltaista kuvaa työelämässä tapahtuvista muutoksista; ensimmäinen näkökulma kuvaa toimialojen kasvuun liittyviä *tuottavuusajattelun valtavirtauksia*, ja toinen puolestaan kuvaa *uudistumiselle tarpeellisten suojaisten saarekkeiden* toimintaa, jossa toimijat voivat uskaltautua vallitsevien käytäntöjen ulkopuolelle.

Tehokkuusajattelun valtavirtauksissa hyvinvointiteemat sijoittuvat luontevimmin hyvinvointia edistäville erillisille tehtävä-alueille kuten työterveyshuollon tai työntekijöille järjestettävien virkistyspäivien yhteyteen. Teemojen nostaminen työelämän keskiöön edellyttäisi hyvinvointitoimien tuottamien hyötyjen esittämistä määrällisesti mitattavassa muodossa, mikä osoittaisi saavutettujen hyötyjen ylittävän niiden tuottamiseen liittyvät kustannukset. Tällaisten tietoaineistojen esittäminen on kuitenkin tutkimuksellisesti haasteellinen tehtävä, jonka parissa tapahtuva eteneminen on ollut edelleen hidasta.

Uudistumiseen tähtäävässä toiminnassa toimijoiden hyvinvointi on sen sijaan jo lähtökohtaisesti merkittävä asia, sillä uudistuminen perustuu nimenomaan yksilöihin ja

heidän kykyynsä työskennellä haasteellisten työtehtävien parissa. Luovaan ongelmanratkaisuun, asioiden kokonaisvaltaiseen harkintaan ja uutta oppivaan työskentelyyn ei ole edellytyksiä, jos merkittävä osa ihmisen energiasta ja voimavaroista valuu hyvinvoinnin ongelmien käsittelyyn.

Laaja-alaista ammatillista uudistumista painottavassa ajattelutavassa asettuu myös luontoelementtien hyödyntäminen uudenaikaiseen valokeilaan. Silloin on perusteltua rakentaa kokoushuoneita, joissa luonnonvalon rytmittävän vaikutuksen ja viherkasvien avulla tuetaan osallistujien vireystilan ja positiivisen mielialan säilymistä. Pitkien kokousten ja seminaarien yhteydessä myös ulkoilutauot ovat hyvä keino henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimiseen.

Kirjallisuus

van den Bosch, S. (2010) Transition experiments. Exploring societal changes towards sustainability. Rotterdam: Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Geels, F.W. (2011) The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. Environmental Innovation and Societal Transitions 1(1), 24–40.

Reeves, M., Levin, S., Ueda, D. (2016) Biology of business survival. Harvard Business Economics. January-February.

Stodd, J. (2014) The Social leadership handbook. Smashwords.

Yli-Viikari, A. (2016) Kokeilun kipinäistä leviävät murrokset: case luomutuotannon kehitys Suomessa. Alue ja ympäristö 45(2).

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikkamäki, K. (2012) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Työterveyslaitos. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1. Luettu 26.9.2017