

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Pelisäännöt työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa

Hanna Haliseva ja Sonja Aarnio

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
5/2019



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi AMK. Työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Hanna Haliseva ja Sonja Aarnio
Opinnäytetyön nimi: Pelisäännöt työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa
Sivumäärä: 71 ja 9 liitesivua
Työn ohjaaja: Nina Simola-Alha
Työn tilaaja: Hämeenlinnan Seudun Työvalmennussäätiö Luotsi

Työyhteisön vuorovaikutuksen pelisääntöjä käsittelevän opinnäytetyön tilaajaorganisaationa on Hämeenlinnan Seudun Työvalmennussäätiö Luotsi, joka tuottaa valmennuspalveluita haastavassa työmarkkinatilanteessa oleville henkilöille. Tilaajaorganisaatiossa ei ole aiemmin ollut vuorovaikutusta ja yhteistyötä koskevia kirjoitettuja pelisääntöjä. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite oli luoda tilaajaorganisaation pilottiryhmään vuorovaikutuksen pelisäännöt, jotka vahvistaisivat onnistunutta yhteistyötä ja tiimin yhteenkuuluvuutta. Tavoitteemme täyttyi kahden työpajakerran aikana tiimin ja koko tilaajaorganisaation tarpeeseen suunniteltuina ja toteutettuina pelisääntöinä, joiden noudattamiseen kohderyhmämme sitoutui yhteisen työskentelyn tuloksena.

Työpajakerrat perustuvat Ben Furmanin, Tapani Aholan ja Harri Hirvihuhdan (2004) kirjaan Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään ja työpajatyöskentely heidän luomansa Tuplatähden elementtien ympärille. Ensimmäisen työpajakerran teemana oli positiivinen vuorovaikutus ja sen aihealueina olivat arvostus, hauskuus, onnistuminen ja välittäminen. Toisella kiperien tilanteiden syventävällä työpajakerralla osa-alueina olivat ongelmat, loukkaukset, vastoinkäymiset sekä kritiikin saaminen ja antaminen.

Opinnäytetyön kehittämistyönä syntyneen toimintamallin mukaan rakennetut ja hyväksytyt pelisäännöt tullaan toteuttamaan kuvallisina huoneentauluina, joiden taakse kirjoitetaan henkilökohtainen lupaus siitä, mihin kukin tulee kiinnittämään huomiota omassa toiminnassaan pelisäännön antaman käytöslupauksen toteutumiseksi. Työpisteisiin sijoitetut taulut muistuttavat sovitusta säännöistä, joiden noudattamiseen jokainen sitoutuu myös allekirjoittamalla pelisääntölupauksen. Työpajatyöskentely ja pelisääntöjen käsittely on tarkoitettu laajentaa koko työyhteisöön opinnäytetyön valmistuttua ja saada henkilöstö mukaan yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen. Tavoitteena on luoda käytäntö pelisääntöjen toteutumisen seurantaan ja pelisääntörikkomuksiin puuttumiseen palaverirakenteeseen integroituna.

Pelisääntötyöpajat vahvistivat näkemystä vuorovaikutuksesta taitona, jota jokaisen on harjoitettava. Työyhteisön on tärkeää sopia tärkeimmät vuorovaikutustaidot sisältävät pelisäännöt yhdessä, jotta niihin sitoudutaan ja ollaan valmiita toimimaan niiden mukaan. Työyhteisön arki paranee, kun kirjoittamattomista pelisäännöistä tulee kirjattuja ja jokainen tietää ja tuntee ne. Pelisääntötyöskentely hyödyttää työyhteisöä vähentämällä turhia vuorovaikutukseen liittyviä kinasteluja ja tarjoamalla jokaiselle mahdollisuuden puuttua sovitulla tavalla kohtaamaansa pelisääntöjen vastaiseen toimintaan, heti sen havaittuaan.

Ammattialalle työllä on merkitystä, koska vuorovaikutuksen pelisäännöistä on kirjoitettu vain muutama ammattikirja ja muussa kirjallisuudessa aihetta vain sivutaan. Muista tieteellisistä julkaisuista, kuten väitöskirjoista, ei ole saatavilla tietoa aiheesta, joten kaikki lisätieto vuorovaikutuksen pelisäännöistä koottuna yhteen opinnäytetyöhön, on aiheesta kiinnostuneelle hyvä keino saada tietoa ja tietolähteitä aihepiiristä.

Asiasanat: pelisäännöt, vuorovaikutus, työyhteisöt, työpajat, työilmapiiri, yhteistyökyky, työviihtyvyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community educator, bachelor's degree. Workplace community developer

Author: Hanna Haliseva and Sonja Aarnio
Title: The rules of working community interaction
Number of Pages: 71 and 9 attachment pages
Supervisor: Nina Simola-Alha
Subscriber: Hämeenlinnan Seudun Työvalmennussäätiö Luotsi

The subscriber of this thesis is the Hämeenlinnan Seudun Työvalmennussäätiö Luotsi, which produces coaching services for people in a challenging labour market situation. The main aim of the thesis is to handle the rules of working community interaction. The subscriber organization has not previously had written rules for interaction and co-operation. The purpose and objective of the thesis was to create the rules of working community interaction with the pilot team in the subscriber organization, which would strengthen successful co-operation and team cohesion. Our objective was gained during two workshops where the rules were designed and implemented to meet the needs of the team and the entire subscriber organization.

Workshops are based on a book by Ben Furman, Tapani Ahola and Harri Hirvihuhhta (2004) about "Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään" which means the Rules of the Workplace and how they are done. The workshop work was based on the double star elements they had created. The theme of the first workshop was positive interaction and its topics were appreciation, fun, success and caring. In the second workshop, the issues involved were problems, insults, hardships and getting and giving criticism.

As the result of the thesis development, the rules of interaction were built and approved. They will be implemented as pictorial boards which will be placed on workstations remain of agreed rules, were everyone also undertakes by signing a promise to follow the rules. The workshop work and rules of interaction will be extended to the entire work community to involve employers in compliance the rules. The objective is to create a practice for monitoring the implementation of the rules and for interfering with problems into the feedback structure.

The workshops confirmed the vision of interaction as a skill that everybody must practice. It is important for the work community to agree on the most important rules of interaction with each other in order to be committed and ready to act upon them. The everyday life of the work community is improved when the unwritten rules of interaction become registered and everyone is aware of them. The rules benefit the work community by reducing unnecessary quarrels with the interaction and offering everyone the opportunity to intervene in encountered misbehaviour in an agreed manner immediately after it is detected.

The thesis is important for the profession, because only a few professional books have been written about the rules of working community interaction, and in other literature the subject is only touched upon. There is no information available on the subject in scientific publications, such as dissertations, so any additional information about the rules of interaction in a thesis is a good material for those interested in the subject, to obtain information and sources of information on the subject.

Keywords: working community, interaction, rules, co-operation, workshop, appreciation

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tilaaajaorganisaation kuvaus	7
1.2	Opinnäytetyön kohderyhmä ja kehittämistarpeet	7
2	VUOROVAIKUKSEN PERUSTEET JA HAASTEET TYÖYHTEISÖSSÄ.....	9
2.1	Vuorovaikutuksen perusteet työyhteisössä	11
2.2	Lainsäädäntö turvana ja velvoitteena.....	14
2.3	Hyvä työkäyttäytyminen	15
2.4	Huono työkäyttäytyminen ja siihen puuttuminen	17
2.5	Ongelmat työyhteisön vuorovaikutuksessa	18
2.6	Vuorovaikutusongelmiin puuttuminen ja niiden ratkaiseminen	21
3	TYÖILMAPIIRI JA TYÖN IMU	23
3.1	Arvot ja normit työilmapiirin muodostumisessa	25
3.2	Toimintaympäristö ja –kulttuuri ilmapiirin muodostajana	26
3.3	Työilmapiirin kehittämisen edut ja johdon sekä esimiestyön rooli.....	28
3.4	Työn kuormittavuuden vaikutus työntekijän hyvinvointiin	30
3.5	Työhyvinvoinnista työn imuun.....	31
4	VUOROVAIKUTUKSEN PELISÄÄNNÖT	32
4.1	Aiemmin tehtyjen pelisääntöjen käsittely	33
4.2	Pelisääntöjen laatiminen	34
4.3	Pelisääntöjen noudattaminen ja seuranta.....	36
4.4	Pelisääntöjen noudattamattomuus ja siihen puuttuminen	36
5	TYÖPAJOJEN JA PELISÄÄNTÖJEN LUOMINEN TYÖYHTEISÖÖN.....	38
5.1	Työpahoinvointikysely	39
5.2	Kyselyn kysymykset ja vastaukset	39
5.3	Työpajojen teoriaperusta	42
5.4	Työpajojen rakentaminen ja valmistelu	45
6	TYÖPAJOJEN TOTEUTUS, ARVIOINTI JA TULOKSET	47
6.1	Positiivisen viestinnän työpajakerta.....	47
6.2	Syventävä kiperien tilanteiden työpajakerta	52
6.3	Työpajoissa käyty keskustelu ja saatu palaute	56

6.4	Työpajojen subjektiivinen arviointi.....	59
6.5	Työpajojen jatkokehitys ja suosituksia huomioitavista seikoista	61
6.6	Käytäntöön vieminen, seuranta ja laajentaminen organisaatioon	63
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	65
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on halu tutkia työyhteisöjen sisäistä vuorovaikutusta ja sen aiheuttamaa tilaa työyhteisön toiminnassa ja ihmissuhteissa. Kiinnostus asiaan pohjautuu työelämässä saatuun kokemukseen ja haluun etsiä työyhteisön kehittämiseen työkaluja, joiden avulla työyhteisöjen vuorovaikutuksen tasoa voitaisiin saada kohti ammattimaisempaa otetta. Ammattimainen ote tarkoittaa tässä yhteydessä hyvää työkavereita kunnioittavaa työkäytöstä ja erilaisten mielipiteiden ja toimintatapojen sietämistä. Jokaisen pitäisi myös pystyä puuttumaan työyhteisössä havaitsemiinsa epäkohtiin rakentavasti, hyvässä vuorovaikutuksellisessa hengessä. Olemme pohtineet asia myös sen kannalta, että miksi työyhteisöissä siedetään huonoa käytöstä ja ilmapiiriä pilaavaa toimintaa? Olemme etsineet vastausta kirjallisuudesta ja päätyneet eri kautta aina samantyyppisiin vastauksiin ja tuloksiin. Kyse on pääasiassa hyvin arkipäiväisistä käytöstavoista, jotka jokaisen soisi oppineen jo lapsuudessa niin, että ne kantautuisivat mukana itsestään selvänä toimintatapana myös työyhteisön jäseneksi tullessa. Valitettavan usein asia ei vain ole näin.

Tarve vuorovaikutuksen tutkimiseen ja ymmärtämiseen yhdistyi hyvin tilaajaorganisaation tarpeisiin vuorovaikutuksen pelisäännöistä. Näin ollen opinnäytetyön teemat olivat valmiina ja ne ovat uskoaksemme hyvin samanlaisia, kuin työyhteisöissä yleisestikin, joten opinnäytetyöstä on toivoaksemme apua myös muissa organisaatioissa tehtävään vuorovaikutuksen kehittämiseen. Furman, Ahola & Hirvihuhta (2004, 5) esittävät, että työyhteisöjä on mahdollista tarkastella joko niiden aikaansaannosten perusteella tai vuorovaikutuksen ja suhdetaitojen kautta. Ihmissuhdeasioita on voitu pitää toissijaisina organisaation tuloksen kannalta, mutta kirjailijoiden kokemuksen mukaan näin ei suinkaan ole. Työ ja sen tekeminen muuttuu, toimintaympäristöt ovat monimutkaisempia ja ihmissuhdetaidot ovat jopa edellytys työyhteisön selviämiseksi uusissa haasteissa jatkuvien muutosten aikana.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa työyhteisön vuorovaikutuksen tarkastelun aiheina ovat vuorovaikutuksen perusteet ja työilmapiiri. Aiheita lähestytään avaamalla työikäyttyymisen, työyhteisön vuorovaikutuksen ja työilmapiirin ongelmia. Aihealueita käsitellään syiden ja seurausten kautta ja ne viedään kohti positiivisempaa tilaa ja ratkaisuja. Tässä opinnäytetyössä nojaudumme näkemykseen (Dunderfelt 2015, Furman

ym. 2004), että vuorovaikutustaitoja on mahdollista oppia ja harjoitella. Työyhteisössä voidaan luoda yhteisiä toimintatapoja ja sopimuksia yhteisestä, hyväksytystä sekä toivotusta käyttäytymisestä työpaikalla, joista kirjataan työyhteisön pelisäännöt. Pelisääntöjen luomisen aikana henkilöstön sitouttaminen on tärkeä osa prosessia, kuten myös niiden jalkauttaminen käytäntöön sekä niiden todeksi eläminen ja toteuttaminen työyhteisössä. Oma lähestymistapamme pelisääntöjen luomiseen oli ratkaisukeskeinen, opinnäytetyön ollessa toiminnallinen ja kokeileva työyhteisön kehitysprosessi.

1.1 Tilaajaorganisaation kuvaus

Opinnäytetyön tilaajaorganisaatio on Hämeenlinnan Seudun Työvalmennussäätiö Luotsi, myöhemmin tekstissä Luotsi-säätiö. Säätiö toimii Hämeenlinnan alueella ja tuottaa valmennuspalveluita eri tavoin haastavassa työmarkkinatilanteessa oleville henkilöille. Luotsi-säätiön pääasiallisia asiakasryhmiä ovat pitkäaikaistyöttömät, kehitysvammaiset ja mielenterveyskuntoutujat. Säätiön henkilöstö koostuu noin 40:stä ohjaus- ja toimihenkilöstä ja palveluihin osallistuu päivittäin noin 250 valmennusasiakasta viidessä eri yksikössä. Valmennuspalveluiden hankkijana toimii pääasiassa Hämeenlinnan kaupunki. Palveluhankintojen, lainsäädännön ja työvoimapolitiittisen ohjauksen muutokset vaikuttavat ostopalveluna toteutettavalle työvalmennustyölle asetettuihin tarpeisiin ja tavoitteisiin voimakkaasti. Valmennustoiminta on viime vuosien aikana muuttunut perinteisestä työnjohtajien vetämästä työpajatoiminnasta työ- ja yksilövalmentajien vahvaa yhteistyötä vaativaksi valmennustyöksi. Työvalmennuksessa tehtävä työ toimii valmennuksen ja työkyvyn kartoittamisen välineenä. Luotsi-säätiössä on meneillään organisaatiomuutos, joka tulee muuttamaan työnkuvia ja organisaatorakennetta. Tilaajaorganisaatio on ollut mukana jo myöhemmin mainittavien kurssien aikana toteutetuissa osa-alueissa, joissa on kartoitettu opinnäytetyön aiheeseen liittyvää kokemuspohjaa.

1.2 Opinnäytetyön kohderyhmä ja kehittämistarpeet

Tilaajaorganisaatiossa ei ole aiemmin ollut vuorovaikutusta ja yhteistyötä koskevia kirjoitettuja pelisääntöjä ja ohjaus- ja toimihenkilöiden keskinäinen vuorovaikutus on perustunut kunkin omalla työurallaan hankkimaan kokemus- ja osaamisperustaan. Uusien toimenkuvien ja alan muutosten myötä on tärkeää, että tiimit pystyvät toimimaan

yhteistyössä laadukkaasti ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Luotsi-säätiö on työympäristönä tavallisesta työyhteisöstä poikkeava siinä, että valmennustyön on tarkoitus toimia asiakkaille ponnahduslautana kohti avoimia työmarkkinoita, joista monella heistä on ennestään hyvin vähän kokemusta. Niinpä työ- ja yksilövalmentajat toimivat asiakkailleen myös esimerkkeinä ja oppaina työelämässä toimimisen perusasioissa ja käytännöissä. Ohjaus- ja toimihenkilöiden oma työkäytös ja vuorovaikutustaidot tulee näin ollen olla hyvällä ja varmalla tasolla, jotta asiakkaiden olisi mahdollista saada hyviä malleja oman työminänsä rakentamiseen. Työyhteisön kommunikaation tasolle voidaan asettaa samansuuntaisia vaatimuksia, joten jokaisen työntekijän on hyvä tarkastella omaa toimintaansa niin esimerkkinä olemisen kuin vuorovaikutustaitojen osalta. Opinnäytetyön aiheeseen perehtyminen aloitettiin toteuttamalla koko tilaajaorganisaation henkilöstölle kohdistettu työpahoinvointikysely, jolla kerättiin aiheeseen liittyvää pohjatietoa työyhteisön jäsenten kokemuksista työuriensa varrelta. Kyselyn vastaukset antoivat suuntaa ja vahvistusta sille, mihin päin sisäisen vuorovaikutuksen tutkimista ja vuorovaikutuksen pelisääntöjen kautta toteutettavaa kehittämistä kannattaa opinnäytetyössä suunnata. Kysely on avattu tarkemmin luvussa 5.

Opinnäytetyön kehittämistoiminta toteutettiin kokeilukulttuurin hengessä ja kehittämistoiminnan kohderyhmänä toimi valmennuspalveluihin kuuluva yksilövalmentajien tiimi. Tiimi valikoitui kohderyhmäksi, koska se on ensimmäinen tiimirakenteella toimiva työryhmä Luotsi-säätiössä. Tiimin jäsenistä monet ovat olleet nykyisessä työssään enintään kolme vuotta. Haasteena onkin ryhmän sisäisen moniammatillisen yhteistyön ja työvalmennuksen rinnalla toimimisen kehittäminen, johon yhteisesti sovitut selkeät pelisäännöt tuovat tasalaatuisuutta. Yksilövalmennuksen osuus ja merkitys ovat lisääntyneet viime vuosina jatkuvasti ja samalla yksilövalmentajien määrä säätiössä on kasvanut. Valmennuspalveluhankinnoissa määritellyt toiveet tuovat työhön uusia velvoitteita mittareina toimivien työkalujen hallintaan ja aiempaa laajempaan verkostoyhteistyöhön liittyen. Tiimin toimintakulttuuriin tarvitaan joustavuutta, ketteryyttä ja vahvistusta yhteisen päämäärän kirkastumiseksi niin, että jokaisen tiimin jäsenen osaaminen ja vahvuudet pääsevät loistamaan työnjaon ja erikoistumisen kautta. Opinnäytetyömme tarkoitus ja tavoite oli luoda työyhteisöön vuorovaikutuksen pelisäännöt, jotka vahvistaisivat onnistunutta yhteistyötä ja tiimin yhteenkuuluvuutta. Tärkeää on myös omaan tiimiin osallistumisen käytänteiden pohtiminen tiimin hyvän

hengen vahvistamiseksi. Tähän tarpeeseen syntyi opinnäytetyön tilaus pelisäännöistä ja niiden rakentamiseen tähtäävästä työpajatyöskentelystä.

Tiimin toiminnassa ei ole aikaresurssia pitkäkestoiseen, useita kokoontumiskertoja vaativaan kehittämistyöskentelyyn, koska yksilövalmentajien työ on liikkuvaa ja palaverikeskeistä. Näin ollen tiimin toimintaympäristö määritteli aikaraamit työpajatyöskentelylle. Tiimin ja koko tilaajaorganisaation tarpeeseen suunniteltiin ja toteutettiin kaksi kolme tuntia kestäväää erisisältöistä pelisääntötyöpajaa. Aikarajoitteiden vuoksi oli alusta asti selvää, ettei työpajoissa voitu lähteä työskentelemään tyhjältä pöydältä käsin, vaan että siinä oli oltava valmiina pohjat niin harjoitteille kuin pelisäännöillekin. Työpajatyöskentelyssä pelisääntöjä testattiin ja muokattiin. Tuloksena syntyi yhdessä hyväksytyt vuorovaikutuksen pelisäännöt, joiden noudattamiseen sitoutuminen vahvistetaan työntekijöiden allekirjoituksella ja sitä tullaan seuraamaan yhteisissä palaverissa. Pelisäännöt tullaan toteuttamaan visuaaliseen muotoon kuvallisina huoneen-tauluina, jotka sijoitetaan työhuoneisiin näkyvälle paikalle muistuttamaan arjessa yhdessä sovituista toimintatavoista. Työpajatyöskentely ja pelisääntöjen käsittely tullaan laajentamaan työpajapohjaisena tiimityöskentelynä koko työyhteisöön, jotta koko henkilöstö saadaan mukaan yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen.

2 VUOROVAIKUKSEN PERUSTEET JA HAASTEET TYÖYHTEISÖSSÄ

Vuorovaikutus sanaa voidaan tarkastella niin, että se pilkotaan kahdeksi sanaksi: vuoro ja vaikuttaa. Tällöin voidaan ajatella, että siinä vaikutetaan vuorotellen, vaikutetaan toistemme vaikutuksesta sekä otetaan ja annetaan vuoroja vaikuttamiselle. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2013, 122) Kahden ihmisen välillä on jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa tuotetaan, jaetaan ja tulkitaan yhdessä merkityksiä. (Työturvallisuuskeskus 2019b). Vuorovaikutukseen ryhtyessään osapuolet käyttävät jo lapsuudessaan oppimiaan vuorovaikutustaitoja ja hienovaraisia vuorovaikutuksen pelin siirtojen koodoja. Vuorovaikutuksessa samalla aaltopituudella oleminen herättää osapuolissa positiivisia tunteita ja eri aaltopituudella oleminen kielteisiä tunteita. (Juuti 2013, 101-102) Toisilla ihmisillä on taito tuoda vuorovaikutuksessaan esille muissa näkemiään vahvuuksia, joka saa heidän seurassaan olevat loistamaan ja tuntemaan olevansa merkityksellisiä ja tärkeitä. Positiivisen vuorovaikutuksen aikaansaamista voi harjoitella keskittymällä toiseen kysymällä kuulumisia ja olemalla kiinnostunut kuulemastaan

sekä antamalla myönteistä palautetta. Myös arvostavan huumorin ja naurun käyttäminen hyvällä tavalla vapauttavat tunnelmaa ja luovat energiaa. On myös tärkeää näyttää ilmeillä ja eleillä, että toisen tapaaminen on ilahduttavaa ja sanoa lopuksi, että oli mukava tavata. (Rauhala ym. 2013, 133-134) Työyhteisön vuorovaikutus on myös hienovaraisesti ja vivahteikkaasti kulttuurisesti määrittynyttä. Hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisen lisäksi pyritään myös säilyttämään omat kasvonsa ja ylläpitämään toisten kasvoja. Tällä vältetään hämmentäviltä tilanteilta ja syyllisyyden ja häpeän kokemuksilta. Kasvotyöskentelyn säännöt on opittu osittain lapsuudessa kasvatuksen tuloksena, mutta siihen vaikuttaa myös organisaatioon sosiaalistuminen. (Juuti 2013, 216-217)

Vuorovaikutus vaatii onnistuakseen aktiivisuutta ja tavoitteellisuutta. Siihen on varattava aikaa ja voimavaroja. (Aira 2012, 50) Jokainen yksilö tuo vuorovaikutukseen oman osansa. Dunderfelt (2015, 17-18) korostaa, että ”hyvä kuunteleminen vaatii tietoista asettumista kuuntelemisen tilaan”. Kuuntelemisesta ei ihmisillä ole sisäisiä malleja, vaan yleensä toistetaan lapsena tai nuorena opittuja vuorovaikutustapoja. Voidaan puhua paljon vailla varsinaista ymmärrystä siitä, mitä toinen on tarkoittanut. Voidaan myös puhua itselle tärkeästä asiasta, joka ei kuitenkaan ole tärkeä keskustelun kontekstissa. Tiedostamatta tuodaan myös usein omat näkemykset toisen henkilön puheeseen. Näin toinen keskustelija ei koe tulleen kuulluksi, vaan väärin ymmärretyksi. Tällaisen kokemuksen jälkeen ei välttämättä halua antaa kuulluksi tulemisen tilaisuutta muillekaan. Keskustelut eivät etene rakentavasti, vaikka osapuolilla olisi kaikki mahdollisuudet siihen. Näin ollen läsnäolevalla kuuntelemisella olisi mahdollista ratkaista monia ongelmia vuorovaikutuksessa, ennen kuin niistä edes tulee ongelmia, riitaa tai vihaa.

Hankalissa tilanteissa ei toista välttämättä kuunnella, vaan saatetaan vain odottaa omaa vuoroaan päästäkseen ”heittämään täyslaidallisen” toisen päälle. Siksi joissain yrityksissä korostetaankin kuuntelemisen taitoa kärkevänkin palautteen saatuaan niin, että ensiksi sanotaan aina: ”Kiitos palautteesta”. Näin saadaan pieni hengähdystauko ennen välitöntä reaktiota ja on mahdollista miettiä, mitä toinen oikeastaan sanoikaan. (Martela & Jarenko 2015, 133)

Kuunteleminen on hyvän ja rakentavan vuorovaikutuksen edellytys. Kuulluksi tulemisella saattaa olla terapeutin vaikutus, kun kuulluksi tullut voi kokea, että hänen sanomisensa on vastaanotettu ja sanojen lisäksi oma kokemus sekä tarkoitus on ymmärretty. Hän voi kokea, että häntä arvostetaan ihmisenä. Kuulluksi tullessaan ihminen samalla järjestelee ajatuksiaan ja tunteitaan ja saa mahdollisesti uusia oivalluksia itsestään. (Dunderfelt 2015, 10) Rauhala ym. (2013, 121, 124) korostavat myös kuulluksi ja nähdyksi tulemisen olevan keskeistä itseluottamuksen rakentumisessa. Heidän mukaansa työntekijät kokevat liian usein työstä lähtiessään, etteivät ole tulleet kuulluksi. Tunne kuuntelemisen ja arvostuksen puutteesta murentaa itseluottamusta ja laskee organisaation hyvinvointia, sekä sen vaikutuksesta myös tuottavuutta. He ovat nostaneet esiin Pruukin, Timorin & Väätäisen (2013) parisuhdetta ja rakastamista käsittelevässä teoksessaan kiteyttämää kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä. Ohje sopii hyvin myös työpaikan väliseen vuorovaikutukseen: “On elämänmittainen matka oppia puhumaan niin, että toinen haluaa kuunnella, ja kuuntelemaan niin, että toinen haluaa puhua.”

2.1 Vuorovaikutuksen perusteet työyhteisössä

Pekka Järvinen (2017, 94-95) pitää työyhteisön avointa vuorovaikutusta peruspilarina, joka nähdään tärkeänä, mutta josta työntekijöillä voi olla keskenään hyvin erilaisia käsityksiä. Keskustelu siitä, miten avoimuus kullakin työpaikalla ymmärretään jää valittavan vähäiseksi. Hän listaa neljä näkökohtaa, joiden toteutuessa työyhteisön toimintatapaa voidaan mitä todennäköisemmin pitää avoimena. Ensimmäisenä näkökohtana on avoimuuden liittyminen työhön ja sitä koskeviin asioihin, kuten tiedonkulkuun. Työyhteisön jäsenillä on oikeus saada työhön liittyvää tietoa ja velvollisuus informoida ongelmista ja kehitystarpeista. Toteutuakseen tämä vaatii, että työyhteisössä jokaisen tulee miettiä, kuka muu tarvitsee tätä tietoa ja keitä minun tulee informoida, eikä vain omakohtaista vaatimustaan itsensä informoiduksi tulemisen oikeudesta. Passiivisen ja kapea-alaisen asenteen sijasta tulisi pohtia, mistä tietoa voisi hakea. Yksityisasiat kuuluvat työpaikalle vain työn osalta ja omien ja toisten asioiden liialliseen käsittelyyn liittyy vaara, että ne alkavat täyttää työpäivää ja nakertaa luottamusta ja kunnioitusta työyhteisössä. Järvinen pitää työroolissa ja perustehtävässä pysymistä työelämän mittaisena kehittymishaasteena ja parhaana ammatillisena tapana osoittaa arvostusta työkaverille.

Toisena avoimuuden näkökulmana Pekka Järvinen (2017, 95-99) näkee sen, että työyhteisössä puhuttaisiin asioista niiden kanssa, joita ne koskevat. Tämä on yllättävän haastava vaatimus, sillä epäsuora kommunikointi on yleistä yksilöongelmatilanteissa, kuten alisuoriutumisen, häiritsevän työkäyttäytymisen tai päihdeongelman kohdalla. Hän pitää tätä yhtenä työyhteisöjen kummallisimmista asioista. Ongelmista ei puhuta niiden kanssa, joita ne koskevat, mutta odotetaan silti, että heidän epätoivottu käytöksensä tai toimintansa muuttuisi. Järvinen pohtii, mitä tarvetta tämä yleinen käyttäytymistapa palvelee ja pyritäänkö tällä vain pönkittämään asiaa vatvovien omaa erinomaisuutta ja siirtämään huomiota pois heidän omista puutteistaan. Kolmas avoimuuden näkökulma liittyy työyhteisössä käytävän keskustelun tapaan ja tyyliin, jonka pitäisi olla asiallinen ja rakentava, eikä vuorovaikutusta vaarantava tai ilmapiiriä ja yhteistyötä hajottava. Kommunikoinnin tyyliä voidaan tulkita eri tavoin, mutta Järvisen mukaan työyhteisöissä vieraillessa on helppo arvioida, onko kanssakäyminen pääasiassa myönteistä ja arvostavaa, vai negatiivista, mitätöivää ja hedelmätöntä. Neljäntenä vaatimuksena on, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja varmistavat sen, että viesti on ymmärretty oikein. Varmistaminen on tärkeää, koska kommunikoinnissa on puhuttujen sanojen lisäksi paljon sanatonta viestintää, jonka tulkinta lisää väärinkäsitysten ja virheiden mahdollisuuksia. Reijo Kauppilan (2000, 33) mukaan sanaton viestintä on osa sosiaalisia taitoja ja sen osuus vuorovaikutuksesta saattaa olla jopa 60%. Ihmiset tulkitsevat helposti ilmeitä, mutta eleiden ja asentojen tulkinta on vaikeaa ja saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä.

Merja Mäkisaloon (2003, 14-15) mukaan terveen työyhteisön kannalta on tärkeää, että työntekijät ottavat sekä henkilökohtaista, että kollektiivista vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista ja terveydestä, sekä ymmärtävät työyhteisön olevan sellainen, kuin he päättävät sen olevan. Terveessä työyhteisössä ymmärretään, että moniin asioihin pystytään vaikuttamaan ja muuttamaan ne halutunlaisiksi. Työyhteisössä voidaan päättää noudatettavista toimintaperiaatteista ja uudenlaisten pelisääntöjen opettelusta, esimerkiksi jos halutaan muuttaa tapaa, jonka perusteella joillain työyhteisön jäsenellä on mielestään valta loukata toisia puheillaan. Hän tiivistää työyhteisön vastuun omasta toiminnastaan ja sen luonteesta:

“Kukaan ulkopuolinen ei tule määrittelemään, puhutaanko työyhteisössä avoimesti edessäpäin vai selän takana, uskalletaanko siellä käsitellä vaikeita asioita yhdessä vai laitetaanko vaikeat asiat maton alle piiloon tai pitääkö työtoveria

arvostaa ja kunnioittaa vai saako työpaikalla omalla toiminnallaan sabotoida toisia.”

Ryhmien toimintaan pitäisi kehittää keinoja jäsenten välisen henkilökohtaisen tuen, rohkaisun ja kritiikin antamiseen rakentavasti. Ensimmäisenä keinona olisi oppia tunnistamaan ryhmässä saavutetut vastavuoroiset ja positiiviset asiat ja miten niitä voisi ilmaista. Toisena oppimisen paikkana tulisi miettiä miten kollegan epäsoveliaasta käytöksestä voisi keskustella rakentavasti. (Isokorpi 2006, 147-148) Jari Hakanen (2011, 97) tuo esille anteeksiantamisen yhtenä onnellisuutta mahdollistavana tekona, johon työyhteisössä löytyy helposti monia tilaisuuksia. Ristikangas & Ristikangas (2017, 216) nostaa tutkimuksissa (Haslam 2004) esiin nousseen kyvyn iloita saavutuksista yhdeksi toimivien tiimien tunnusmerkiksi. Hänen mukaansa arvostavassa vuorovaikutuksessa riittää tilaisuuksia onnistumisten juhlimiseen ja muistuttaa, että siihen on varattava aikaa työpaikan arjessa. Marja-Liisa Manka (2011, 138) tuo esiin samaa asiaa ajatellen ”tähtihetkiä” ja hyvien uutisten jakamisesta työyhteisön työniloon johtavina keinoina. Myös Jari Hakanen (2011, 95) kehottaa vaalimaan onnistumisten jakamista kiireestä ja kateuden pelosta huolimatta. Rauhala ym. (2013, 118-119) avaavat heille työyhteisöissä työskentelyn myötä kiteytyneitä ajatuksia. Heidän mukaansa on tärkeää huomata onnistumiset ja mallintaa ne kysymällä, mikä johti onnistumiseen. Virheiden salliminen, palautteen laadun pysyminen kriittiseen nähden enemmän myönteisenä ja yhdessä nauraminen ovat tärkeitä. Näiden lisäksi he nostavat tärkeäksi tietoisuuden siitä, mistä työyhteisössä ollaan kiitollisia. Tuntuu hienolta ja vaalimisen arvoiselta ajatukselta, että työyhteisössä muistettaisiin miettiä kiitollisuutta kaiken arjen kiireen keskellä.

Psykologinen pääoma kytkeytyy yksilön mahdollisuuksissa muun muassa mielenrauhaan ja oman elämän ohjauksissaan pitämiseen. Sillä on merkitystä myös työssä suoriutumisessa ja työpaikalla käyttäytymisessä. Työyhteisöön kytkeytyessään se tarkoittaa koordinoivaa dynamiikkaa ja vuorovaikutusta ryhmän jäsenten yhteisenä vaikutuksena, joka on yhteenlaskettuna suurempi kuin yksilöiden yhteensä. Kollektiivisen pääoman piirteitä ovat itseluottamus, jonka avulla ryhmän jäsenet uskovat voivansa vaikuttaa strategioita koskeviin keskusteluihin. Toiveikkuus saa ryhmän uskomaan, että työtä koskevat tavoitteet voidaan saavuttaa useammalla tavalla. Optimistisuus näkyy uskona työn tulevaisuuteen ja sitkeys ryhmän jäsenten tyynenä suhteutumisenä kuormittaviin tilanteisiin. (Manka & Manka 2016, 158, 170)

2.2 Lainsäädäntö turvana ja velvoitteena

Työn tekemistä säätelevät hyvin monenlaiset pelisäännöt, jotka voidaan jakaa viiden pääryhmän mukaisesti EU-tasoiisiin, valtakunnallisiin, työpaikkatasoiisiin, työyhteisökohtaiiin ja tehtäväkohtaisiin. (Järvinen 2017, 91) Työntekijöiden turvaa ja työnantajan velvoitteita määrittää lainsäädännössä. Tällaisia lakeja ovat mm. työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja työsuojelun valvontalaki. (Työturvallisuuskeskus 2019c) Näiden lisäksi myös työsopimuslaki ja työaikalaki sisältävät säädöksiä työolosuhteiden järjestämisestä ja työnantajan ja työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista (Järvinen 2017, 91).

Työsuojelulain tarkoitus on työntekijän työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen estämällä työstä aiheutuvia haittoja, kuten tapaturmia tai muita työntekijän fyysistä tai henkistä tilaa uhkaavia sairauksia. Työnantajalla on huolehtimisvelvollisuus turvallisuudesta ja työstä, jota rajoittaa vain tapahtumat, joita ei olisi varotoimin voitu estää. On myös huomioitava työntekijän henkilökohtaiset edellytykset työn tekoon. (Työturvallisuuslaki 202/738) Työsuojelulain velvoittamana työnantaja vastaa työpaikan terveellisistä ja turvallisista oloista. Haitta- ja vaaratekijät on tiedostettava ja huolehdittava, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot sekä taito turvalliseen työskentelyyn. Työntekijöille on järjestettävä myös työterveyshuolto. Lähiesimiehen kuuluu perehdyttää ja opastaa työntekijä työpaikan turvallisuusriskeihin ja terveellisten työtapojen noudattamiseen. Hänen tehtävänä on myös seurata ja arvioida työturvallisuutta sekä valvoa ja huolehtia siitä. Seuraus- ja valvonta kuuluu myös keski- ja ylimmälle johdolle. Keskijohto päättää hankinnoista, huolehtii työympäristöstä ja ohjeistaa, ylimmän johdon päättäessä tavoitteista ja resursseista. (Työturvallisuuskeskus 2019a)

Esimiesten toimenkuviin tulisi kirjata työsuojeluvastuut selkeästi vaaratilanteiden ehkäisemiseksi (Työturvallisuuskeskus 2019a). Kirjallinen vastuunjako ja toimenkuvat ovat tärkeitä myös esimiehen oman oikeusturvan vuoksi (Juuti & Vuorela 2015, 126). Työntekijän vastuuna on ilmoittaa havaitsemistaan turvallisuusriskeistä esimiehelle ja myös noudattaa turvallisista, sovittuja työtapoja. Vakavassa tapauksessa työntekijällä on oikeus pidättäytyä työstä, mikäli turvallisuusriskiä ei voida välttää muilla toimenpiteillä. Työntekijän kuuluu välttää häirintää ja epäasiallista käyttäytymistä. (Työturvallisuuskeskus 2019a)

Työsuojelun yhteistoimintatehtävissä toimivilla voi olla vastuuta työsuojelun toimeenpanovallassa, mikäli heille on annettu siihen toimivaltaa. Yrityksen koon mukaan yhteistoimintatehtävissä toimiva voi olla työsuojelupäällikkö tai työsuojeluvaltuutettu. (Työturvallisuuskeskus 2019 a)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään työntekijöilleen työterveyshuollon omalla kustannuksellaan terveysvaarojen ja –haittojen ehkäisemiseksi ja turvallisuuden, terveyden sekä työkyvyn edistämiseksi. Työterveyshuollon laajaan toimenkuvaan kuuluu muun muassa terveyshaittojen selvitys, toimenpide-ehdotukset työntekijöiden työkyvyn edistämiseksi ja ylläpitämiseksi, työkykyarviot, ensiapuvalmiuksien järjestäminen, yhteistyö eri viranomaisten kanssa ja seuranta. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383)

Työsuojelun valvontalaki oikeuttaa työsuojeluviranomaisen muun muassa pääsemään työpaikoille valvomaan olosuhteita, tarkastamaan työnantajan työsuojeluasiakirjat, puhumaan työntekijöiden kanssa ja tekemän mittauksia valvonnan yhteydessä (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44).

Työaikalaki säätelee muun muassa enimmäistyöaikoja, tilanteita, jolloin on mahdollista tehdä lyhennettyä työaika, ylitoita ja tietyillä aloilla esimerkiksi hätätyötä ja lepoaikoja (Työaikalaki 1996/605). Uusi työaikalaki tulee voimaan 1.1.2020, mutta vanha, 1996 annettu laki pysyy pääpiirteittäin samana (Eduskunta 2019).

2.3 Hyvä työkäyttäytyminen

Työturvallisuuskeskus (2019b) määrittelee työyhteisötaitoihin sisältyvän työkäyttäytymisen normaaleihin hyviin käytöstapoihin perustuvaksi valinnaksi, jossa kiittäminen ja anteeksi pyytäminen ovat jo hyvä alku. Määrittely jatkaa, että hyvällä työkäytöksellä on parantava vaikutus niin työpaikan ilmapiiriin kuin työyhteisön yhteistyön toimivuuteen ja työn mielekkyyden lisäämiseen. Pekka Järvinen (2017, 12) tuo esille sen, miten työpaikoilla hämmästellään usein esimiesten vähäistä tehtäväänsä saamaa koulutusta. Sitä vastoin työyhteisön jäsenten vähäinen tieto työpaikalla toimimiseen liittyvistä perusasioista ei juurikaan herätä ihmetystä. Perusasioiksi hän nimeää muun muassa työlainsäädännön, työelämän muiden pelisääntöjen tuntemisen ja organisaation toimintaan sekä ryhmädynamiikkaan liittyvän osaamisen. Näiden lisäksi osaamista tarvitaan rakentavaan vuorovaikutukseen ja stressin hallintaan.

Työturvallisuuskeskuksen (2019b) mukaan hyvään työkäytökseen kuuluu seuraavia toimintatapoja ja niihin liittyviä ominaisuuksia. Reiluus ilmenee niin, että reilu työkaveri suhtautuu positiivisesti omaan työhönsä, työmääräyksiin ja työyhteisön ongelmatilanteisiin, eikä ylläpidä negatiivisuutta jatkuvasti valittamalla. Reilu työntekijä ei etsi virheitä muista, vaan osaa katsoa peiliin ja arvioida omaa toimintaansa ja ottaa tarvittaessa opikseen. Muutokset nähdään pääasiallisesti mahdollisuuksina. Huomaavaisuus ilmenee niin, että työntekijä tervehtii ja pysähtyy kiireenkin keskellä vaihtamaan työkaverin kanssa muutaman sanan. Hän osaa hyvät tavat ja auttaa toisia, sekä osaa pyytää apua tarvittaessa työkavereilta. Vuorovaikutus työyhteisön jäsenten ja esimiehen kanssa on avointa, hyvää ja rehellistä. Vaikeat asiat käsitellään rakentavasti ja avoimesti asianosaisten kanssa ja annetuista lupauksista pidetään kiinni.

Työyhteisön yhteiseen hyvään käytökseen tarvitaan kykyä ymmärtää ja hyväksyä erilaisuutta sekä nähdä, että samaan lopputulokseen voidaan päästä monella tavalla toimien. Erilaisuuden käsittelyyn kuuluu tasapuolisen kohtelun lisäksi kunnioittaminen ja erilaisten asenteiden hyväksyminen tiedollisen ymmärtämisen lisäksi. (Työturvallisuuskeskus 2019b) Hyvin käyttäytyvistä ihmisistä muodostuu hyvä ilmapiiri. Hyvä käyttäytyminen työpaikalla, aina työtovereista esimiehiin, on yksi hyvän työilmapiirin perusasia. Huono käytös tuhoaa ilmapiiriä ja aiheuttaa ihmisille stressiä, pahaa mieltä ja vahingoittaa terveyttä. Tällainen ilmapiiri saattaa vaikuttaa negatiivisesti työn tekemiseen. Ihmiset ovat hyvin herkkiä hyvälle työkäyttäytymiselle ja hyvin pienet, hienovaraiset asiat voivat olla merkityksellisiä vuorovaikutuksessa, josta suurin osa on sanatonta. Porukkaan kuulumisen on tärkeä tunne. (Aro 2018, 50-51)

Käytöstapojen harjoittelu voidaan joutua aloittamaan työyhteisöissä aivan alkeista. Esimies saattaa olettaa, että käytöstavat on opittu jo kotona, mutta näin ei läheskään aina ole ja harjoittelu voidaan joutua aloittamaan siitä, mitä hyvät käytöstavat tarkoittavat. Tätä varten työyhteisöön palkataan usein kouluttaja, jonka kanssa käytöstapoja opetellaan. Kun hyvistä tavoista tehdään listoja, sieltä löytyvät tervehtiminen, kiittäminen, kuulumisten kysely sekä avun tarjoaminen ja pyytäminen. Lisäksi listataan, ettei toisesta puhuta selän takana, eikä työkaveria kuormiteta huonotuulisuuksella, vaan annetaan positiivista palautetta. Tämän jälkeen keskustellaan näiden tapojen tärkeydestä, koska käytös kaikkine ilmeineen ja eleineen vaikuttaa tunnelmaan ja työssä viihtymiseen. (Järvinen 2018, 123)

On melkein uskomatonta, että voimme tarvita työyhteisöön kouluttajan tai konsultin kertomaan, että hyvään työkäytökseen kuuluu työkaverin tervehtiminen tavattaessa. Asiakaspalvelussa tervehtimisen pitäisi kuulua työn luonteeseen, mutta koulutusta tarvitaan siinäkin. Joitain vuosia sitten Siwan myyjät kävivät koulutuksen, joka sisälsi myös tervehtimistä. Sen jälkeen kyseisissä myymälöissä asioidessa ei päässyt montakaan askelta eteenpäin, kun jo jostain hyllyn välistä kuului iloinen tervehdys. Asia ilahdutti ja toivoi vain, ettei hyvä tapa unohtuisi ajan kuluessa.

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta hyvä työkäytös on avaintaito työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen toimimisen kannalta. Kirjallisuudesta nousseet listat ja esimerkit vahvistavat osaltaan oikeilla jäljillä olemisen tunnetta ja pelisääntötyöskentelyyn valittavien teemojen tärkeyttä.

2.4 Huono työkäyttäytyminen ja siihen puuttuminen

Monesti työpaikkakäyttäytyminen mielletään yksityisasiaksi ja saatetaan ajatella, että tällainen käytös on henkilön luonteeseen kuuluvaa. Huonoon käyttäytymiseen ei ole syyntakeettomuutta. Oletetaan kaikkien oppivan jo kotona nuoresta pitäen, mitä hyvä työkäyttäytyminen tarkoittaa. (Aro 2018, 55) Vaatimus aikuismaisesta käyttäytymisestä vaikuttaa tarkoittavan ihmisille eri asioita. Osa työntekijöistä ja esimiehistäkin saattaa pitää oikeutenaan kieltäytyä yhteistyöstä tiettyjen henkilöiden kanssa ja osoittaa mieltään, sekä vaalia oikeuksiaan toisten työntekijöiden kustannuksella. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 200) Omat, negatiiviset tunteet eivät oikeuta huonoon käytökseen ja useimmiten tunteiden säätely onnistuukin. Mikäli kielteinen tunnekuorma kuitenkin kasvaa liian suureksi, se voi johtaa välien kiristymiseen työpaikalla hallinnan heiketessä stressin myötä. (Aro 2018, 30) Aikuismaista käytöstä käytetään työyhteisöissä kuvaamaan sellaista käytöstä, jossa ei ilmene voimakkaita tunteenpurkauksia, eikä muita yllättäviä ylilyöntejä. Kun sanotaan jonkun käyttäytyvän lapsellisesti, on kyse juuri päinvastaisesta tunnekuohujen valtaamasta käytöksestä. Termien käyttö niin kirjoitetussa tekstissä kuin ihmisten välisissä keskusteluissakin antaa sellaisen vaikutelman, että kaikki ajattelevat asiasta samoin. Mutta onko niin ja onko termien käyttö reilua lapsia kohtaan? Liisa Keltinkangas-Järvinen (2016, 181) kuvaa lapsen ja aikuisen eroa aggression suhteen niin, että aikuinen turvautuu siihen silloin, kun muut keinot ovat lopussa ja tilanne karkaa hallinnasta. Lapsi sen sijaan tarttuu aggressioon, kun hänellä ei vielä ole muita keinoja. Kuvauksessa tiivistyy selkeästi se, että aikuisella

on huomattavasti lasta enemmän keinovalikoimaa säädellä tunteitaan ja kyetä käyttäytymään työyhteisöön sopivalla tavalla.

Työpaikoille voidaan luoda organisaation johdon toimesta käytössäännot eli “code of conduct”. Tällainen code of conduct sisältää esimerkkeinä hyvän ja huonon käytöksen erot sekä sanktiot käytössääntöjen rikkomisesta. Koska säännöt ovat johdon laatimat, työnantajalla on oikeus antaa sanktioita, kuten kirjallinen varoitus sääntörikkomusten vuoksi. Näin johtaminen antaa keinot puuttua huonoon käyttäytymiseen työpaikalla. (Aro 2018, 56) Monet ammatilliseen käytökseen liittyvät vaatimukset ja odotukset ovat epävirallisia ja työ- ja työpaikkakohtaisia. Esimerkiksi joissain ammateissa epäsosiaalinen introvertti käytös voi olla yleisesti hyväksyttävää, kun taas sama vaikuttaisi epäammattimaiselta myyntitehtävissä. (Järvinen 2018, 28)

Mikäli huonoon työkäyttäytymiseen ei puututa, se ikään kuin antaa luvan käyttäytyä huonosti, jolloin työpaikalle pääsee muodostumaan huonon työkäyttäytymisen kulttuuri ja tuottavuus laskee. Siksi on tärkeää, että esimies puuttuu asiaan. Ensin käyttäytyminen otetaan puheeksi esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa. Puuttumista helpottaa, mikäli työpaikalla noudatetaan varhaista puuttumista tai työyhteisössä on luotu toimintatapoja ristiriitatilanteissa toimimiseen ja periaatteet hyvälle työkäyttäytymiselle. Silloin esimies voi keskusteluissa tukeutua näihin, jo luotuihin malleihin. Jos keskustelun jälkeen työntekijän käyttäytyminen ei muutu, epäkunnioittavasta tai vihamielisestä käyttäytymisestä on mahdollista antaa varoitus käytöksen korjaamiseksi. Mikäli varoitukseen ei auta työntekijää muuttamaan käyttäytymistään, voi tilanne johtaa irtisanomiseen. (Työturvallisuuskeskus 2019b)

2.5 Ongelmat työyhteisön vuorovaikutuksessa

Työssä kirjallisen työsopimuksen lisäksi on kirjoittamaton, psykologinen työsopimus työnantajaan (Luukkala 2011, 48). Psykologinen työsopimus on työntekijän oma käsitys työhönsä liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Mikäli työntekijä kokee sopimuksen toimivan molempien osapuolten kohdalla, sen seurauksena sitoutuminen työhön ja organisaatioon kasvaa ja puhutaan organisaatiositoutumisesta. Tällöin työntekijä haluaa olla osa organisaatiota ja työskennellä sen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Saari 2014, 5) Työpaikalla voidaan toimia täysin lain puitteissa, mutta samalla loukaten psykologista työsopimusta. Psykologista työsopimusta loukkaa, mikäli toinen saa samasta tehtävästä parempaa palkkaa tai erioikeuksia tai jos samaan

työtehtävään palkataan uusi henkilö ilman työkokemusta saaden samaa palkkaa kuin kokenut työntekijä. Työyhteisössä esimiehen ystävyyden perusteella erioikeuksia saava työntekijä tai samaa palkkaa saava laiskempi työntekijä koetaan psykologista työsopimusta rikkovaksi. Luottamus on psykologinen perustarve ja mikäli loukkauksia tapahtuu usein, se heikentää luottamusta työnantajaan ja epäluottamuksen tai pelon ilmapiiri pääsee valloilleen. (Luukkala 2011, 48) Omien ongelmallisten vuorovaikutustapojensa tunnistamiseksi Tia Isokorpi (2006, 149) kehottaa jokaista pohtimaan itsessään sitä, miten helposti loukkaantuu ja minkälaisia puolustavia reaktioita omassa vuorovaikutuksessaan tunnistaa. Omaa työkäyttäytymistään olisi hyvä pohtia, miten ristiriitatilanteiden käsittelee ja millaisia ratkaisumalleja niissä käyttää. Samalla on hyvä arvioida sitä, ovatko ratkaisumallit edistäneet osallisten hyvinvointia. Itseltään voi kysyä myös ristiriidan ratkaisemisen aiheuttamia tunteita ja millaisia vuorovaikutusta tuhoavia tai estäviä tunteita itsessään tunnistaa. Isokorpi kehottaa jokaista pohtimaan oman elämänsä varrella olleita vaikeita tilanteita ja millaisilla strategioilla niistä on selvinnyt. Tämän lisäksi on hyvä pohtia omaa suhtautumistaan turhautumisen ja pettymyksen tunteisiin.

Tony Dunderfeltin mukaan (2015, 44) ihmisten yksilöllisten tarpeiden lisäksi on löydettävissä kolme yhteistä psykologista tarvetta. Ensimmäinen on turvallisuuden tarve, joka tarkoittaa, että ihmisen ei tarvitse pelätä. Toinen on arvostuksen ja hyväksymisen tarve, jolloin ihminen saa olla osa yhteisöä ja kolmantena itsenäisyyden ja erillisyyden tarve, joka tarkoittaa, että yksilö saa toteuttaa juuri itselleen tärkeitä projekteja. Jos joku näistä tarpeista ei täyty, voi toiminta olla hyvin tavoitehakuista. Esimerkiksi arvostuksen puute voi esiintyä anovana ja tuskaisena käyttäytymisenä ja yksinäisyyden tunteena. Vaikka yksilö olisi ihmisten keskellä, seura ei välttämättä kelpaa, jos häntä ei kehua tarpeeksi tai hän voi olla hyvin huomionhaluinen ja ripustautuva. Itsenäisyyden puute saattaa johtaa muiden mielestä outoon käyttäytymiseen, kun ihminen tekee asiat omalaatuisella tavalla erkaantuen samalla vuorovaikutustilanteista. Jari Hakanen (2011, 30-33) avaa motivaatiopsykologian tutkijoiden Edvard Decin ja Richard Ryanin (2000) itsemääräytymisteoriaa, jonka mukaan henkilön sisäinen motivaatio mahdollistuu, kun hän pystyy toiminnallaan tyydyttämään itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen psykologisia perustarpeita. Näistä yhteenliittymisen tarve tarkoittaa kaipuuta läheisiin ihmissuhteisiin ja toivetta yhteenkuulumisesta, joka toteu-

tuu todennäköisemmin työporukkaan kuulumista kokevilla. Vaikka nykyään työskennellään tiimeissä ja verkostoissa, kokee moni yhteisöllisyyden kadonneen ja työn olevan yksinäisempää kuin aiemmin. Yhteenkuuluvuus kuihtuu myös mitätöinnin, kiusaamisen ja huomioitta jättämisen seurauksena.

Työpaikoilla toiminnassa painotetaan yhteistyötä, mutta vuorovaikutusta ei kuitenkaan harjoitella, vaikka se olisi erittäin tärkeää. Arjen kiire tuottavuuspaineiden keskellä ei mahdollista aikaa tällaiseen harjoitteluun. Rakentava keskustelu ja kuuntelemisen tärkeys jää käytännön työelämässä usein vain juhlapuheisiin. Suurimmalla osalla työikäisestä väestöstä ei ole minkäänlaista yhteistyö- tai vuorovaikutusopetusta taustallaan. Tätä on alettu painottaa vasta viime vuosina kouluissa, kun on alettu puhumaan vuorovaikutustaidoista, keskustelun tärkeydestä ja erilaisuuden hyväksymisestä. (Dunderfelt 2015, 11)

Antti Aron (2018, 104-105) mukaan kaikissa työyhteisöissä on ongelmia. Kun työyhteisö ei kykene ratkaisemaan ongelmiaan, ne ohitetaan, kielletään tai siirretään syrjään. Tai tärkeät ongelmat jäävät ratkaisematta ja ratkotaan vain toissijaisia ongelmia eli ongelmanratkaisu on näennäistä. Helpoksi ja nopeaksi ongelmanratkaisukeinoksi saattaa muodostua syntipukin etsiminen. Tällöin jokin monimutkainen ongelma tai syy langetetaan yksittäisen henkilön syyksi. Kun syytä on löydetty, koetaan, että asia on ratkaistu syntipukkiin kohdistuvilla toimenpiteillä, vaikka todellisuudessa ongelmat pysyvät tai jopa pahenevat työyhteisössä ja todennäköisesti piakkoin on löydettävä uusi syntipukki.

Pekka Järvinen (2014, 174-179) avaa syntipukkidraamaa ja käsitettä muistuttamalla sen alkuperästä israelilaisten uuden vuoden rituaalina, jossa kansan synnit siirrettiin erämaahan ajetun pukin päälle. Työyhteisöissäkin syntipukista eroon pääseminen tuntuu ratkaisulta ongelmiin ja yhteisö uhraa hänet oman mukavuudenhalunsa ja etunsa vuoksi. On myös mahdollista, että syntipukki alkaa lopulta käyttäytyä esitettyjen väitteiden ja odotusten mukaan kokiessaan tullessa syytetyksi aiheetta ja vetäytyessään työyhteisöstä ja yhteistyöstä. Näin syntyneessä vuorovaikutuksen noidankehässä henkilöstä tulee aidosti hankala ja omalaatuinen, eikä hänen kanssaan haluta olla tekemisissä.

Työyhteisön ongelmien ratkaisuja voivat estää myös tabuiksi muodostuneet asiat. Tällaisia tabuja voivat olla esimerkiksi alkoholismi tai häviäminen toiselle rekrytoinnissa.

Pelätään avointa keskustelua ja se lukitsee ongelmanratkaisutaidot halvaannuttamalla työyhteisön. Varhainen puuttuminen olisi paras ratkaisu, mutta koskaan ei ole liian myöhäistä purkaa tabuja. Työyhteisössä voi olla erityisen haastava tilanne, mikäli tabut koskevat epäeettistä toimintaa tai väärinkäytöksiä, joista voi olla jopa rikosoikeudellisia seurauksia tai jos kyseessä on esimies. (Aro 2018, 106-107)

Piilevä agenda saattaa demoralisoida ja horjuttaa työyhteisöä. Piilevä agenda on kyseessä, kun asia ilmaistaan niin, että sen todelliset tarkoitusperät eivät tule esiin. Esimerkkinä voisi olla tapaus, jossa joku hakee työtehtävää omia etujaan silmällä pitäen, mutta perustelee sopivuutensa organisaation edun näkökulmasta. Tilanne saattaa myös syntyä myös tarkoituksesta, kun koko työyhteisöä ei informoida jostakin organisaation sisäisestä asiasta. Tiedottamisen tulisi olla työväline, ei vallankäytön väline. Siksi tiedon suodattaminen vain osalle työyhteisöä on riskialtista. Piilevien agendojen seurauksena organisaatioon voi syntyä pelaamisen ja pikkupolitikoinnin ilmapiiri, joka on kilpailua siitä, kuka työyhteisössä pystyy huijaamaan parhaiten työtovereitaan. Pelaaminen ja pikkupolitikointi syö työyhteisön luottamusta ja poikii helposti kierteen, jossa organisaation ongelmanratkaisukyky on heikko. Näin voi syntyä henkistä pahoinvointia, joka saattaa tulehduttaa ilmapiiriä konflikteina, kiusaamisena ja jaksamisongelmina. Sairastuneita, työterveyshuollon piiriin ajautuneita työyhteisöjä yhdistää yleensä ongelmanratkaisukyvyin halvaantuminen. (Aro 2018, 107-108)

Ristiriidat kielivät usein organisaation etääntymisestä perustehtävästään. Tällöin voidaan korostaa omaa osaamista ja sen merkitystä, esiintyy syyttelyä ja etsitään syntipukkeja. Ilmenee myös kateutta ja vihamielisyyttä. (Juuti ym. 2002, 23)

2.6 Vuorovaikutusongelmiin puuttuminen ja niiden ratkaiseminen

Ongelmiin on puututtava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, kun ratkaisuennuste on vielä hyvä. Varhainen puuttuminen tarjoaa apua ja tukea työhön ja työkykyyn, kun työsuoritus, työssä selviytyminen tai työkyky on kärsinyt. Toimivassa vuorovaikutuksessa esimies on kiinnostunut alaisistaan ja henkilöstön johtamisesta. Esimies keskustellee yhdessä työyhteisön jäsenien kanssa ja ottaa puheeksi hankalatkin asiat. Varhainen puuttuminen on jokaisen työyhteisön jäsenen etu ja oikeus. Usein työyhteisössä ongelma huomataan ennen esimiestä. Tällöin työyhteisön jäsenillä on velvollisuus tuoda ongelma esimiehen tietoon, jolloin asiaan päästään puuttumaan nopeasti. (Aro

2018, 153-154) Kun esimies toimii riidan ratkaisijana, hänen on oltava neutraali ja tasapuolinen osapuolten suhteen. Esimies on ikään kuin tunteiden välittäjä ja siksi hän ei saa mennä mukaan osapuolten tunnetiloihin. Riidat ahdistavat ja esimiestä tarvitaan ahdistuksen käsittelyyn. Kun ahdistusta vähennetään tällä tavalla esimiehen kautta, on itse tilannetta helpompi lähestyä ja riidan osapuolille mahdollistuu toisenlaisten mielikuvien rakentaminen. Keskustelu on rajattava asiapohjaiseksi ja on tuotava selkeästi ilmi, ettei esimies ota kantaa kummankaan osapuolen mielipiteisiin. (Juuti ym. 2015, 111-114)

Konflikteja esiintyy jokaisessa työyhteisössä ja niihin on puututtava mahdollisimman varhain, sillä pitkittyessään niistä tulee monimutkaisempia. Käsittelyyn osallistuvat vain ne henkilöt, joita konflikti koskee ja ratkaisua etsitään yhdessä niin, että aidosti halutaan löytää ratkaisu tilanteeseen. Muuten konfliktin käsittely saattaa johtaa sen pahenemiseen ja tulevien konfliktien selvittämisen hankaloitumiseen. (Aro 2018, 151-153) On muistettava, ettei ristiriita itse ole paha asia. Ratkaisevaa on sen käsittely ja ovatko seuraukset myönteisiä vai kielteisiä. Usein ratkaistu ristiriita antaa lisäenergiaa työyhteisölle, mutta ratkaisematon puolestaan kuluttaa voimavaroja ja aiheuttaa stressiä. (Juuti ym. 2015, 111)

Ratkaisemattomien ongelmien seurauksena organisaation ongelmanratkaisukyky saattaa vahingoittua niin, että se on suorastaan halvaantunut. Antti Aron (2018, 108-110) mukaan ongelmanratkaisukyky on aina mahdollista palauttaa, mutta sen edellytyksenä on aito halu ja motivaatio. Tulehtuneesta tilanteesta selviäminen vaatii määrätietoista ponnistelua ja johtamisen elvyttämistä. Työyhteisön esimiehen on oltava aktiivisesti tukien mukana ja hän, sekä kokenut ulkopuolinen konsultti ovat avainasemassa. Ongelmanratkaisukykyyn palauttaminen vaatii huomion suuntaamisen perustehtävään. Ratkaisemattomat ongelmat ovat vieneet huomiota pois itse työstä. Ongelmien käsittely suuntaa voimavaroja takaisin työhön, joten ongelmanratkaisu on taloudellisestikin hyvin kannattavaa. Joskus työyhteisössä on tehtävä hyvinkin kiperiä ratkaisuja, kuten työntekijän irtisanominen. Kun tilanne on ratkaistu, johto pahoittelee, ettei ole toiminut jo aikaisemmin, mutta koskaan ei pahoitella, että tilanteeseen on tартuttu liian aikaisin. Usein työntekijät arvostavat johdon aktiivista tarttumista ongelmallisiin tilanteisiin ja niiden ratkaisuun, sekä kokevat jämähäköyden turvallisuuden tunnetta edistävänä tekijänä. Ari Rämön (2013, 98) mukaan arvostava johtajuus tarkoittaa muun muassa sitä, että esimies puuttuu vääriin toimintatapoihin, esimerkiksi

työntekijän kiusaamis- ja työnteon häirintä- tai vaikeuttamistapauksissa, ja korjaa tilanteen välittömästi.

3 TYÖILMAPIIRI JA TYÖN IMU

Organisaation osaamispääoma on sen ihmisissä. Mikäli työstä ei innostuta, se näkyy organisaation tuloksissa, koska pelkkä tulosvaatimus ei luo työhönsä sitoutunutta työyhteisöä ja innostunutta ilmapiiriä. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee ja miten ihmisiä kohdellaan. Osaavimmat työntekijät jättävät todennäköisimmin organisaation, mikäli asiat eivät ole kunnossa. (Juuti ym. 2015, 162) Rauhala ym. (2013, 53) viittaavat Bill Gatesin sanoihin ”Yritykseni tärkeimmät tuotantotekijät kävelevät joka ilta ovesta ulos.”

Työilmapiiristä puhutaan usein negatiiviseen sävyyn, kuten ilmapiiriongelmina tai huonona työilmapiirinä. Ilmiö kuulostaa samalta, kuin keskusteltaisiin säästä, joka vain syntyy ja on valloillaan. Usein ilmapiiriongelman syyksi nimetään johto, jolla onkin suuri merkitys, vaikkei hyvä johtaminen voi pelkästään luoda hyvää työilmapiiriä. Ilmapiirikeskusteluissa henkilöstö esiintyy usein viattomana osapuolena, joka haluaisi vain työrauhaa. Hyvä ilmapiiri ei ole stabiili tilanne, vaan se on luotava joka päivä uudestaan. Sen luomiseksi ja säilyttämiseksi vaaditaan koko työyhteisön osallistumista määrätietoisesti ja kurinalaisesti. Yhteistä panostusta ja työyhteisötaitoja tarvitaan niin johdolta, esimiehiltä kuin alaisiltakin. (Aro 2018, 23-25) Vaikka jokaisen toiminta vaikuttaa työilmapiiriin, voi jo yhden henkilön myönteinen toiminta aikaansaada siinä suuria muutoksia. Antti Aro (2018, 27) viittaa tutkimukseen (Johnson ym. 2004), jossa eräässä työyhteisössä oli runsaasti sairauspoissaoloja. Ryhmään sijoitettiin pitkäaikaisterve, joka ei ollut ollut pois työstä sairauden vuoksi viimeiseen kolmeen vuoteen. Uusi myönteinen esimerkki vähensi merkittävästi koko työyhteisön sairauspoissaoloja hyvinkin lyhyessä ajassa. On huomattu, että huomion kiinnittäminen myönteisiin toimintatapoihin edistää positiivisia muutoksia koko työyhteisössä.

Hyvä ilmapiiri perustuu luottamukselle, avoimuudelle ja keskinäiselle kunnioitukselle. Luottamus lisää avoimuutta ja avoimuus luottamusta. Luottamus ja avoimuus sisältävät myös vaatimuksen tietojen pysymistä salassa sovitulla tavalla. Luottamuksen ja avoimuuden rakentamisen prosessi on hidas ja ihmisten välillä saattaa mennä vuosia,

tai jopa vuosikymmeniä tavoitteen saavuttamiseen. (Juuti ym. 2015, 162) Liisa Keltinkangas-Järvinen (2016, 181) avaa työpsykologian avoimuus määritelmän tarkoittavan usein avoimuutta kokemuksille. Jos avoimuus on korkealla, ihminen on muun muassa positiivinen, utelias ja oivaltava. Riittävän korkealle noustessaan avoimuus voi kääntyä itseään vastaan niin, ettei henkilö pysty sitoutumaan mihinkään, eikä toteuttamaan visioitaan pitkäjännitteisesti. Jari Hakasen (2011,58) mukaan luottamus synnyttää tunnesuhteen, jossa toiseen luottaminen tarkoittaa toisesta välittämistä ja uskoa suhteen hyvyyteen ja vastavuoroisuuteen.

Työilmapiiri perustuu pitkälti työntekijöiden, esimiesten, johdon, asiakasryhmien ja asiakkaiden kokemiin tunteisiin. Tunteita ei siksi voida vältellä, vaikka niiden käsittely voidaan kokea hankalaksi. Työ ja sen tekeminen on ”kova arvo” kun taas työilmapiiriä voidaan pitää ”pehmeänä arvona”, joka kuuluisi henkilöstöosastolle. Työn mielekkyys ja sujuvuus, sekä arvon tuottaminen asiakkaalle, ovat keskeisiä hyvän työilmapiirin luomisen lähtökohtia. (Aro 2018, 30-32) Terveissä työyhteisöissä esiintyy niin positiivisia, kuin negatiivisia tunteita, mutta hyvässä työilmapiirissä tunteet ovat enimmäkseen positiivisia. Hyvä ilmapiiri lisää työyhteisössä työmotivaatiota, sekä sitoutumista työhön ja organisaatioon. Työilmapiirin myönteistä kehitystä auttaa myös itse työn ja asiakaskokemuksen kehittäminen. (Aro 2018, 29-32) Maassamme tunteet ovat työelämän tabuja ja niistä puhuminen on usein vaikeaa. Neutraali kieli helpottaa tunteiden käsittelemistä ja asiaa pyritäänkin usein tieteellistämään, saaden sen näin vaikuttamaan rationaalisemmalta. Usein tunteista on sallittua puhua ainoastaan purkaessa erilaisia työhyvinvointi- ja -ilmapiiritutkimuksia. (Juuti & Salmi 2014, 24-26) Kun on tutkittu työssä vallitsevia tunteita, yleisin perustunte on viha. Työ vaatii ponnistelua ja vaivannäköä halutun tuloksen aikaansaamiseksi. Vihan aiheuttama aggressio on tekijä, jonka ansiosta tuloksen eteen jaksetaan ponnistella. Lisäksi organisaation reunaehdot voivat aiheuttaa turhautumisen tunnetta työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ollessa rajalliset. (Aro 2018, 29-30)

Työilmapiiri ja työtyytyväisyys ovat kaksi eri asiaa, vaikka ne ovat kytköksissä toisiinsa. Työtyytyväisyys keskittyy pitkälti siihen, miten henkilö kokee työssään ja työroolissaan omien tarpeittensa toteutumisen. Työilmapiiri puolestaan on henkilön kokemus työyhteisön ilmapiiristä. (Aro 2018, 39) Vuorovaikutuksen tunneympäristön käsittelyä on perinteisesti tarkasteltu organisaatioihin liittyvässä kirjallisuudessa joko vanhemmalla ilmaston, tai sen 1970-luvulla korvaamalla ilmapiirin käsitteellä. Tällöin osaa ilmaston

käsitteestä tuli korvaamaan kulttuurin käsite, joka sai syvällisemmän, ympäristön ominaispiirteitä symbolisesti sisältävän leiman ja ilmapiiri käsitteeseen jäi tunnelmaa kuvaava leima. Organisaation yhteisten kokemussisältöjen ja sen jäsenten yhteisen ajattelumallin summaa voidaan pitää organisaatioilmapiirinä. (Juuti 2013, 102-105) Tässä opinnäytetyössä viittaamme sanaan ilmapiiri siinä merkityksessä, että se kuvastaa yleistä työn ilmapiiriä eli tunnetta ilmapiiristä, sekä siihen liittyvästä vuorovaikutuksesta ja sosiaalisista kontakteista.

3.1 Arvot ja normit työilmapiirin muodostumisessa

Antti Aron mukaan (2018, 48-49) arvot ovat työilmapiirin perusta. Altruistiset, toisten huomioiminen ja hyvinvointiin tähtäävät arvot toimivat työyhteisön ilmapiiriä vahvistavina arvoina ja suomalaisissa työyhteisöissä tärkeiksi nousevat oikeudenmukaisuuden ja reilun pelin arvot. Arvojen aitous ja totuudenmukaisuus, eli integriteetti on keskeistä. Organisaation johdon on elettävä arvojen mukaan, eikä vain puhuttava niistä. Poikkeuksia ei suvaita miltään taholta. Arvokompromissit johtavaa arvotyhjiöön ja moraalikatoon. Työyhteisössä koetaan, että poikkeuksia on mahdollista tehdä, mutta niistä ei saa jäädä kiinni.

Puhuessamme tai kuunnellessamme välittyä tunnelatauksia. Toisen osapuolen tunne voi tuntua väärältä, jos se ei vastaa omaa kokemusta. Tunteet on kuitenkin hyväksyttävä, eikä kummankaan osapuolen tunteita saa tuomita. Puhujan kokemus siitä, ettei hänen tunteitaan hyväksytä, voi aiheuttaa keskustelusta vetäytymisen ja sanojen varoamisen. Vuorovaikutus perustuu tunteiden kyseenalaistamattomuuteen ja omat tunneprojisoinnit on pyrittävä minimoimaan. Keskusteluissa herää myös emootiota ja näitä on mahdollista kyseenalaistaa, haastaa tai säädellä. Vaikka tunteet ovat hyväksyttäviä, niillä ei voi antaa valtaa työpaikan vuorovaikutuksessa kaikissa tilanteissa. Käyttäytymistä varten voidaan sopia sääntöjä ja normeja ja samalla voidaan sopia myös sanktioista, mikäli joku ei pysty hallitsemaan tunteitaan. (Dunderfelt 2015, 39-42)

Työyhteisön arvot muodostuvat sen historian ja valintojen perusteella luovuutta ja mielikuvitusta käyttäen. Ihmisillä on omat yksilölliset arvonsa ja työyhteisössä voi esiintyä arvohiertymiä, joista voi parhaimmillaan syntyä uusia innovaatioita. Työyhteisössä on sitouduttava tavoitearvoihin, mutta mikäli omat ja yhteisön arvot ovat hyvin ristiriitaiset, voi ympäristössä olla vaikea toimia. Jos yhteiset arvot on mahdollista

hyväksyä, voi oma erilainen arvomaailma tuoda lisäenergiaa omaan työhön tai henkilökohtaisia näkemyksiään työyhteisön käyttöön. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 41-42)

Sanat ja teot kuuluvat aina yhteen, arvojen ollessa valintoja, joita tuodaan esiin sekä sanoilla että teoilla. Sanat kertovat ihanteista ja aikeista, mutta arvot toteutuvat vasta toiminnan kautta ja siksi arvojen mukainen toiminta on organisaatiossa erittäin tärkeää. (Aaltonen ym. 2003, 15) Arvot voivat jäädä vain tyhjiksi sanoiksi yrityksen strategiaan ja nettisivuille, jos niiden toteutuminen ei saa tukea organisaation toiminnanohjauksesta. Asiaa valottavassa esimerkissä yrityksen arvoksi oli nimetty yhteistyö, mutta sen toteutumiseen ei yrityksen tuloskorteissa ollut minkäänlaista mittaria tai sisäisen yhteistyön kehittämisen tavoitetta. Tuloskorteissa mitattiin yksikön omaa kehittymistä ja sisäinen yhteistyö takkusi organisaatiossa kautta linjan. (Heiskanen & Salo 2008, 154)

Työpaikoilla tulisi myös olla työpaikkanormit henkilöstön keskuudessa. Palveluyritykset ovat laatineet käytösnormeja, jotka kuitenkin koskevat asiakaskontakteja. Edelleen työtovereita kohtaan voi käyttäytyä valitsemallaan tavalla. (Aro 2018, 56) Pekka Järvinen (2017, 84) pitää myös mielenkiintoisena sitä, miten asiakaspalvelutehtävissä työskentelevä ymmärtää yleensä työroolinsa ja jaksaa toimia ystävällisesti ärsyttävästi käyttäytyvän asiakkaankin kohdalla, mutta unohtaa positiivisen asennoitumisen työyhteisön sisäisissä asiakassuhteissa.

3.2 Toimintaympäristö ja –kulttuuri ilmapiirin muodostajana

Juuti ym. (2014, 71-72) viittaavat Edgar H. Scheiniin, jonka mukaan yrityksiin muodostuu oma kulttuuri pitkän sosiaalisen oppimisen ja yhteisen oppimisprosessin tuloksena. Yrityskulttuurin keskeiset elementit ovat yhteisiä ajatus- ja käytösmalleja. Kirjoittajat (2014, 72) viittaavat myös Leila Keski-Luopaan, jonka mukaan jokaisella ammattialalla on oma, alalle ominainen kulttuuri- ja ajattelutapa, jonka alle jokainen työpaikka muodostaa oman alakulttuurinsa. Sisäinen kulttuuri toimii ammatin erottajana muista ammateista ja työntekijän ammatti-identiteetti muodostuu kulttuuriin identifioitumalla. Juutin ym. (2014, 72) mukaan tutkimukset osoittavat ammatin vaikuttavan yksilön omien arvojen ja identiteetin muodostumiseen.

Eri ammattialoilla toimintaympäristö ja perustehtävä vaikuttavat arvostuksen ja paheksunnan kohteisiin. Vankiloissa säädellään tyypillisesti pikkutarkasti asioita, joita ei olisi tarpeen säädellä. Hoitoalalla on peitettävä aggressiot ja niiden epäsuora ilmaisu ilmenee työpaikkakiusaamisen yleisyytenä. Poliisit puolestaan laativat rikosilmoituksia kollegoistaan tai kouluissa voi olla vaikea antaa kollegalle palautetta, koska se koetaan toisen opettajan opettamisena. (Aro 2018, 111) Myös ympäristön sidosryhmät voi vaikuttaa työilmapiiriin. Esimerkiksi oppilaan vanhemmat voivat olla hyvin vaativia uuvuttaen opettajan. Sosiaalisessa mediassa asiakaspalaute saattaa aiheuttaa jännitteitä ja näin kilpailuasetelma valtaa ilmapiiriin kuormittaen ja rikkoen ihmissuhteita. Voimakas kilpailuasetelma vaatii hyvää me-henkeä ja johdolta työrauhan ylläpitämistä. Mikäli työyhteisö tiedostaa kulttuuriset rajansa ja rituaalinsa, on mahdollista luopua turhista heijastumista ja edistää yhteisön työntekoa sekä menestymistä. (Aro 2018, 112-114) Pessi, Martela ja Paakkanen (2017, 22) viittaavat Worlinen ja Duttonin (2017) amerikkalaistutkimukseen, jonka mukaan sairaalahenkilökunnan keskinäinen myötätuntoinen puhe vähentää potilaiden kokemaa kipua.

Yrityksen toimintakulttuurista kertoo paljon se, miten siellä tervehditään. Toisissa organisaatioissa tervehditään kaikkia, myös vieraita, vaikkei tiedettäisikään keitä he ovat. Joissain organisaatioissa tervehdykseen ei välttämättä edes vastata muuta kuin hämmästyneellä katseella. Tervehtimisen luulisi olevan yksi ensimmäisistä vanhempien lapsilleen opettamista tavoista, jota ei tulisi unohtaa. (Rauhala ym. 2013, 135-136) Tuomitsevassa työkulttuurissa ideat jäävät helposti kertomatta ja sanomatta jätetyistä ideasta tulee hukkaan heitetty idea. Sitä vastoin myötätuntoisessa kulttuurissa on mahdollisuus laadukkaaseen vuorovaikutukseen, jossa kaikkien työntekijöiden älyllinen kapasiteetti on paremmin käytössä yhteisen päämäärän edistämässä. Työntekijät auttavat toisiaan helpommin ja jakavat tietoa pihtaamisen sijaan, mikä on elintärkeää innovatiivisesti toimivalle organisaatiolle. Myötätunto on tärkeää myös parhaiden työntekijöiden rekrytoinnissa ja sitouttamisessa ja yhä useampi arvostaakin työsäään palkan lisäksi muitakin arvoja. (Pessi ym. 2017, 26-27)

Kehitysmyönteisessä ilmapiirissä viihdytään, kun taas yrityksen taantuminen puolestaan huonontaa ilmapiiriä. Kehitysmyönteisyys on humanistinen katsantokanta, jossa korostetaan ihmisten potentiaalia kehitykseen sekä hyvää tarkoitusta. Kehitysmyönteisyys on syytä erottaa kehitysmaniasta, jossa organisaatio on jatkuvassa, pakonomai-

sessä kehityksen tilassa. Kehittyminen ja oppiminen vaativat kuitenkin vakaita, rauhallisia olosuhteita. Kehittyminen vaatii onnistuakseen riskinottoa ja luottamuksen on oltava kunnossa. Vaikka mielipiteiden ilmaisu tuntuisi provosoivalta riskiltä, voivat väittelyt auttaa sitouttamaan työntekijöitä niissä esille tulleisiin ratkaisuihin. Mikäli työyhteisössä ei vallitse luottamus, väittelyt koetaan arvovaltakysymyksiksi, eivätkä yhteisön jäsenet ota vastuuta organisaation menestymisestä. (Aro 2018, 122-123)

3.3 Työilmapiirin kehittämisen edut ja johdon sekä esimiestyön rooli

Työilmapiiriongelmiin ehkäisyssä on kolme keskeistä teemaa; suorituksen johtaminen, konfliktien käsittely ja varhainen puuttuminen. Ilmapiiriongelmiä kannattaa ehkäistä jo ennalta, koska niiden hoitaminen on paljon kalliimpaa. (Aro 2018, 149-150) Hyvä johtaminen on työyhteisössä edellytys työntekijöiden väliseen sujuvaan vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin. Keskeistä on työsuoritusten tukeminen, joka on myös avain organisaation menestykseen. (Juuti ym. 2002 7, 13).

Pauli Juutin ym. (2015, 157-160) mukaan keskeinen työhyvinvointia tukevan johtamisen oletus on, että työntekijöissä on resurssi ja voimavarat työn tai työyhteisön ongelmien ratkaisemiseksi sekä kehittämiseksi. Esimiehen tehtävä on valjastaa nämä voimavarat käyttöön ja suunnata ne yhteisen hyvän tavoitteluun. Esimiehen keskeinen vuorovaikutuksen keino on käydä keskustelua osallistamalla työyhteisön jäsenet keskusteluprosesseihin, joissa kiperiä tilanteita ratkaistaan ja luodaan yhdessä parempaa tulevaisuutta. Johtaminen on yhteinen prosessi esimiehen ja työyhteisön välillä, jossa työn tekemisen sosiaalinen todellisuus luodaan. Se vaatii vaivannäköä, joka kuitenkin unohtuu ajan myötä, kun vallitseva tilanne alkaa tuntua oikealta ja itsestään selvältä. Kun tulevaisuuskeskustelu sisältää toivoa ja mahdollisuuksia, siihen suhtaudutaan toisia työyhteisön jäseniä tukien. Johtamisessa etsitään yhteisiä merkityksiä ja esimiehen on suunnattava työyhteisön voimavarat tilanteiden mahdollisuuksiin ja yhteiseen tulevaisuuteen uskomisen ylläpitämiseen. Yhteisymmärrys vaatii työyhteisössä suvaitsevaa työkulttuuria, koska jokaisella on erilaisia merkityksiä tapahtumille. Yhteiset merkitykset löytyvät keskustelemalla ja kun erilaiset tulkinnat sallitaan, voidaan asioihin löytää myös yhteinen tulkinta. On muistettava, että työntekijä on oman työnsä ja työskentelyprosessinsa asiantuntija. Esimiehen osaamisalaa ovat puolestaan asiantuntijuus organisaation toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, sekä ristikkäisten näkemysten yhteensovittamisesta. Työn pitäisi olla osa mielekästä elämää ja mikäli mielekkyys

puuttuu, on työtä kehitettävä. Yhteiset unelmat ja niiden eteen työskentely luovat sille perustan. Keskusteleva esimiestyö luo uudenlaisia suhteita, sekä työhön että esimiehen ja työyhteisön jäsenten välille. Toisiaan kunnioittavat ihmiset lisäävät yhdessä työn mielekkyyttä ja tarjoavat toisilleen mahdollisuuksia, joissa jokainen kykenee vastaamaan haasteisiin ja kantamaan vastuuta. Mikäli nämä tulevat ulkopäin niihin itse sitoutumatta, eivät ne johda toivottuihin tuloksiin. Osaamisen kasvaessa työntekijän tulisi saada lisää vastuuta.

Antti Aro (2018, 126-127, 130) viittaa kirjassaan Googlen tutkimushankkeeseen “Quest to build the perfect team”, jossa selvitettiin tiimin ominaisuuksia, jotka tekevät tiimistä tuottavimman, luovimman ja tehokkaimman. Tärkein tekijä oli psykologinen turvallisuus, jonka ansiosta ihminen pystyy kokemaan asemansa ryhmässä vahvaksi. Toiseksi merkittävin tekijä oli keskinäinen luottamus, jonka jälkeen tuli tiimitoiminnan rakenteiden selkeys. Muita tärkeitä seikkoja olivat työn merkityksellisyys ja vaikuttavuus. Koska psykologinen turvallisuus on avaintekijä, on tiimin johdon tärkein tehtävä ylläpitää sitä. Juha Ruokonen (2013, 5) viittaa Edmondsoniin (1999), avatessaan psykologisen turvallisuuden käsitettä. Ilmiö määritellään henkilön tuntemaksi turvallisuuden kokemukseksi ryhmässä toimiessaan, vaikka oma toiminta koettaisiinkin epävarmaksi tai siinä esiintyisi virheitä. Pessi ym. (2017, 23) lisäävät henkilön olevan myös rohkeampi ja luovampi ryhmässä, jossa on salliva henki ja psykologisen turvan kokeminen on mahdollista. Pekka Järvisen (2017, 40) mielestä työpaikoilla ei ymmärretä riittävästi pienten työhön liittyvien ongelmien vaikutusta siihen, että ne alkavat harmittaa työyhteisön jäseniä ja vaikuttavat hyvää työilmapiiriä vaarantavasti.

Terve työyhteisö on suuntautunut työhön ja siellä vallitsee työrauha. Tavoitteet ovat selkeät ja kaikkien ymmärrettävissä. Työyhteisö on tulevaisuusorientoitunut, mutta tuntee myös historiansa. Johtaminen on oikeudenmukaista ja työntekoa palvelevaa. Työroolit ovat selkeät ja tukea on tarjolla niin esimiehiltä, kuin kollegoilta. Kaikkien panos koetaan tärkeäksi ja onnistumisia juhlitaan. Jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuunsa ilmapiiristä. Ongelmat otetaan esiin jo varhaisessa vaiheessa ja pyritään ratkaisemaan. Pelisäännöt ovat selkeät ja tasapuoliset. Kaikki tuntevat ne ja noudattavat niitä. Yhteistyö sujuu sekä työyhteisön sisällä että asiakkaiden kanssa. (Aro 2018, 182-183) Tony Dunderfeltin mukaan (2015, 11) kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen ovat demokraattisen tasa-arvoisen yhteiskunnan perusta. Sama perusta on myös modernissa vuorovaikutusjohtamisessa. Hyvä johtaja osaa kuunnella alaisiaan. Vaikka tätä

pidetään johtamisen pehmeänä puolena, on se myös ”kova juttu” ja taito, joka johtaa parempiin tuloksiin vanhaan autoritääriseen johtamiseen nähden.

3.4 Työn kuormittavuuden vaikutus työntekijän hyvinvointiin

Työn kuormittavuuteen ja stressiin on kiinnitetty huomiota, mutta tärkeintä ei ole kuormittavuus, vaan siitä palautuminen ja näiden välissä vallitseva tasapaino. Työpäivällä vallitseva hyvä ilmapiiri ja positiivinen henki edistävät palautumista. Palautumisvaje sitä vastoin aiheuttaa työilmapiirissä kiukkuisuutta, pessimismiiä ja kärsimättömyyttä. Työasiat ja rasittavat ihmissuhteet voivat häiritä unta ja siten vaikeuttaa palautumista. Olisi parasta, jos palautuminen tapahtuisi jo työpäivän aikana mikrotaukojen avulla. Muutaman minuutin kävely ja huomion suuntaaminen muualle voi jo olla avuksi. Työn rakenteen ja kulttuurin avulla voidaan luoda edellytyksiä mikrotaukoihin. Pelisäännöt auttavat työn hallintaan, esimerkiksi sovittuun käytäntöön työajan ulkopuolella tapahtuvan sähköposteihin vastaamisen suhteen. (Aro 2018, 101-103)

Työssä kestetään stressiä melko paljon, mikäli työpäivän ohessa ja sen jälkeen on palautumisen lisäksi mahdollista rentoutua. Stressiä ja rentoutumista olisi aina käsiteltävä samanaikaisesti. Jos työpäivän jälkeen ei osaa rentoutua, se uuvuttaa. Omaa rentoutumistaan on mahdollista kehittää tietoisesti harjoittelemalla. Kun työn ja vapaaajan pystyy selkeästi erottamaan toisistaan, eivätkä työasiat pyöri vapaalla mielessä, on rentoutuminen hyvällä mallilla. (Luukkala 2011, 65-67)

Työn vaatimusten ja siinä tarvittavien voimavarojen suhde määrittää millainen kokonaishyvinvointi työntekijällä on. Tilanne on optimaalinen, kun työn vaatimukset ovat kohtuullisella, mutta ei pysyvää kuormitustilaa aiheuttavalla korkeudella. Samaan aikaan työntekijällä tulisi olla ulottuvillaan runsaasti työn voimavaroja, jotka energisoivat, innostavat ja mahdollistavat tehtävistä selviämisen. Vaikka osa työn vaatimuksista on annettuja, eikä esimerkiksi auttamistyöstä voi poistaa emotionaalista kuormitusta, voidaan useimpia voimavaroja muuttaa. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä ja palautteen saamiseen voivat helpottaa työn kuormittavuutta ja tuoda mielekkyyttä ja imua työn ponnisteluihin. (Hakanen 2011, 106-108)

3.5 Työhyvinvoinnista työn imuun

Työhyvinvointi on moniulotteista ja useimmissa töissä työntekijä voi kokea mielihyvää ja -pahaa ja eriasteista virittyneisyyttä ainakin lyhyellä aikavälillä. Suomen työhyvinvointisanastossa ei ole aiemmin ollut sanaa, jolla voisi kuvata korkean myönteisen viireystilan tuntemusta. Työterveyslaitoksen julkaisemassa kirjassa tätä työssä koetun innostuksen siivittämää työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2011, 22) Pessi ym. (2017, 23) viittaavat CoPassion-interventiotutkimuksiinsa, joissa myötätuntoharjoitteiden on voitu osoittavan olevan yhteydessä myös työn imun ja myötätuntoisen ajattelun vahvistumiseen. Heidän mukaansa myötätunnon ja myötäinnon voidaan todeta vaikuttavan työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin.

Jari Hakanen (2011, 38) avaa työn imu -tutkimuksen käynnistäneiden hollantilaisten työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoiden Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin work engagement -määritelmää, jonka mukaan työn imulla tarkoitetaan aidosti myönteistä työn tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imun vaikutukset konkretisoituvat niin, että työntekijä lähtee töihin aamuisin pääsääntöisesti mielellään ja kokee työn mielekkääksi ja nautittavaksi. Hän on työstään ylpeä ja jaksaa olla vastoinkäymisissäkin sitkeä. Työn imun kolme ulottuvuutta ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työterveyslaitoksen (2019) tutkimuksen mukaan ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee näitä työssään vähintään kerran viikossa.

Jari Hakasen (2011, 42) mukaan työn imua kokevien on mahdollista tartuttaa sitä myös muihin työntekijöihin, jonka vaikutuksesta koko tiimin suoritus voi parantua. Työn imua kokevat ovat usein muita työkykyisempiä ja terveempiä, jonka ansiosta heidän on mahdollista suunnata osaamistaan ja voimavarojaan työhön muita enemmän. Työn imun vastavuoroisuus toteutuu, kun johtaminen ja työolot synnyttävät työn imua, jonka ansiosta työntekijä haluaa toimia työssään mahdollisimman hyvin. Työterveyslaitos (2019) listaa työn imua lisääviksi organisaatioon liittyviksi voimavaroiksi työpaikan ilmapiirin ja innovatiiviset toimintatavat, sekä työn varmuuden ja työn, sekä muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja asenteet. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvinä voimavaroina nähdään työyhteisön ja esimiehen antama tuki, johtamisen selkeät käytännöt, oikeudenmukaisuus ja palaute sekä arvostus. Tärkeitä voimavaroja ovat myös muiden kokema työn imu, ystävällisyys ja arkinen huomaavaisuus. Jari Hakasen (2011, 45) mukaan työn imua on turvallista kokea työyhteisössä,

jossa työssä eteen tulevien ongelmien ratkaisemisessa työkavereihin voi liittyä turvallisesti ja jossa ajatuksiaan voi näyttää ja ilmaista vapaasti. Jokaisella tulee olla mahdollisuus luovuuteen ja villienkin ajatusten esittämiseen, sekä siihen, että voi vapaasti näyttää mitä jostakin asiasta tietää ja mitä ei. Hän pitää tärkeänä myös aiemmissa lähdeteksteissä esille tullutta avoimuutta asioiden ja vastoinkäymisten käsittelyssä yhdessä työyhteisön jäsenten kesken. Jotta työyhteisössä voidaan kokea työn imua turvallisesti, sinne tarvitaan tuottavat ja terveet pelisäännöt. Pelisääntöjen avulla moninaisuus ja erilaisuus nähdään luovuuden ja oppimisen lähteinä ja ristiriidat tienä hedeelmälliseen uudistumiseen. Työntekijän mahdollisuus tuoda työrooleihin enemmän omaa itseään, parantaa hyvinvointia ja lisää työn imun kokemista.

4 VUOROVAIKUTUKSEN PELISÄÄNNÖT

Työpaikan pelisäännöt ja ohjeistukset luovat tiimien ja yritysten “pelin” hengen ja toimintakulttuurin. Ne määrittelevät onko toimintakulttuuri toisia kunnioittavaa, reilua ja ryhdikästä, vai leväperäistä ja epäoikeudenmukaista. Pelisääntöjen ja määräysten noudattaminen liittyy työntekijän lojaliteettivelvollisuuteen. Työsopimuslaissa sanotaan, että työntekijän on vältettävä toiminnassaan kaikkea, mikä hänen asemassaan olevalle on ristiriidassa kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. Pelisäännöillä voidaan tilannekohtaisesti määritellä esimerkiksi työpaikan yleiset käyttäytymissäännöt ja mitä työyhteisössä voidaan toiselta työntekijältä odottaa. Näiden perusteella työntekijä tietää halutaanko hänen antavan palautetta, kyseenalaistavan ja puuttuvan havaitsemiinsa epäkohtiin. Hänen mukaansa työyhteisöjen on itse keskusteltava ja rakennettava pelisääntönsä, koska he tietävät yleensä parhaiten, miten tehtävät on järkevintä ja tehokkainta hoitaa. Joidenkin mielestä säännöt voivat tuntua kahlitsevilta, vaikka ne usein mahdollistavatkin työntekijän kaipaaman vapauden. (Järvinen 2014, 73)

Työpaikoilla uudet työryhmät rakentuvat yleensä kolmivaiheisesti. Aluksi on tutustumisen ja orientoitumisen aika, kun uuden työryhmän jäseniä ja työrooleja ei vielä täysin tunneta. Esimiehellä on näkemys näistä ja olemassa olevista resursseista, joten hänen näkemykseensä tukeudutaan usein. Tässä vaiheessa luodaan keskeisimmät pelisäännöt. Toisena tuleva valtataistelun vaihe on hyvin kriittinen. Työryhmän jäsenet ovat tutustuneet toisiinsa ja esimieheen, sekä tietävät jo mitä haluavat tehdä. Tilanne

voi johtaa kilpailuun mielenkiintoisimmista tehtävistä. Esimiestä aletaan kritisoimaan ja työyhteisöön saattaa muodostua kuppikuntia. Tätä vaihetta voidaan estää luomalla työyhteisöön jo ensimmäisessä vaiheessa selkeät pelisäännöt, joita kaikki ovat sitoutuneet noudattamaan. Kolmas vaihe on onnistuessaan yhteistyön vaihe. Pelisääntöjä noudatetaan, kaikki tuntevat kuuluvansa ryhmään ja toisia halutaan auttaa me-hennessä. (Luukkala 2011, 209-210) Työyhteisössä olisi hyvä olla tavoitteena, että pelisääntöjä noudattava me-henki jää pysyväksi. Ristikankaan mukaan monet tiimit ovat linjanneet keskustelukulttuuriaan tavoiteltuun suuntaan, ja liittäneet pelisääntöihinsä kohdan arvostavasta puhumisesta ja velvollisuudesta keskeyttää ei-arvostava puhe. (Ristikangas ym. 2017, 196) Organisaatioiden palautteenantojärjestelmien ja puheeksiottomallien lisäksi, ja niistä huolimatta, tärkeintä on palaute, jota työntekijät antavat toisilleen kasvokkain. (Rauhala ym. 2013, 123)

4.1 Aiemmin tehtyjen pelisääntöjen käsittely

Halusimme tarkastella eri organisaatioihin tehtyjen pelisääntöjen sisältöjä, voidaksemme tutkia ja vertailla niiden yhtäläisyyksiä ja erilaisuutta toisiinsa, ja työssämme käsiteltäviin pelisääntöihin. Internetistä on löydettävissä julkisen sektorin toimijoiden, kuten kuntien ja kaupunkien pelisääntömateriaaleja. Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymän Strategia ja tukipalveluiden materiaalissa on tarkat ohjeet pelisääntöjen rakentamiselle vaihe vaiheelta. Materiaalissa korostuu pohdinta siitä, miten halutaan ja miten ei haluta toimia. Pelisäännöistä tehdään konkreettiset ja seurattavat. Työskentelyssä korostuu pohdinta siitä, miten työyhteisössä toimitaan silloin, kun työt sujuvat. Tavoitteiden ja muutosten lisäksi mietitään, mitä vanhoista toimintatavoista halutaan säilyttää. Materiaalissa on huomioitu hienosti se, että työn edetessä käsitellään myös pelisääntöihin liittyviä pelkoja ja odotuksia. (Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä 2018)

Hollolan kunnassa on Hyvän mielen työpaikan - pelisäännöt otsikolla “Voi hyvin työssä!” Materiaalissa korostuu arvostus ja luottamus työtä ja työyhteisön jäseniä kohtaan, sekä työn kehittämismahdollisuuksien näkeminen puutteiden sijaan. Toimintaohjeissa luvataan kohdistaa kritiikki asiaan, eikä henkilöön ja että asianosaisille puhutaan suoraan, eikä selän takana. Vaikka ohjeet sisältävätkin toteutuessaan avaimet työyhteisön toimivaan vuorovaikutukseen, ollaan Hollolan kunnassa materiaalia lainaten maltillisesti sitä mieltä, että: “Riittää että työyhteisö on tarpeeksi hyvä!” (Hollolan kunta 2013)

Jyväskylän kaupungin materiaalissa pelisääntöjen laatiminen on osa tuottavuusohjelmaa ja niiden lähtökohdaksi on kirjattu kaupunki- ja henkilöstöstrategia. Koko kaupunkiorganisaation kattavien, työhyvinvoinnin kautta tuottavuutta lisäävien, pelisääntöjen tarvetta on perusteltu sillä, että kuntaesimiesten heikoimmiksi, mutta tärkeimmiksi tunneälytaidoiksi on koettu kannustavuus, ryhmä- ja yhteistyötaidot sekä konfliktien hallinta. Materiaalissa tuodaan pelisääntöjen perusteluksi esille myös muistutus ennenaikaisen eläköitymisen suurista kustannuksista, vaikkakaan ne eivät kaupungissa poikkea suuruudeltaan maan keskiarvosta, kuten eivät sairauspoissaolotkaan. Materiaalissa korostuu vastuun, oman perustehtävän ja siihen liittyvien odotusten tunteminen, sekä työssäjaksamisen varmistaminen. (Jyväskylän kaupunki 2011)

Helsingin kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialan pelisäännöissä on ajatuksena tuoda esiin se, millaisen työpaikan työntekijät haluavat. Pelisäännöt on koottu sadan työyhteisön ehdotuksista tiivistämällä ne kuuteen pelisääntöön. Niissä kehoitetaan olemaan ystävällinen ja tukemaan, perehdyttämään ja auttamaan muita. Omat sääntönsä saa myös itsensä ja työnsä kehittäminen ja vastuunotto tehtävistä ja työpaikan ilmapiiristä. Niissä muistutetaan, että yhdessä tehden työ sujuu ja pyydetään kuuntelemaan ja kunnioittamaan työtovereita ajatuksella: “Loista ja anna toisten loistaa!” (Helsingin kaupunki 2017) Tämän hienon ajatuksen soisi olevan vallalla myös muissa työyhteisöissä.

Outokummun kaupungin avoterveydenhuollon yksikön pelisäännöt on laadittu niin, että niissä työtovereille luvataan asioita, joilla yhteistyötä ja tavoitteita voidaan kehittää. Pelisäännöissä luvataan olla puhumatta pahaa kenestäkään, käyttäytyä toisia kohtaan asiallisesti ja ottaa työtoveri huomioon tervehtimällä, kiittämällä ja anteeksi pyytämällä. Lisäksi niissä hyväksytään myös huonot päivät ja kuunnellaan työtoverin asiaa rauhassa keskeyttämättä loppuun asti ja kysytään, jos ei ymmärretä. Pelisäännöissä luvataan myös kannustaa ja rohkaista työtoveria ja opetellaan antamaan ja vastaanottamaan sekä myönteistä että kehittävää palautetta. (Mäkisalo 2003, 17) Näitä pelisääntöjä läpikäydessä saa hyvän lähtökohdan työyhteisön hyvän vuorovaikutuksen kannalta tärkeiden pelisääntöjen rakentamiseen.

4.2 Pelisääntöjen laatiminen

Merja Mäkisaloon (2003, 16) mukaan työyhteisön pelisääntöjä voidaan lähteä rakentamaan edellä luvussa 4.1 esitetyn Outokummun avoterveydenhuollon pelisääntömallin

mukaan. Siinä työyhteisön jäsenet vastaavat kirjallisesti kysymykseen: “Mitä haluan luvata työtoverilleni?” Lupausten pitää olla realistisia, jotta niiden on mahdollista toteutua. Luvattavan asian tulee olla kirjoittajalleen niin tärkeä, että hän toivoo muidenkin sitoutuvan siihen ja on valmis itse osoittamaan sitoutumisensa omalla allekirjoituksellaan. Outokummun pelisääntömallissa vastaukset opastetaan purkamaan niin, että jokainen lukee kirjoittamansa ja muut mieltävät, ovatko he valmiita sitoutumaan kuulemiinsa asioihin. Jos sitoutuminen on mahdollista, sitä ei tarvitse mainita, mutta jos sitoutumiseen ei ole halua, tai jos esitetty asia tuntuu epärealistiselta, täytyy se sanoa ääneen. Harjoituksen lopputuloksena työyhteisöön syntyy toimintaa ohjaavat pelisäännöt, jotka allekirjoitetaan. Ristikangas ym. (2017, 223-225) esittävät myös, että pelisääntöjen allekirjoittaminen lisää niihin sitoutumista. Yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista keskusteleminen mahdollistaa yhteisen pohdinnan tiimin toiminnan näkökulmista ja yhteisten linjausten rakentamisesta. Pelisääntöjen tärkeimpänä tarkoituksena on saada kokonaisuudesta mahdollisimman hyvin tiimin työskentelyä palveleva. Pelisäännöt estävät yksilöllisiä intressejä karkaamasta käsistä luomalla reunaehdot, joiden sisällä jokainen työyhteisön jäsen voi toteuttaa omia intohimojaan. Pelisääntöjen kirjausmuotoon tulee kiinnittää huomiota, jotta kokonaisuus tukee tiimin työtä. Hyvin muotoillut pelisäännöt sisältävät aina aktiivimuotoisen verbin ja tekeminen kuvataan myönteisessä muodossa. Yksikön ensimmäisen persoonan mukaan kirjoitetut pelisäännöt lisäävät henkilökohtaisuutta ja tekijä kuvataan joko minä- tai yhteisöllisessä me-muodossa.

Organisaatioon on tärkeää rakentaa pelisäännöt myös tilanteisiin, joissa työntekijän toiminnassa on toivomisen varaa. Tällaisia pelisääntöjä voidaan tarvittaessa käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa yhteistoimintalain mukaisen neuvottelumenettelyn kautta. (Kupias ym. 2011, 85) Asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja organisaation muiden yksiköiden kanssa toimimiseen, sekä oman työyhteisön tapahtumiin tarvitaan omat pelisäännöt yllättävien tilanteiden varalta. Jos sovittuja pelisääntöjä ei ole, ei yllättävissä tilanteissa pystytä toimimaan ketterästi. Tällöin suoritus voi heikentyä ja hidastua, toiminta voi katkeilla ja aiheuttaa huonontunutta asiakaskokemusta. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 139)

Työyhteisöissä voi tapahtua suuria muutoksia, kuten toiminnan supistaminen ja irtisanominen. Kun muutos koetaan negatiiviseksi, se jättää jäljet organisaation toimin-

taan ja sen jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Vanhat pelisäännöt saattavat muodostua työn tuloksen suhteen haitallisiksi, jolloin ne on syytä uusida. Taitava pelisääntöjen uudelleenkirjoitus lisää työyhteisön hyvinvointia ja mahdollisuuksia löytää uusia, yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. (Furman ym. 2004, 103)

4.3 Pelisääntöjen noudattaminen ja seuranta

Toimivassa työyhteisössä pelisääntöjä käydään läpi toistuvasti ja huomioituihin epäselviin tilanteisiin liittyen niitä joko tarkennetaan tai tarvittaessa luodaan uusia pelisääntöjä (Järvinen 2017, 93-94). Merja Mäkisalo (2003, 16) ehdottaa, että tehtyjen pelisääntöluopauksen toteutumista arvioidaan esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa toteutettavan vertaisarvioinnin avulla. Ristikankaan ym. (2017, 223-225) mukaan säännölliset pelisääntökeskustelut varmistavat työyhteisön kulkemista yhteiseen suuntaan. Pelisääntöjen ja tiimisopimusten ohjaavuus ei toteudu, jos niihin ei luomisen jälkeen palata. Pelisäännöt konkretisoituvat, kun mukaan otetaan oppimista mahdollistava, arviointiin ja seurantaan liittyvä taso. Jos pelisäännöt nähdään mahdollisuutena, niistä keskustellaan tiimissä mielellään. Mikäli näkemys on päinvastainen, tulee keskustelun pyrkiä herättämään motivaatiota pelisääntöjen käsittelyyn, jotta työskentely tuntuu mielekkäältä.

Furman ym. (2004, 99-100) luettelevat tärkeimmät seikat pelisääntöjen seuraamiseen ja rikkomiseen. Kun pelisääntöjä luodaan, samassa yhteydessä on hyvä keskustella pelisääntöjen noudattamisesta ja missä yhteyksissä niitä tarkastellaan uudestaan. On mahdollista myös luoda pelisääntö, jonka mukaan toimitaan työyhteisön jäsenen rikkoessa pelisääntöjä. Sääntöjen on oltava kaikille samat, jottei pelisääntöjen uskottavuudelta menee pohja. Toimittuaan sovittujen pelisääntöjen vastaisesti, ei tekojaan kannata puolustella, vaan myöntää tapahtunut reilusti. On tärkeää kertoa ymmärtävänsä haitat, joita pelisääntörikkomuksista seuraa ja pyytää anteeksi. Olisi myös suotavaa kertoa noudattavansa pelisääntöjä jatkossa. Rikkomusta tulisi seurata hyvitys, josta voidaan sopia erikseen jokaisen rikkomuksen yhteydessä.

4.4 Pelisääntöjen noudattamattomuus ja siihen puuttuminen

Pekka Järvisen (2017, 92-93) mukaan tiimien arkisin haaste sovittuihin pelisääntöihin liittyen, on saada kaikki tiimin jäsenet noudattamaan niitä, koska yksittäisen henkilön tarpeet ja omat edut menevät helposti tiimin tarpeiden ohi. Henkilö voi ajatella, että

yhteisistä päätöksistä huolimatta, pelisäännöt eivät oikeastaan koske häntä. Kun yksi rikkoo sääntöä, on seurauksena se, että joku toinenkin alkaa miettiä, miksi hänen pitäisi noudattaa sovittuja sääntöjä, kun muutkaan eivät sitä tee. Lopulta pelisäännöt murenevat, kun kaikki voivat perustella omat sääntörikkomuksensa toisten epäreilulla käytöksellä. Työyhteisössä alkaa toisten syyttely, kärhämöinti ja suukopu, joka voi johdattaa kaikkia ajattelemaan, ettei työyhteisössä yhdessä sovittuun tarvitse sitoutua. Esimiehen on autettava työyhteisöä sopimaan, rakentamaan ja tarpeen vaatiessa myös tarkentamaan ja muuttamaan yhdessä laadittuja pelisääntöjä. Esimiehen on toimitettava myös silloin, kun työyhteisössä on tarpeen käsitellä lainsäädännön ja organisaation kautta tulevia pelisääntöjä. Vastuu ja valvonta pelisääntöjen noudattamisesta on nykyisessä vapautta ja vastuuta korostavassa työyhteisössä esimiehen lisäksi kaikilla työyhteisön jäsenillä.

Valmentavassa johtajuudessa on sama ajatus. Johtaja ei ole poliisi, joka valvoo pelisääntöjen noudattamista, vaan vastuu seurannasta kuuluu kaikille ryhmän jäsenille. Pelisääntörikkomuksiin puuttumisesta on hyvä sopia etukäteen miettimällä yhdessä, mitä kukin pelisääntö tarkoittaa, ja miten sen noudattamattomuus näyttäytyy käytännössä. Esimiehen tai johtajan puuttumista rikkomuksiin voidaan pohtia yhdessä sen kannalta, miten tiimi toivoo hänen toimivan silloin, kun yhteisiä linjauksia ei noudateta. (Ristikangas ym. 2017, 223-225) Palautteen onnistumista ajatellen, esimiehen on tasapainoteltava yksilöllisyyden ja tasapuolisuuden välillä. (Kupias ym. 2011, 26) Esimiehen on huomioitava työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet, koska palaute pelisääntöjen rikkomisesta menee työntekijöille perille eri tavoin. On oltava selvästi nähtävissä, että työpaikan pelisäännöt koskevat kaikkia työntekijöitä ja että työpaikalla huolehditaan oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Huipputiimienkin osalta ollaan samoilla linjoilla sinä, että tiimin rakentamisessa jokaisen panos on tärkeää, eikä sooloilijoita kaivata. Asia on helppo käsittää Ristikankaan esittämän joukkuevoimisteluesimerkin kautta, jossa korostuu se, että jo yhden joukkueen jäsenen eriaikaisuus kostautuu joukkueen pisteiden vähenemisenä. (Ristikangas ym. 2017, 217) Pelisääntöpoikkeamat on tärkeää käsitellä asianosaisten kanssa välittömästi. Ulkopuolisten arvioitsijoiden ja auditoijien käyttäminen saattaa auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin epäsuhdassa olevia solmukohtia pelisääntöjen ja toteutuvan arkikäytännön välillä. (Heiskanen ym. 2008, 154)

Pelisääntöjen rikkomiseen tai niiden laiminlyöntiin puuttumisessa on ongelmana se, ettei kukaan haluaisi ainakaan toistuvasti muistuttaa itsestään selvistä pelisäännöistä alaistaan tai työkaveriaan. Tämä voi johtaa siihen, että muistuttamisen sijaan asiaa katsotaan sormien läpi. Työyhteisöissä unohdetaan, että vaikka joku rikkoisi pelisääntöjä, ei se tarkoita, että muilla olisi oikeutta toimia samoin. Tällainen toiminta rapauttaa työyhteisön oikeudenmukaista ja rehtiä ilmapiiriä, ja lisää itsekeskeistä käyttäytymistä. Työyhteisö voi pahimmillaan ajautua erilaisiin laiminlyönteihin ja väärinkäytöksiin. Jotta tällaiselta vältyttäisiin, pitäisi havaittuihin pelisääntörikkomuksiin puuttua esimerkiksi nostamalla asia esille yhteisessä palaverissa, jossa pelisääntöjen ja yhteisten toimintamallien tulkitsemisesta voitaisiin keskustella. Aiheen käsittely voi paljastaa sen tärkeän seikan, että henkilöt voivat tulkita pelisääntöjä eri tavoin. Pelisääntöjen rikkomisen ei välttämättä ole ollut tahallista, vaan ongelma on ollut erilaisissa tulkinnoissa. Työyhteisössä voi myös olla työntekijä, jolle yhteisestä käytännöstä ei ole kerrottu. (Järvinen 2017, 93) Edellä mainitut tilanteet korostavat jo aiemmin pelisääntöjen noudattamisen käsittelyn kohdalla esille tuotua pelisääntöjen läpikäymisen ja kertauksen tärkeyttä pelisääntöjen laatimisen yhteydessä tehdyn seurantasuunnitelman mukaisesti.

5 TYÖPAJOJEN JA PELISÄÄNTÖJEN LUOMINEN TYÖYHTEISÖÖN

Keväällä 2018 oli tiedossa, että teemme opinnäytetyömme parityönä ja että aiheenamme on työyhteisön pelisäännöt. Lähdimme tekemään pohjatyötä linkittämällä aiheen Työterveys ja –hyvinvointikurssin tehtävään, jossa toteutimme työpahoinvointikyselyn opinnäytetyön tilaajaorganisaatioon. Kyselyn vastaukset vahvistivat ajatus- tamme pelisääntöjen tarpeellisuudesta organisaatiossa ja käsitelimme vastauksia myös kommunikaatio-osaamisen kurssilla työyhteisön kommunikaation näkökulmasta. Valitsimme työhön käsiteltäväksi työpahoinvointikyselyn vastauksista viisi työyhteisön sisäisen kommunikoinnin puutteita, tai muuta ongelmallisuutta kuvaavaa näkökulmaa. Pohdimme ongelmia työkaluja ja ratkaisuja etsimällä ja mietimme, millaisia toimintakeinoja työyhteisön kehittäjä voisi tarjota työyhteisölle asioiden esille- tuonnin, dokumentoinnin ja seurannan näkökulmasta. Esitimme, että työyhteisön ke- hittäjä voisi olla tukena kyselyjen, tarvittavien yhteisesti sopimien käytäntöjen ja on- gelmien käsittelyssä sekä niihin liittyvän jatkotyöskentelyn organisoinnissa. Työyhteisön kehittäjän rooli oli mielestämme tärkeä myös esimiehelle annettavien neuvojen ja

tuen muodossa. Alustavat ajatukset työpajamuotoisesta työskentelystä syntyivät jo silloin, tutustuessamme tarkemmin työyhteisön vuorovaikutuksen pelisääntöjä käsittelevään kirjallisuuteen.

5.1 Työpahoinvointikysely

Työpahoinvointikysely toteutettiin tilaajaorganisaatiossa Google Forms-lomakkeella (liite 1) ja se lähetettiin vastattavaksi 40:lle henkilölle. Siihen vastasi 10 henkilöä, eli vastausprosentti oli 25%. Kyselyssä ei ollut vastauskohtaa vaihtoehdolle, jossa henkilö olisi jättänyt vastaamatta kysymyksiin siksi, ettei hän ollut kokenut työpahoinvointia työsuhteissaan. Näin ollen vastausprosentista ei pystynyt päättämään, kuinka paljon vastaamatta jättäneistä oli juuri näitä henkilöitä, jotka eivät kokeneet olleensa kyselyn kohderyhmää. Emme voineet myöskään tietää, kuinka paljon oli niitä, jotka eivät vain halunneet vastata. Vastaukset tallentuivat nimettöminä ja vailla muitakaan henkilöihin yhdistettäviä tunnistetietoja. Kyselyssä oli kahdeksan avointa kysymystä, joista kaikkiin ei kyselyn saatteena olleen ohjeistuksemme mukaan ollut pakko vastata. Vastajat saivat käsitellä nykyiseen, tai mihin tahansa heillä aiemmin olleeseen työsuhteeseen liittyviä kokemuksia. Kysymykset oli suunniteltu niin, että aluksi kysyttiin pahoinvointiin johtaneita, sitä lisääviä ja ylläpitäviä asioita, joiden kautta vastajat pääsivät pohtimaan ja purkamaan kokemuksiaan. Tästä siirryttiin pahoinvointia lieventävien asioiden kautta pohdintaan pahoinvointiin puuttumisesta ja oman ja työkaverin pahoinvointia vähentävistä keinoista. Lopuksi annoimme vapaan sanan kautta mahdollisuuden tuoda esille asioita, joita emme olleet osanneet kysyä. Kysymykset etenivät negatiivisesta positiivisiin ratkaisuihin samalla kun halusimme edetä työpahoinvoinnista kohti työhyvinvointia.

5.2 Kyselyn kysymykset ja vastaukset

Työpahoinvointiin johtaneina asioina ja tilanteina koettiin muun muassa eriarvoinen kohtelu esimerkiksi kuulematta jättämisenä ja tiedon panttaamisena. Tiedonkulun puutteet kohdistuivat sekä esimiehiin, että koko työyhteisöön. Puutteita oli myös perehdytyksessä ja tuessa, sekä koulutuksen ja aineistojen saamisessa etenkin työtä koskeviin odotuksiin suhteutettuna. Nämä näyttäytyivät työpanoksen aliarvioimisena. Huonoa työkäyttäytymistä esiintyi takanapäin, joko pahan tai muunnellun totuuden puhumisena ja asioiden hämmentämisenä. Työkavereiden piittaamattomuus omaa

työtään kohtaan näkyi pahoinvointiin johtavana saamattomuutena ja päättämättömyytenä. Organisaatioita koskevinä ongelmina koettiin yhteisten pelisääntöjen puute, tai niiden noudattamattomuus ja se, ettei työilmapiiri ollut avoin keskustelulle, eikä työhyvinvointiin kiinnitetty ennaltaehkäisevästi tarpeeksi huomiota.

Kysymykseen työpahoinvointia lisäävistä ja ylläpitävistä tilanteista listattiin vastuun pakoilu, lusmuilu, omien töiden siirto toisille ja toisten töiden kyttääminen, sekä vanhojen henkilökkien ylläpitäminen. Työyhteisöissä vaivasivat myös avoimen keskustelun puute ja jopa puhumattomuus, sekä muiden kuormittaminen omilla poissaoloilla. Pahoinvointia lisäsivät myös henkilöt, jotka eivät hoitaneet osuuttaan ja epäilystä herättikin, olivatko he töissä jonkun muun kuin työnantajan antamien tehtävien vuoksi. Pahoinvointia lisäävänä koettiin selän takana puhuminen ja toimiminen, sekä kahvipöytäpäätökset ja puutteet tiedottamisvastuussa. Esimiestyön puutteet liittyivät siihen, ettei työn liialliseen kuormittavuuteen etsitty ratkaisuja. Pahoinvointia lisäsivät myös tilanteet, joissa esimies ei ollut puuttunut epäreiluun tai huonoon käyttäytymiseen, joka sai näin ollen jatkaa rauhassa. Esimiestehtävissä toimimisessa oli koettu tuen puutetta ja yksinjäättämistä.

Työpahoinvointia lieventävinä tilanteina koettiin virkistystoiminnat, kuten kahvipausit, yhteiset liikuntahetket ja virkistysmatkat. Yhteisten keskustelujen ja meneillään olevan työyhteisön koulutuksen koettiin lieventävän työpahoinvointia. Toivottiin työyhteisön aitoa tukea, tiedotusta ja asioiden ratkaisemista asioina sekä kaikkien kuuntelemista, kunnioittamista ja arvostamista. Vastuunkantoa omasta työstään ja omalla vastuualueellaan pysymistä pidettiin tärkeänä. Vastauksissa toivottiin parempaa perehdytystä käytäntöihin, työtapoihin ja ajankäyttöön sekä asioihin nopeaa puuttumista niiden selvittämiseksi. Hyvinä keinoina koettiin oman mielen ja ruumiin kuuntelu ja itselleen rehellisenä oleminen, sekä mielekäs tekeminen vapaa-ajalla esimerkiksi liikuntaa lisäämällä. Ratkaisukeinoina nähtiin pyrkimys epäkohtien puheeksi ottamiseen asianosaisten kanssa keskustelua herättämällä ja ratkaisua tarjoamalla. Haluttiin korjata pahoinvoinnin syytä, ei oireita, ja keskittyä asioihin, joihin voi itse vaikuttaa. Vastauksissa todettiin, ettei pikkuasioita jaksa enää vatvoa ja että asiat unohuttuvat pikkuhiljaa, vaikka joistain voikin jäädä korvan taakse muisto pitkäksi aikaa. Synkimpinä keinoina nähtiin halu välttää ”työtä terrorisoivien” kanssa työskentelyä ja jossain tapauksessa paras ratkaisu oli vastaajan mielestä ollut huomata tilanne ja irtisanoutua itse.

Kysymykseen siitä, minkä tyyppistä puuttumista haluttaisiin, vastattiin selkeästi. Esimieheltä ja työkaverilta toivottiin pysähtymistä, kuuntelua ja jopa parin askeleen taaksepäin ottamista. Ajateltiin, että asiat pitäisi hoitaa ensin työyhteisössä ja ulkopuolista apua pyydetäisiin vasta tarvittaessa. Työpahoinvointiin johtaneita asioita toivottiin käsiteltävän avoimesti keskustellen asianomaisten kesken. Keskusteluun toivottiin myös tiettyä rakennetta keskeyttämättömän puheajan antamisen suhteen. Yhteiseen käsittelyyn toivottiin aitoa uteliaisuutta ja kuuntelua ratkaisua etsien, ilman pärstäker-toimia ja ennakkopäätöksiä. Monipuolinen uusien näkökulmien etsiminen ja työnoh-jauksen mukaanotto tarvittaessa nähtiin tärkeänä. Toivottiin samoja ja yhtäläisiä peli-sääntöjä kaikille, esimerkiksi töiden jakamisessa tasaisemmin, suurentelematta ke-nenkään työpanosta ja poistamalla oudot vanhat erivapaudet. Ongelma haluttiin rajata lisäämättä siihen mitään ylimääräistä, ja että kerran sovittua asiaa ei enää otettaisi esiin. Voimakkaimpana keinona esitettiin, että tarvittaessa toimittaisiin ja annettaisiin varoituksia, eikä aina vain puhuttaisi niistä.

Työkaverin työpahoinvoinnin vähentämiseen tarjottiin keinoksi aitoa kuuntelua, em-patiaa, voinnin kyselemistä ja tukemista sekä keskustelua. Työkaverille haluttiin tar-jota ratkaisukeskeisyyttä, juurisyiden hakemista ja huumoria. Vastauksissa korostui-ivat myös asioiden nopea käsittelyyn ottaminen solmujen hoitamiseksi ja ongelman paisuttamisen ehkäisemiseksi. Kaiken perustana pidettiin yhteisiä palavereja ja sa-man tiedon antamista kaikille ajoissa, esimerkiksi tuleviin muutoksiin liittyen. Vas-tauksissa oltiin valmiita myös miettimään omaa käytöstään suhteessa työkavereihin ja pyytämään palautetta, jonka avulla omaa toimintaa voisi yrittää parantaa. Muina ai-heeseen liittyvinä asioina vastaajat halusivat lisätä, että työhyvinvointiin tulisi kiinnit-tää todella paljon huomiota, vaikka kaikki olisikin omassa työyhteisössä juuri sillä het-kellä hyvin, koska se parantaa henkistä ja fyysistä työssäjaksamista ja itse työn teke-mistä. Vastaajat muistuttivat pahoinvointiin johtaneilla syillä olevan usein pitkät juu-ret, eivätkä ne näin ollen myöskään häviä hetkessä. Asioita ei kannata pitkittää tai hau-toa, vaan ottaa esille ja muuttaa. Työyhteisön manipuloijilla koettiin olevan äänekestä näyteltyä pahoinvointia, jonka varjossa hiljaisesti kärsivät jäävät huomiotta. Työn aja-teltiin myös olevan sen verran haastavaa, että ryhmätyönohjaus olisi paikallaan. Rat-kaisuiksi tilanteiden parantamiseen tarjottiin seuraavia ajatuksia:

"Kun jokainen meistä kykenisi tunnistamaan omat kehityksen paikkansa ja pyrki parantamaan niitä, olisi meillä kaikilla parempi olla. Turha välittäminen loppuisi ja olisi enemmän voimavaroja haastavien ihmisten parissa työskentelyyn".

Kyselyn päätavoitteena oli saada tietoa työmme kohderyhmänä olevan työyhteisön kokemasta työpahoinvoinnista työntekijöiden itsensä kuvaamana, jotta kokemukset olisivat mahdollisimman aitoja ja auttaisivat meitä kohdistamaan pelisääntötyöpajat paremmin työyhteisön tarpeita vastaaviksi. Lisäksi halusimme varmistuksen siitä, että käsittelemämme teoriatieto on linjassa työyhteisön tarpeiden ja haasteiden kanssa.

5.3 Työpajojen teoriaperusta

Työpajat on laadittu Ben Furman ym. 2004 kirjan "Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään" perusteella.

Kirjassa kirjoittajat kertovat vievänsä vuorovaikutusosaamisen käytännön tasolle, jossa työyhteisön yhteispeli on taito, jota on mahdollista harjoitella ja oppia. Teos on käsikirja siitä, miten on mahdollista saada henkilökemiat toimimaan luomalla yhteisiä toimintatapoja, sekä sopimuksia työyhteisössä hyväksytyyn toimintatapaan liittyen. Työyhteisön ilmapiirin parantaminen on haasteellista, jos kehitystyö aloitetaan pohtimalla huonon ilmapiirin syitä. Tällöin on mahdollista joutua keskinäisen syyttelyn kehään ja ilmapiirinkehittämishanke jääkin helposti toteuttamatta. Toisinaan ilmapiirin kehitystarve voidaan myöntää, mutta ei tiedetä, mitä asialle pitäisi tehdä. Kirjan johdava ilmapiirinkehitysmalli on ratkaisukeskeinen, joka tarkoittaa, että ongelmat käännetään yhteistyöhalua lisääviksi tavoitteiksi. Resursseina ovat työyhteisön voimavarat, sekä niiden edistäminen keskustelemalla ja ideoimalla. (Furman ym. 2004, 5-6) Kirja on laadittu esimiesten ja johtajien, työterveyshuollon sekä sisäisten ja ulkoisten konsulenttien kysyntään siitä, millaisia välineitä työilmapiirin kehittämisessä on mahdollista käyttää. Kirjan harjoitukset vastaavat nimenomaan vuorovaikutuksen ja yhteishengen parantamisen tarpeeseen. Harjoitusten tekeminen on tehokkainta silloin, kun oma käsiteltävien asioiden sisäistäminen on siinä vaiheessa, jossa sitä pystyy jo opettamaan muille. Tämän vuoksi kirja ei anna valmiita pelisääntösopimuksia, vaan harjoitteita, joita voi toteuttaa työyhteisössä, esimerkiksi työyhteisön jäsenen ohjauksessa tai yhdessä keskustellen. Työyhteisöissä aika on rajallista, joten mukaan on koottu keskeisimmät asiat, joista kannattaa sopia tekemällä niistä pelisäännöt.

Kirja on uudistettu versio Furman & Ahola 2002 kirjasta “Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään”. Kirjasta löytyy samoja harjoitteita, kuin vanhemmasta, mutta harjoitteiden teoriaperusta on kerrottu teoksessa syvemmin.

Kirjoittajat kehittivät 1990-luvulla ratkaisukeskeisen terapian periaatteiden mukaisia menetelmiä ja työkaluja, joita voisi hyödyntää muillakin aloilla kuin terapiassa. Yksi tunnetuimmista tuloksista on Re Teaming (Furman ym. 2002, 6), joka on ratkaisukeskeinen motivaation ja muutoksenhallinnan menetelmä valmentamiseen ja ongelmanratkaisuun. Se soveltuu yksilöille, työryhmille ja organisaatioille kehittämistyökaluksi. (Lyhytterapiainstituutti) Re Teaming-prosessissa ongelmat käännetään tavoitteiksi, joiden saavuttamisesta keskustellaan yhteishenkeä rakentavasti ja motivoidaan ihmisiä saavuttamaan nämä tavoitteet (Furman ym. 2002, 11-12). Re Teaming kehitys- ja käyttökokemus on luonut vankan kokemuksen henkisestä tietotaidosta, jonka pohjalta on luotu kaavio nimeltä “Tuplatähti”. Se toimii kompassina, jonka perusteella tiedetään, mistä suunnista lähestymistapoja työhyvinvointiin voidaan etsiä. (Furman ym. 2002, 6) Tarkoitus on, että harjoittelussa keskitytään yhteen sakaran aiheeseen kerrallaan, jonka jälkeen siitä keskustellaan ryhmässä (Furman ym. 2002, 117).

Työiihtyvyyden lisäämiseksi ihmiset haluaisivat kokea enemmän tiettyjä myönteisiä asioita ja vähemmän kielteisiä. Ben Furmanin ym. tutkimuksen perusteella henkinen hyvinvointi koostuu positiivisista elämyksistä ja valmiudesta kohdata rakentavasti tilanteita, jotka uhkaavat sitä. Pelkät myönteiset asiat eivät riitä hyvinvointiin, vaan tilanteissa, joissa on konfliktiriski, on osattava toimia viisaasti ja diplomaattisesti. Näin ollen pelkän positiivisen palautteen antaminen ei suinkaan riitä, vaan on myös osattava esittää hienovaraista ja rakentavaa kritiikkiä. Samalla tavoin keskinäinen välittäminen on työyhteisössä tärkeää, mutta on osattava myös selvittää loukkaantumiset, jotta ne eivät jää hiertämään ja myrkyttämään työilmapiiriä. (Furman ym. 2002, 11-12)



Kuva 1. Tuplatähti. Furman & Ahola 2002

Tuplatähdestä löytyy neljä keskeisintä myönteisiä tunteita herättävää tekijää, eli arvostus, hauskuus, onnistuminen ja välittäminen. Hyvinvointia uhkaavat ongelmakohdat ovat puolestaan ongelmista keskusteleminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen, epäonnistumiset ja vastoinkäymiset sekä kritiikin antaminen ja vastaanottaminen. (Furman ym. 2002, 12-13) Myönteisiä tunteita herättävät kohdat ovat nimeltään työn ilon pelisäännöt ja ongelmakohdat ovat kiperien tilanteiden pelisääntöjä. (Furman ym. 2004, 9) Tuplatähti toimii työpajojemme lähtökohtana ja teoriaperustana.

Tuplatähden sisältämät osa-alueet tuntuivat heti alusta alkaen oikeilta juuri meidän tarpeisiimme. Niistä kuvastui ja tarkentui moni jo aiemmin ajattelemamme aihealue helposti lähestyttävään, loogiseen tyyliin. Tämän vuoksi halusimme noudattaa tähden sisältämää kokonaisuutta, emmekä halunneet sekoittaa siihen muita pelisääntöomaleja. Lisäksi Tuplatähden tekijät olivat jo testanneet harjoitteita työyhteisöissä, joten ensimmäistä kertaa tämän tyyppistä kokeilevaa työyhteisönkehitystyöpajaa suunniteltaessa, tuntui luontevalta ratkaisulta suunnitella työpajoja kirjoittajien kokemuksen pe-

rusteella mitä ilmeisimmin toimivaksi todetulla lähestymistavalla. Harjoitteiden tekeminen oli suunniteltu lähentämään niihin osallistujia, sekä tukemaan yhdessä oppimista ja ideoiden jakamista. Näin maksimoisimme työn tilaajalle tarkoitetun arvon ja vähentäisimme täysin omin neuvoin rakennettujen harjoitteiden toimivuuden riskiä. Työpajoista karttuvan kokemuksemme perusteella voimme mahdollisesti myöhemmin jatkokehittää harjoitteita tai tehdä täysin uusia ja omanlaisiamme aineiston karttuessa.

5.4 Työpajojen rakentaminen ja valmistelu

Rakensimme työpajoja Toimintakulttuurin ja tuottavuuden kehittämisen kurssilla. Työpajakerrat jakaantuivat Furman ym. 2004 mukaisesti positiivisen viestinnän työpajakertaan sekä kiperien tilanteiden työpajakertaan. Ensimmäisen positiivisen viestinnän työpajakerran suunnittelu ja toteutus olivat osa kurssia ja työn ilon pelisääntöharjoitteita suunniteltiin Furman ym. kirjan perusteella. Osa kirjan harjoitteista oli liian monivaiheisia, hankalasti ymmärrettäviä tai aikaavieviä, joten ne karsiutuivat pois toteuttamiskelpoisten harjoitteiden joukosta. Viimeisiä työpajoja hioessa tiesimme, että ensimmäisen työpajakerran on mahdollista kestää kolme tuntia ja aikaraja tuntui melko tiukalta. Näin toteutukset hioutuivat käytettävissä oleviin aikaresursseihin.

Työpajoissa oli useampi harjoite kuin Tuplatähdessä, mutta se perustui siihen, että yhdessä harjoitteessa sovellettiin jo samalla työpajakerralla läpikäytyjä taitoja. Lähes kaikkiin työpajoihin tuli tarkennuksia tai pieniä muutoksia ja hioimme niitä mielestämme omalle kohderyhmällemme paremmin toteutettavaan muotoon.

Työpajakerroilla kaikki harjoitteet noudattivat samaa kaavaa. Hanna veti työpajat ja Sonja osallistui niihin, jos oli mahdollista. Pohjana oli Power Point-esitys, jossa kerrottiin ensin lyhyesti taustatietoa käsiteltävästä aiheesta ja samalla se toimi myös suullisen esityksen pohjana. Sen jälkeen näytettiin lähdekirjallisuudesta pelisääntö, jonka kerrottiin olevan testattavana harjoitteen aikana. Osallistujille kerrottiin myös, että harjoitteen jälkeen pelisäännöstä tullaan keskustelemaan ja muokkaamaan se osallistujien omien ehdotusten mukaan. Sonja toimi kirjaajana ja näin saimme tarkasti kaikki pelisääntömuutokset tallennettua. Työyhteisön jäsenet osallistettiin omien pelisääntöjensä luomiseen niin, että ne vastaavat parhaalla mahdollisella tavalla yhteisön tarpeita ja pelisääntöihin sitoutumista.

Työpajakertoihin valmistautuminen sisälsi tilojen laitteiston toiminnan tarkastamisen, varmistuaksemme Power Point-esityksemme toimimisesta. Sonja tilasi kahvituksen ja varmisti, että paikalla oli harjoitteissa tarvitsemiamme yksinkertaisia välineitä, kuten paperia ja kyniä, sekä toisella työpajakerralla käyttämiämme etukäteen tulostettuja harjoitteiden pohjakysymyksiä.

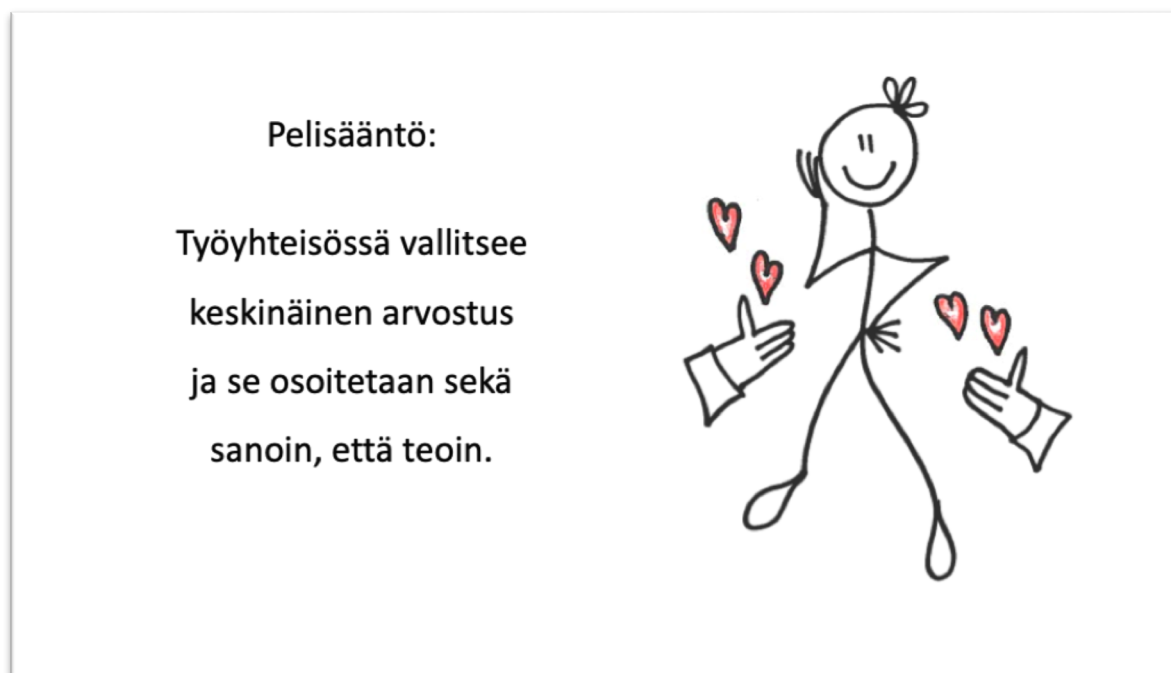
Työpajakertoihin oli valmistauduttava myös henkisesti. Sonja oli pohjustanut työskentelyä kertomalla työyhteisöstä ja työpajoihin osallistuvasta tiimistä sekä osallistujien määrästä. Hanna oli perehtynyt tämän lisäksi Luotsi-säätiön kotisivuilla esitelyyn säätiön toimintaan, saadakseen lisää taustatietoa ja mahdollisimman laajan käsityksen kohderyhmän työympäristöstä ja toiminnasta. Laadimme kummallekin työpajakerralle harjoitekohtaisen aikataulun, osataksemme seurata niiden etenemistä. Näin mikään harjoite ei päässyt rönsyilemään ja viemään enempää aikaa kuin oli tarkoitus ja kaikki suunnitellut harjoitteet saatiin toteutettua pelisääntötyöpajan aikana. Mikäli joltain harjoitteelta jäi aikaa, voitiin sitä käyttää jäljellä oleviin harjoitteisiin. Työpajan päivämäärä ja aika oli sovittu hyvissä ajoin etukäteen ja kahvitauon aikataulusta sovittiin heti työpajakerran alussa.

Työpajakerroissa suurin panos oli niiden vetämisessä ja siihen valmistautuminen oli hieman jännittävää. Etukäteen ei ollut mahdollista tietää kohderyhmän reaktioita, eikä sitä, kuinka paljon he tulevat antamaan itsestään harjoitteisiin. Emme tienneet myöskään minkälaisia ajatuksia harjoitteista herää, tai millaisia kysymyksiä niistä tullaan mahdollisesti esittämään, joten oli mietittävä erilaisia toimintatapoja eri tilanteisiin. Loppujen lopuksi kaikkeen ei voinut mitenkään valmistautua, joten oli luotettava huolellisesti valmisteltuihin harjoitteisiin ja omaan osaamiseemme sekä siihen, että tilaisuudessa saadaan mahdollisimman nopeasti hyvä tunnelma aikaiseksi vetämällä harjoitteet sujuvasti. Oli siis päästävä työpajan vetämisessä eräänlaiseen “flow”-tilaan, jolloin vetäjä etenee harjoitteesta toiseen soljuvalla tahdilla jatkuvassa vuorovaikutuksessa kohdeyleisön kanssa. Se oli etukäteen ajateltuna suuri haaste, mutta meni loppujen lopuksi itse tilanteessa luonnostaan.

6 TYÖPAJOJEN TOTEUTUS, ARVIOINTI JA TULOKSET

6.1 Positiivisen viestinnän työpajakerta

Positiivisen viestinnän työpajakerta aloitettiin käsittelemällä arvostusta ja ensimmäisenä harjoitteena oli kiertokirje. (liite 2) Tähän työpajaan Sonja osallistui muiden kanssa samalla tavalla. Osallistujille jaettiin paperi, johon he kirjoittivat oman nimensä. Paperit laitettiin kiertämään myötöpäivään ja jokainen kirjoitti toistensa paperiin kyseisen henkilön piirteitä tai ominaisuuksia, joita he arvostavat. Osallistujat lähtivät työskentelemään nopeasti ja kaikki tuntuivat keksivän toisistaan pyydettyjä ominaisuuksia, eikä kirjoittaminen näyttänyt olevan vaikeaa. Kirjoittamisen jälkeen paperi taitettiin ”haitariksi” niin, ettei kirjoittajien ollut mahdollista nähdä toistensa kommentteja. Harjoitteessa kirjoitettiin kirje myös yhdelle poissaolevalle tiiminjäsenelle harjoitteemme ohjeen mukaisesti. Kirje toimitettiin hänelle myöhemmin suljetussa kirjekuoressa. Kun paperit olivat kiertäneet yhden kierroksen ja palautuivat henkilöille, joiden nimi niissä oli, saivat kaikki lukea oman paperinsa. Osallistujat hymyilivät ja tuntuivat tyytyväiseltä lukiessaan itsestään kirjoitettuja kommentteja. Tyytyväisyys vahvisti valintaamme kommenttien jäämisestä vain henkilöiden omaksi tiedoksi niiden yhteisen käsittelyn sijaan. Valintamme perustui siihen, että harjoite oli työpajan ensimmäinen ja halusimme osallistujien orientoituvan positiivisten kommenttien kautta rauhassa tulevaan työskentelyyn. Harjoite osoittautui hyväksi aloitukseksi ja oli varmasti tärkeä osatekijä positiivisen ilmapiirin mahdollistumisessa ja työpajatyöskentelyyn sitoutumisessa. Harjoitteessa hyväksyttiin esitetty pelisääntö alkuperäisessä muodossaan.



Kuva 2. Luotsi-säätiön oma pelisääntö: Arvostus

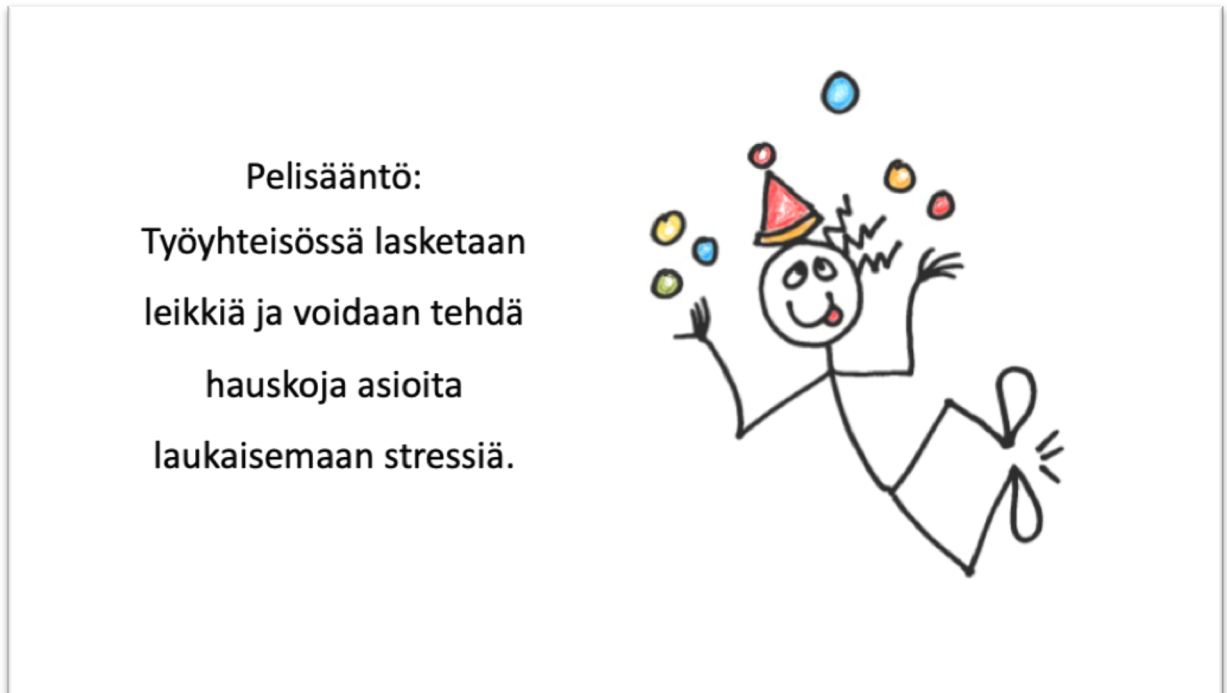
Onnistumista ja onnistumisen iloa käsittelevän harjoitteen tarkoituksena oli kertoa parihaastattelussa toiselle omasta työurastaan ja mistä asioista on urallaan ylpeä. (liite 3) Pareina toteutettaviin harjoitteisiin saatiin tasaparit, kun Sonja jäi pois työskentelestä kirjaamaan ja seuraamaan harjoitteen etenemistä. Haastattelijaa ohjattiin kiinnostumaan parilta saamistaan vastauksista ja kysymään lisää onnistumisen ja ylpeyden aiheista. Haastattelujen jälkeen parit miettivät, mihin asioihin onnistumiset ovat vaikuttaneet myönteisesti ja kertoivat haastatelluille, mitä elämän arvoja, valintoja sekä tärkeitä asioita ajattelivat haastateltavallaan olevan ja tarkastivat tämän jälkeen toisiltaan, osuivatko ajatukset oikeaan. Haastattelun tarkoituksena oli myös osoittaa jokaiselle, että muut ovat kiinnostuneita heidän kertomistaan asioista ja kokemuksista. Keskusteluista kuului se, että toisista opittiin yllättäviä asioita, joita ei ollut tiedetty aiemmin. Tämän myötä toisten arvostaminen tuntui lisääntyvän saman tien. Parihaastatteluina toteutetut tehtävät oivalluttivat osallistujia kiinnittämään huomion toiseen ja syventymään työkaveriin tutustumiseen. Osallistujien heittäytyminen harjoitteeseen antoi vaikutelman, että se oli kokemuksena ehdottoman tärkeä ja olisi siksi vaatinut enemmän aikaa, kuin mitä siihen oli käytettävissä. Mielestämme hienoin harjoitteessa syntynyt oivallus oli, kun yksi osallistuja muotoili ajatuksensa työkaverille

esitettäväksi kysymykseksi: Mitä voisin oppia juuri sinulta? Harjoitteessa pelisääntöistä hyväksyttiin alkuperäinen työpajatyöskentelyssä läpikäyty muoto.



Kuva 3. Luotsi-säätiön oma pelisääntö: Onnistuminen

Hauskuutta käsittelevässä harjoitteessa oli alun perin tarkoitus jakaa osallistujat kahteen noin neljän hengen ryhmään ja pyytää heitä kertomaan toisilleen itselleen sattuneista virheistä, mokista tai muista vastaavista tapauksista, joille on mahdollista nauraa nyt jälkeenpäin. (liite 4) Ryhmiin jakautuminen jätettiin tekemättä, koska tilanne eteni automaattisesti niin, että kaikki alkoivat kertoa kokemuksistaan koko työpajaan osallistuvalla tiimillä. Harjoitteen alussa Hanna kertoi itselleen työssä sattuneen kokemuksensa. Kuten olimme etukäteen ajatelleetkin, se auttoi vapauttamaan tunnelmaa ja mahdollisti harjoitteen käynnistymisen. Työpaja eteni vapaamuotoisesti ja luontevasti. Toisilta löytyi hauskoja kommelluksia muita enemmän ja he kertoivat ne muille avoimesti. Vapaamuotoisuus salli myös sen, että joku saattoi halutessaan olla kertomatta mitään, ilman että se herätti huomiota. Harjoitteessa heräsi keskustelua “moka on lahja” -sanonnan oivallisuudesta. Harjoite koettiin hauskaksi ja se tulee hoitamaan tehtävänsä arjessa vielä myöhemminkin muistuttaen siitä, että kiperällekin tilanteelle saattaa olla mahdollista nauraa myöhemmin. Pelisääntö säilyi alkuperäisessä muodossaan.



Kuva 4. Luotsi-säätiön oma pelisääntö: Hauskuus

Välittämistä ja huolenpitoa käsittelevässä harjoitteessa työskenneltiin jälleen pareittain. (liite 5) Parit haastattelivat toisiaan tulevaisuuden unelmiin keskittyen, kysyen vuorotellen parin tulevaisuuden toiveista ja mitä hänelle kuuluu, kun hän parin vuoden päästä elää kuvitteellisesti elämänsä parasta aikaa. Haastattelua jatkettiin kysymällä aina uudestaan, mitä muuta pari toivoisi tulevaisuudelta. Pienen tauon aikana parit miettivät, millaisia asioita haastateltava vaikuttaisi arvostavan elämässään ja kysyivät toisiltaan, miten oikeassa olivat olleet arvioiden suhteen. Parijako oli sama kuin aiemmassa tehtävässä ja se auttoi pareja pääsemään nopeasti käsiksi haastatteluihin ja mahdollisti parityöskentelyn syvenemisen. Keskustelu oli vilkasta ja työpajaan olisi toivottu enemmän aikaa. Pelisääntöön: “Työyhteisössä välitetään toisistaan ja ollaan kiinnostuneita työkaverille tärkeistä asioista” haluttiin lisätä: toisen arvostaminen ja kunnioittaminen esimerkiksi koskemisen ja tilan antamisen suhteen.



Kuva 5. Luotsi-säätiön oma pelisääntö: Välittäminen

Näiden harjoitteiden jälkeen pohdimme siihenastisen työpajan aikaansaamia ajatuksia valmiiksi kirjoitettujen kysymysten pohjalta. (liite 6) Ajatukset on koottu muiden kokemusten ja palautteen kanssa alalukuun 6.3. Työpajakerran viimeisenä harjoitteena oli myönteinen juoruilu. (liite 7) Aikataulullisesti oli suunniteltu, että jos aikaa ei olisi riittävästi, tämän voisi antaa “kotiläksyksi”. Harjoite toteutettiin kahdessa ryhmässä ja myös Sonja osallistui toiseen ryhmään. Ryhmiä ohjeistettiin puhumaan niin paljon hyvää toisessa ryhmässä olevista kuin ehtivät ja kirjaamaan 3-4 erityisesti esiin nousutta asiaa kustakin keuhutusta. Ryhmät lähtivät työskentelemään keskenään eri tavoin. Toinen ryhmä kirjoitti kertomansa juorut muistiin, jolloin juorut pystyttiin lukemaan kohdehenkilöille. Toinen ryhmä lähti pohtimaan keuhuttavassa ryhmässä olevia henkilöitä, ja päättyi siihen, että ryhmässä olleissa oli keskenään yllättävän paljon samoja ominaisuuksia. He myös purkivat juorut samanlaisuuden kautta. Tehtävässä keuhujen välitys oli tärkeässä osassa ja lopuksi mietittiin, onko keuhuminen selän takana helpompaa kuin kasvokkain.

6.2 Syventävä kiperien tilanteiden työpajakerta

Kiperien tilanteiden työpaja aloitettiin kaksiosaisella ongelmia käsittelevällä tavoitteellistamisharjoitteella. Aluksi osallistujille jaettiin pystysuunnassa taitetut paperit, joihin oli vasemmalle puolelle valmiiksi kirjoitettuna ongelmia kartoittavia kysymyksiä. (liite 8) Heitä pyydettiin kirjoittamaan kysymysten mukaisesti neljä ongelmaa ja kerrottiin, että nämä tulevat myöhemmin myös parin tietoon. Ongelmat oli tarkoitus kirjata nopeasti ja osallistujia ohjeistettiin etsimään viiden minuutin kuluttua itselleen pari. Ohjeistuksen mukaan parin kanssa lähdettiin yhdessä kääntämään molempien kirjaamat ongelmat niitä vastaaviksi tavoitteiksi, eli toivetoiloiksi siitä, minkälaisia nämä ongelmat olisivat ratkaisuna. (liite 9) Tavoitteet kirjoitettiin paperin oikealle puolelle. Kun tavoitteet olivat valmiina, paperi revittiin tai leikattiin pystysuunnassa kahtia ja vasen ongelmapuoli revittiin tai rypistettiin ja heitettiin pois. Oikean puolen tavoitteet neuvottiin pitämään tallessa. Lopuksi keskusteltiin siitä, miltä tehtävä tuntui ja miten tavoitteellistamisen taitoa voisi hyödyntää työssä. Alkuperäistä pelisääntöä: “työyhteisössä ei oteta esiin ongelmia, vaan ne otetaan esille rakentavasti. Kerrotaan, miten asioiden haluttaisiin olevan” muokattiin työyhteisöön paremmin sopivaan muotoon.



Kuva 6. Luotsi-säätiön oma pelisääntö: Ongelmat

Loukkauksia ja loukkaantumisten sopimista käsittelevää harjoitetta jatkettiin edellisen tehtävän parin kanssa. Parempaa tarkoitusta käsiteltiin aluksi negatiivisten motiivitulkin-tojen (liite 10) kautta kertomalla parille jokin loukkaus, joka oli kohdattu työelämän varrella, tai jonka oli kuullut tapahtuneen jollekin toiselle. Pari valitsi jomman-kumman loukkauksista eteenpäin työstettäväksi. Heitä pyydettiin tiivistämään louk-kaukset muille kerrottavaan muotoon ja miettimään niille mitä erilaisempia negatiivi-sia motiivitulkin-toja. Parit miettivät, miksi henkilö oli sanonut tai tehnyt niin? Ja mitkä olivat henkilön pahat tai itsekkäät motiivit? Tämän pohdinnan jälkeen parit ker-toivat loukkaukset ja tulkinnat muille ja ryhmässä mietittiin, miten negatiiviset motii-vitulkin-nat vaikuttivat mielentilaan. Harjoitteen toisessa osassa käsiteltiin positiivisia motiivitulkin-toja. (liite 11) Parit keksivät edellisessä osassa käsitellyille loukkauksille myönteisiä tulkintoja, joissa oletettiin, ettei henkilö ollut tarkoittanut pahaa, vaan päinvastoin pohjimmiltaan jotain hyvää. Motiivitulkin-nat kerrottiin muille samoin, kuin negatiivisetkin ja tämän jälkeen mietittiin ryhmässä, miten positiiviset motiivi-tulkinnat vaikuttavat mielentilaan. Loukkausten pelisääntö ja sen työyhteisölle sopi-vaksi muokkaus herätti enemmän keskustelua kuin muut pelisäännöt. Alkuperäinen pelisääntö: "Kun työyhteisössä joku loukkaantuu, asia otetaan viipymättä esiin louk-kaajan kanssa asialliseen sävyyn. Loukkaaja kuuntelee ymmärtäväisesti, eikä keskeytä puhetta. Jos kolmas osapuoli on kuullut loukkauksen, hän tukee loukkaantunutta osa-puolta ja rohkaisee ottamaan asian puheeksi" muokkautui työstämisen jälkeen uuteen muotoon.



Kuva 7. Luotsi-säätiön oma pelisääntö: Loukkaukset

Vastoinkäymisiä käsiteltiin kolmen hengen ryhmissä toteutetussa empatiaharjoitteessa. Ryhmät miettivät, millaisia vastoinkäymisiä heille on sattunut. Osallistujia ohjeistettiin pohtimaan asiaa sen kautta, että oli itse unohtanut tehdä jonkun tärkeän tehtävän, tai että joku asia oli mennyt jollain tavalla pieleen. Tämän jälkeen ryhmässä mietittiin valmiiksi tulostetun listan mukaista empaattista suhtautumistapaa, ja miten sen mukaan toimiminen vaikuttaisi vastoinkäymisistä selviämiseen. (liite 12) Pelisääntö hyväksyttiin alkuperäisessä inhimillistä suhtautumista korostavassa muodossaan.



Kuva 8. Luotsi-säätiön oma pelisääntö: Vastoinikäymiset

Kritiikkiä käsiteltiin kaksiosaisessa harjoitteessa, joista ensimmäisessä käsiteltiin kritiikin vastaanottamista. Osallistujia ohjeistettiin miettimään kohtuuttomalta tuntunut kriittinen palaute, jonka he ovat saaneet ja kirjoittamaan paperille spontaanisti ajatuksia siitä, miltä kritiikki tuntui. (liite 13) Sen jälkeen paperiin pyydettiin piirtämään iso rasti ja kääntämään paperi ympäri. Osallistujia pyydettiin kirjoittamaan kritiikin antajalle vastaus listassa olevien, ymmärtämiseen ja rakentavaan asian jatkokäsittelyyn ohjaavien ohjeiden mukaisesti. (liite 14) Tämän jälkeen jakauduttiin kahteen ryhmään ja purettiin tehtävä niin, että jokainen kertoi pääpiirteittäin saamastaan kritiikistä ja luki ohjeiden mukaan kirjoittamansa vastaukset. (liite 15) Ryhmissä mietittiin, toivatko vastaukset jotain uutta ajatusta tai näkökulmaa saatuun kritiikkiin. Harjoitetta jatkettiin käsittelemällä samoissa ryhmissä kritiikin antamista ihmisiin vaikuttavalla ja arvostavalla tavalla annetussa listassa olevien vinkkien avulla. (liite 16) Alkuperäinen pelisääntö: “Kun arvostelee työyhteisön jäsentä, se tehdään rakentavasti. Kerrotaan, miten toivottaisiin toimittavan ja mitä etua siitä olisi. Ollaan kiinnostuneita, mitä arvostelun kohde itse ehdottaisi. Kritiikkiin suhtaudutaan rakentavalla tavalla ja yritetään nähdä se kritiikin esittäjän näkökulmasta” muokattiin työyhteisöön sopivaan muotoon.



Kuva 9. Luotsi-säätiön oma pelisääntö: Kriitikki

6.3 Työpajoissa käyty keskustelu ja saatu palaute

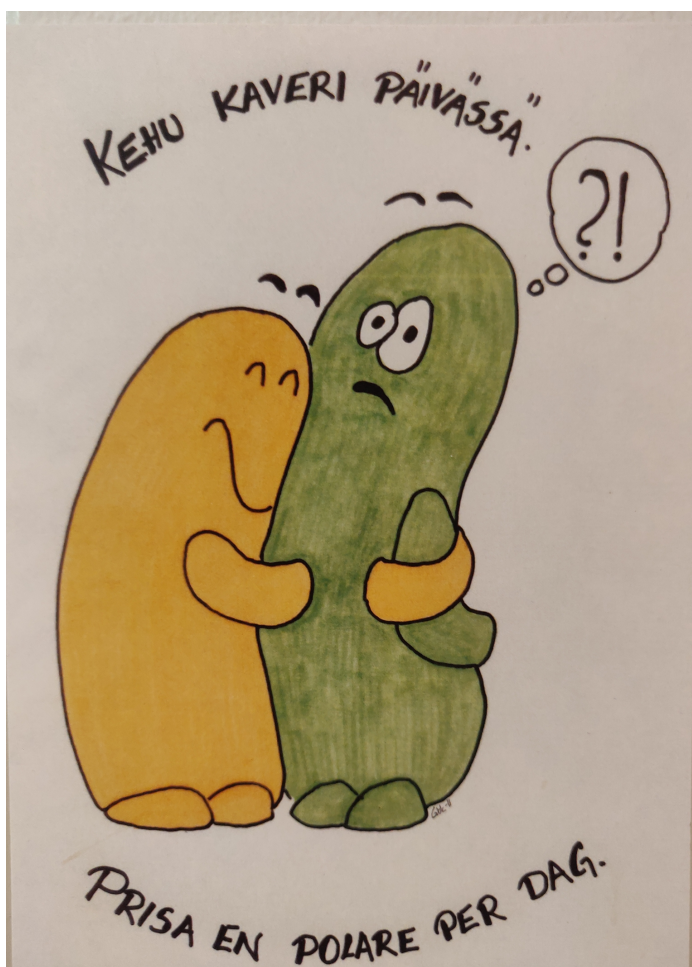
Ensimmäisellä työpajakerralla käytettiin palautteessa pohjana valmiita kysymyksiä, jotta keskustelua syntyisi varmasti (liite 6). Aluksi pohdittiin, mitä etua olisi, kun Tuplatähden mukaiset keskinäinen arvostus, onnistumisen ilo, hauskuus ja huolenpito toteutuisivat työyhteisössä mahdollisimman hyvin. Keskustelussa nousi ajatus, että työpaikalla pitäisi lisätä toisten kuulumisten kyselemistä ja positiivisen palautteen antamista pienissäkin asioissa. Arvostamista käsitteleminen herätti pohtimaan, miten arvostusta voisi pyytää toiselta ja miten työkaverilta voisi kysyä rakentavasti, arvostaako hän sinun osaamistasi tekemissäsi asioissa. Mielestämme hienoin oivallus oli yhden osallistujista ajatus siitä, että itseltään voisi kysyä päivittäin, olenko arvostanut muita tänään? Keskustelussa päädyttiin siihen, että pelisääntöjen myötä työviihtyvyys, arvostus ja luottamus lisääntyvät, eikä tarvitse pelätä takanapäin "kaivelua".

Sen jälkeen mietittiin, miten pelisäännöt parhaiten muistuvat mieleen ja miten ne tehdään näkyviksi. Keskustelussa syntyi ehdotus pelisääntöjen läpikäymisestä koko henkilöstön yhteisissä säätiöinfoissa esimerkiksi muutaman kerran vuodessa. Osallistujat ehdottivat, että pelisäännöistä tehtäisiin huoneentaulu jokaiselle ja että ne allekirjoi-

tettaisiin ja jokainen allekirjoittanut saisi "kunniakirjan". Pohdittiin myös sitä, millaisissa tilanteissa pelisäännöt saattavat unohtua ja mikä auttaisi, että ne muistettaisiin myös näissä tilanteissa. Kysymys siitä, mitä tehdään, kun joku ei noudata pelisääntöjä herätti eriäviä mielipiteitä. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että kaikki voisivat puuttua toistensa pelisääntörikkkeisiin, mutta joidenkin mielestä olisi luontevampaa, jos niihin puuttuisi vain esimies. Päädyttiin siihen, että työyhteisön jäsenet puuttuvat itse sovitujen pelisääntöjen rikkomuksiin, mutta mikäli rikkeet ovat jonkun henkilön kohdalla toistuvia, informoidaan siitä esimiestä ja hän puuttuu asiaan.

Positiivisen viestinnän työpajakerta pidettiin viimeisenä työpäivänä ennen joulua. Siinä oli riskinä tiimin ajautuminen jonkin tehtävän kohdalla joko konfliktiin tai muuhun negatiiviseen vuorovaikutukseen keskenään. Pidimme kuitenkin suurempana mahdollisuutena työpajassa toteutunuttakin positiivisen ilmapiirin syntymistä, joka jouluisen kahvittelun ja leppoisan tunnelman kautta siivitti kaikki hyvin mielin kohti joulun odotusta. Syventävä kiperien tilanteiden työpajakerta pidettiin myös perjantaaamupäivänä. Riski edellistä kertaa negatiivisempaan tunnelmaan oli olemassa, mutta uskoimme harjoitteisiimme, jotka kääntyivät alun negatiivisten kokemusten ja ajatusten jälkeen kohti positiivisempaa suuntaa.

Toisen pelisääntötyöpajan harjoitteet olivat ensimmäistä työpajakertaa monivaiheisempia. Harjoitteiden lisäksi käytiin läpi myös pohdintakysymyksiä (liite 17) Ryhmässä nousi ajatuksia loukkaamisen tahattomuudesta ja siitä, että on hankalaa, jos joku ajattelee kaiken aina itsensä kautta. Loukkausasioihin ajateltiin olevan joissain tilanteissa hankalaa puuttua ja myös niiden mittakaavan selvitys aiheutti pohdintaa. Pohdittiin myös, miten on mahdollista suhtautua loukkaavasti käyttäytyviin henkilöihin ymmärtäväisesti, jotta asia on helpompi ottaa puheeksi ja sopia asianomaisen kanssa. Vastoinkäymisistä keskustellessa ryhmässä syntyi pohdintaa siitä, voiko työ-kaverin työskentelyyn suhtautua aina empaattisesti, esimerkiksi sovittujen kirjausten ja raportoinnin tekemättä jättämisen suhteen, etenkin jos se on toistuvaa.



Kuva 10. Kuva on valokuvattu erään työpaikan seinällä olevasta kortista. Kiperien tilanteiden työpaja päättyi Kehu kaveri päivässä-kuvaan, joka muistutti osallistujia työ-kaverin huomaamisesta ja huomioimisesta.

Kummankin työpajakerran jälkeen pyysimme yleisen keskustelun yhteydessä palautetta työpajasta. Palaute oli positiivista. Kommentoitiin, että etukäteen oli pelätty luentoa, jossa kirjoitetaan paljon asioita ylös. Osallistujille olikin positiivinen yllätys, että päästiin todella tärkeiksi tunnettujen asioiden pariin. Harjoitteet ja pelisäännöt koettiin hyödyllisiksi. Työyhteisössä koettiin, että työpajakerroista tuli hyvä mieli ja harmiteltiin sitä, etteivät kaikki tiimiläiset pystyneet osallistumaan työpajoihin.

Pelissäntötyöskentelyä oltiin valmiita jatkamaan tulevaisuudessa, koska toiveikkaan oloisesti kysyttiin, koska olisi seuraava työpaja. Osallistujat kokivat myös, että nämä työpajat olisivat hyödyllisiä koko työyhteisölle ja toivoivat niiden järjestämisen jatkamista.

6.4 Työpajojen subjektiivinen arviointi

Subjektiivisesti arvioiden työpajat onnistuivat erittäin hyvin. Aikataulutus loi selkeät raamit, kuinka kauan meneillään oleva harjoite voi kestää ja aikatauluihin jätetty pieni jousto loi riittävästi pelivaraa. Työpajakerran loppuun oli varattu aikaa myös yleiseen keskusteluun, joka osoittautui todella tarpeelliseksi. Tunsimme tärkeäksi purkaa tuoreeltaan työpajatyöskentelyyn liittyneet ideat ja tunteet, sekä palautteen. Ideaaliaika työpajakertoihin olisi ollut neljä tuntia, jolloin asioista olisi päästy keskustelemaan vielä enemmän. On muistettava, että kohderyhmämme oli hyvin osallistuva ja keskusteleva. Harjoitteet otettiin vakavasti ja niitä todella mietittiin. Tähän vaikuttivat sekä pienet ryhmäkoot, että osallistujien persoonallisuus. Kukaan ei vetäytynyt syrjään, vaan kaikki osallistuivat itselleen ominaisella tavalla. Toiset puhuivat ja osallistuivat yleiseen keskusteluun enemmän kuin toiset, henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja itselleen tyypillisen käyttäytymisen mukaisesti. Työyhteisön jäsenet suhtautuivat toisiinsa kuunnellen, tasa-arvoisesti ja avoimesti. Jokaisella oli mahdollisuus osallistua omana itsenään ja jättää panoksensa pelisääntöihin. Ryhmämme sitoutui harjoitteiden työstämiseen vakavasti. Työskentelyyn sitoutumista auttoi varmasti siihen osallistujien tuore kokemus työyhteisön yhteisestä työvalmentajan erikoisammattitutkintoon valmentavasta kaksivuotisesta koulutuksesta, jossa kaikki työpajoihin osallistujat suorittivat myös erikoisammattitutkinnon oppisopimuksella. Kyseisessä koulutuksessa monia asioita läpikäytiin yhteisen pohdiskelun ja pienryhmä- ja parityöskentelyn keinoin, samoin kuin työpajatyöskentelyssämme.

Työpajat ja niiden järjestys oli kokemuksemme mukaan onnistunut. Ensimmäiset harjoitteet vapauttivat tunnelmaa ja kaikki pääsivät hyvin mukaan pelisääntöjen työstämiseen. Power Point-esitys oli hyvä pohja niin työpajan vetäjälle puheen tueksi, kuin myös osallistujille muistilistaksi harjoitteen etenemisestä. Muoto, jossa pelisääntö esitettiin ensin kirjallisuuden perusteella ja kerrottiin sen olevan testattavana, ja että harjoitteen jälkeen pelisääntö muokattaisiin yhdessä juuri tähän työyhteisöön sopivaksi, oli toimiva. Se auttoi ymmärtämään, mihin harjoitteella tähdättiin. Harjoitteen synnyttämät ideat kirjattiin kunkin harjoitteen lopuksi työyhteisössä toteutettavaan muotoon.

Kiperien tilanteiden työpajat olivat monimutkaisempia toteutuksensa puolesta ja vaativat enemmän pohjustusta. Osassa harjoitteista käytettiin etukäteen tulostettuja kysymys- ja ohjelistoja, jotka oli helpompi pitää harjoitteen aikana kädessä parin kanssa työskennellessä, kuin lukea kysymykset seinälle heijastetusta Power Point-esityksestä. Tämä osoittautui hyväksi tavaksi harjoitteen toteuttamiseen, koska sen kautta tuli esille seikkoja, joita ei ollut osattu ajatella etukäteen. Työryhmän jäsenet kokivat harjoitteen niin hyödylliseksi, että osa heistä halusi ottaa paperit talteen ja käyttää niitä yhtenä työvälineenä apunaan asiakkaan työvalmennuksessa. Mielestämme se osoitti, että työpajoista oli selvästi hyötyä, niin työhön, kuin työilmapiirin ja toimintatapojen kehittämiseen.

Olimme hioneet työpajat huolellisesti toteutettavaan muotoon ja kokonaisuus oli onnistunut. Asiat etenivät sujuvasti toisensa perään, eikä tarvittu mietintätaukoja siitä, kuinka harjoitteessa edettäisiin jonkin esille tulleen soveltamistarpeen vuoksi. Vuorovaikutus vetäjän ja osallistujien välillä toimi keskustelun kulkiessa vapaasti puolin ja toisin. Yhdessä pohtiminen oli hedelmällistä ja ideoita syntyi erityisesti pelisääntöjen käytäntöön viemiseen. Työyhteisö tiesi itse omat käytäntönsä ja minkälaisia mahdollisuuksia heidän työyhteisössään olisi tuoda pelisäännöt osaksi työn arkea. Ulkopuolisena taas pystyi tuomaan ideoita kirjallisuudesta ja muista työyhteisöistä, joita ei ehkä muuten olisi tullut esiin tässä työyhteisössä.

Roolitus oli toimiva. Sonja pääsi osallistumaan harjoitteisiin työyhteisön jäsenenä, aina kuin se vain esimerkiksi pariin puolesta oli mahdollista. Lisäksi oli hyödyllistä, että Sonjan oli mahdollista kirjata harjoitteiden synnyttämiä ajatuksia ja pelisääntöjä muutoksineen mahdollisimman tarkasti. Kirjaaminen olisi keskeyttänyt työpajan vetämistä liikaa, eikä kirjauksista olisi tullut tarkkoja. Hanna veti työpajat ja osoittautui hyväksi valinnaksi, että ”puhemiehenä” oli työyhteisön ulkopuolinen jäsen. Ulkopuolisella ei ole kenenkään kanssa aitoa vuorovaikutusta mahdollisesti häiritsevää henkilöhistoriaa, eikä rasitetta työyhteisön toimintakulttuuriin totumisesta, joten puhtaalta pöydältä toimiminen on helppoa. Lisäksi työpajakertoihin tuli mielestämme enemmän jonkinasteista uutuudenviehätystä ja ikään kuin hieman virallisemmän tapahtuman tuntua, kuin jos ne olisi toteutettu täysin työryhmän sisällä oman esimiehen toimesta.

6.5 Työpajojen jatkokehitys ja suosituksia huomioitavista seikoista

Työpajan vetämistä suunnitellessa on suositeltavaa miettiä seuraavia seikkoja. Mikäli aikatauluun olisi ollut mahdollisuus vaikuttaa, olisimme valinneet työpajakerran ajankohdan toisin. Tilaajaorganisaatiossa perjantai on työjärjestelyn vuoksi paras koulutuspäivä, joten sen valikoituminen työpajojen järjestämiseen oli selkeä ja lähes ainoa vaihtoehto. Perjantai on kuitenkin riskialtis siinä, että ei olisi suotavaa, että työntekijöitä jäisi vaivaamaan mikään työpajoissa käsitelty asia viikonlopun yli. Positiivisen viestinnän työpajakerran jälkeen työyhteisössä alkoi samana päivänä joululoma. Voi miettiä, olisiko pelisäännöistä puhuttu työyhteisössä vielä enemmän, jos osallistujat olisivat jatkaneet työtään, eivätkä olisi jääneet lomalle. Kiperien tilanteiden työpajan sijoittuminen perjantaihin oli haastavaa koska aihe oli sensitiivinen. Olisi ollut varmempaa sisällyttää se aikatauluun aiemmin viikolla, koska mahdollisesti ilmenneihin ongelmiin olisi voitu puuttua vielä kuluvan viikon aikana. Luotimme itseemme ja työpaja onnistui hyvin, eikä ajankohta muodostunut ongelmaksi.

Jatkokehitykseen työpajojen toistamiseen tai niiden vetämiseen toisessa työyhteisössä kannattaa aikarajoitusta miettiä. Omalle ryhmäkoollemme kolme tuntia oli hyvä aika, mutta mikäli osallistujia olisi enemmän, pidempi aika saattaisi olla tarpeellinen. Aikataulun pidentäminen kolmesta tunnista neljään olisi antanut harjoitteiden tekemiseen väljyyttä ja lisännyt mahdollisuutta runsaampaan keskusteluun. Toisaalta kolme tuntia tuntui ajalta, jonka työpajaan osallistujat jaksoivat keskittyä hyvin ja tunnin lisääminen olisi saattanut johtaa keskittymisen herpaantumiseen. Vaikeimpana aiheena työyhteisölle näyttäytyi kysymys siitä, millaisissa tilanteissa pelisäännöt tai toivottu käytös saattavat unohtua. Tähän olisi ollut hyödyllistä käyttää enemmän aikaa ja jatkossa kannattaa miettiä keskustelupohjaa tälle aiheelle, mikäli työyhteisössä ei synny siitä keskustelua muuten. Työpajojen toisto usealla työpaikalla osoittaisi luultavasti, ettei harjoitteisiin sitoutuminen ole aina yhtä korkealla tasolla, eikä kaikissa työyhteisössä ehkä syntyisi yhtä paljon keskustelua.

Yksi harjoitteiden toteutusten suunnittelussa mietityttänyt asia oli, miten käsitellä niitä osa-alueita, joista osallistujien toivoisi harjoitteen jälkeen luopuvan. Kiperien tilanteiden työpajaharjoitteissa tällainen osuus liittyi useimpien harjoitteiden ensimmäiseen osaan. Ongelmia käsittelevässä harjoitteessa päädyttiin pyytämään osallistujia repimään paperista irti ongelmia sisältävä puoli, sekä rypistämään ja heittämään se

pois. Tätä pyyntöä ja sen vaikutusta osallistujiin pohdittiin etukäteen helpottamalla repimistä ja vähentämällä dramaattisuutta niin, että paperit oli taitettu jo etukäteen voimakkaalla taitoksella kahtia repimiskohdan löytymisen ja repimisen suoruuden onnistumiseksi. Mikäli luopumista haluaisi korostaa vielä tätä enemmän, voisi paperin repimiseen liittää lisää symbolisia elementtejä esimerkiksi kokoamalla kaikkien luopumiset johonkin yhteiseen huoli- tai luopumisastian, josta ne voitaisiin hävittää sovitusti. Yhtenä siistinä asioista luopumista ja unohtamista symboloivana hävityskeinona voisi olla papereiden hävittäminen viemällä ne yhdessä silppuriin ja näkemällä niiden muuttuminen silpuksi. Työpajojen järjestämispaikasta riippuen, tähän voisi liittää myös papereiden polttamisen takassa tai muulla tulipaikalla. Vetäjän on hyvä suhteuttaa hävittämistapa papereihin kirjoitettujen ongelmien luonteeseen ja niiden merkitykseen kyseisessä työyhteisössä. Lisäksi on hyvä pohtia osallistujien jaksamista ja henkisiä voimavaroja, jottei työyhteisön tilanteen edistämiseen tähtäävä työskentely käännä itseään vastaan liian voimakkaita assosiaatioita käyttämällä.

Loukkauksia ja vastoinkäymisiä käsittelevissä harjoitteissa ei tarvinnut pohtia luopumiseen liittyviä toimintoja, koska niissä negatiivisten tulkintojen jälkeen samoille asioille keksittiin positiivisia tulkintoja. Toivoimme ohjeiden mukaisen, ymmärrystä lisäävän suhtautumistavan käyttämisen, vaikuttavan osallistujien ajatuksiin lisäämällä pyrkimystä tämän tyyppisen ratkaisukeskeisen toiminnan tavoittelemiseen muissakin tilanteissa. Kritiikin käsittelyssä osallistujia ohjeistettiin piirtämään iso rasti kirjoittamansa kohtuuttomalta tuntuneen kriittisen palautteen ja sen aiheuttamien ajatusten päälle ja kääntämään paperi sen jälkeen ympäri. Rastin piirtäminen tuntui riittävältä luopumista ja unohtamista vahvistavalta toiminnalta. Paperin kääntäminen pois näkyvistä symboloi asian laittamista pois mielestään. Mielestämme nämä symboliset toiminnot lisäsivät harjoituksen tarkoitusta. Jatkossa pitäisimme nämä elementit samoina, vaikka symbolisen tarkoituksen onnistumista voi arvioida varsinaisesti vasta tiimipalaverissa pelisäännön lopullisen tiimiin jalkauttamisen jälkeen.

Edellä mainitut valintamme eivät herättäneet osallistujissa ihmettelyä ja kaikki toimivat annettujen ohjeiden mukaan. Tulevia työpajoja ajatellen voisi miettiä vielä uudelleen sitä, tarvitaanko jotain hävitettyä osuutta vielä myöhemmin varsinkin silloin, kun jäljelle jäävät ongelmaan löydetty ratkaisut, mutta niiden alkulähtökohta on jo hävitetty. Näillä pieniltä yksityiskohdilta tuntuvilla valinnoilla on varmasti iso merkitys

siinä, miten onnistuneina työpajoihin osallistujat kokevat vetäjien etukäteissuunnittelun ja ammattimaisen otteen.

Työpajakertojen välissä oli noin kaksi kuukautta aikaa. Olisi ollut kenties hyödyllistä aloittaa kiperien tilanteiden työpajakerta positiivisen viestinnän pelisääntöjen ja käytäntöön viemisen nopealla kertauksella. Tästä ei tullut osallistujilta palautetta, mutta työpajaa aloittaessa tuli tunne, ettei ihan kaikkea enää muistettu. Toistettavia tai uusia työpajoja suunnitellessa on hyvä ottaa huomioon, että työpajat voisivat sijoittua ajallisesti lähemmäs toisiaan tai sitten jälkimmäinen työpaja kannattaisi aloittaa pelisääntökertauksella.

6.6 Käytäntöön vieminen, seuranta ja laajentaminen organisaatioon

Pelisääntöjä viedään työyhteisössä eteenpäin aluksi työpajojen kohderyhmänä olleen yksilövalmentajien tiimin kanssa jatkamalla työskentelyä tiimipalaverissa. Ensimmäisellä kerralla työpajoissa sovitut pelisäännöt kerrataan käsitellen ne yksitellen niihin lisätyn pelisäännön toimintaa ja tunnetta kuvaavan, työyhteisön jäsenen Ulla Ojalan tekemän kuvituksen kera. Jokaisesta pelisäännöstä kirjoitetaan auki ajatus siitä, mitä se tarkoittaa työyhteisön toiminnassa. Tämän jälkeen pelisäännöt tulostetaan tarkoitukseen sopivalle paperille sarjakuvamaisina huoneentauluina Luotsi-säätiön mediaosaston osaamista hyödyntäen. Seuraavassa tiimipalaverissa pelisääntöjä käsitellään pareittain siitä näkökulmasta, miten itse kukin kokee pelisääntöjen noudattamisen haasteen tai helppouden omalta kohdaltaan. Työskentelyn jälkeen kaikki kirjoittavat oman taulunsa taakse jokaisen pelisäännön kohdalle oman lupauksensa siitä, mihin he tulevat kiinnittämään erityisesti huomiota omassa toiminnassaan, jotta pelisäännön antama käytöslupaus toteutuu. Tämän jälkeen jokainen allekirjoittaa erillisen pelisääntölupauksen ja kiinnittää oman huoneentaulunsa näkyvälle paikalle työpisteessään. Yksilövalmennustiimiltä pyydetään palautetta tästä kahden kerran pelisääntöpalaverista ja saatua palautetta hyödynnetään muun henkilöstön pelisääntötyöskentelyn suunnittelussa.

Valmis opinnäytetyö esitellään Luotsi-säätiön henkilöstölle säätiöinfossa 23.5.2019. Esittely toimii johdantona työskentelyn seuraavaan, syksyllä 2019 alkavaan vaiheeseen, jossa pelisääntötyöskentely laajennetaan koskemaan koko työyhteisöä. Samassa tiimissä tai yksikössä toimivat lähtevät työskentelemään noin kahdeksan hengen ryh-

missä, joita tulee tällä ryhmäkoolla yhteensä neljä. Jokaisen ryhmän työskentelyn tulisi sisältää kehittämiskohderyhmän mallin mukaisesti kaksi kolmen tunnin mittaista työpajakertaa ja sen lisäksi kaksi noin kahden tunnin mittaista jatkotyöskentelykertaa. Näin ollen jokaisen ryhmän työskentelyyn menisi yhteensä 10 tuntia ja kaikkien ryhmien työskentelyyn yhteensä 40 tuntia. Työskentelyyn käytetty aika tulee varmasti osoittautumaan resursoinnin arvoiseksi vähentämällä työyhteisössä turhia vuorovai-
kutukseen liittyviä kinasteluja ja tarjoamalla jokaiselle mahdollisuuden puuttua sovi-
tulla tavalla kohtaamaansa pelisääntöjen vastaiseen toimintaan heti sen havaittuaan. Työnjaossa on hyvä miettiä myös sellaista vaihtoehtoa, voisivatko jotkut pilottikohde-
ryhmässä olleista yksilövalmentajista olla vetämässä pelisääntöjen jatkotyöskentelyä, jolloin työpanos jakautuisi useammalle henkilölle. Haasteita työskentelyyn voivat tuoda työntekijät, jotka kokevat pelisäännöt turhina ja jopa lapsellisina. Tällaista asen-
netta on helppo uskoa löytyvän monista työyhteisöistä, mutta pelisäännöistä puhu-
mista ja niiden parissa työskentelyä on vain jatkettava sitkeästi ja luotettava siihen, että muiden esimerkki ja mahdollinen innostus tarttuu ainakin jossain määrin jokai-
seen vähintään pelisääntöjen olemassaolon huomioimisena.

Pelisääntöjen noudattamisen toteutumisen seuranta on suunniteltava jo alusta alkaen säännöllisesti toistuvaksi, jotta pelisäännöt eivät alkuinnostuksen jälkeen unohdu. Ti-
laajaorganisaatiossa seurantaa voidaan toteuttaa kohderyhmänä olleen tiimin idean mukaisesti yhteisissä säätiöinfoissa, joita pidetään noin kerran kuukaudessa. Siellä pe-
lisääntöjen noudattamista voidaan käsitellä yleisellä tasolla ja mielellään positiivisessa hengessä. Toki jos jonkun pelisäännön noudattamisessa on huomattavia ongelmia mo-
nen työntekijän tai ryhmän taholta, voidaan siihen puuttua yhdessäkin kurinpalautuk-
sen hengessä. Pelisäännön toimivuutta voidaan arvioida uudelleen ja muokata sitä tar-
vittaessa työyhteisössä paremmin toimivaksi. Tiimien palaverissa pelisääntöjä voi-
daan käsitellä tarkemmin. Pelisääntöjen noudattamattomuuteen liittyvään palautteen antoon on suhtauduttava samoin kuin muuhunkin korjaavan palautteen antamiseen, eli palaute tulee antaa henkilölle kahden kesken. Positiivista palautetta voidaan antaa rajattomasti niin kahden kesken kuin palavereissakin. Pelisääntöjen toteutumisen var-
mistamiseen täytyy myös liittää käytännöt, miten pelisäännöt käsitellään uuden työn-
tekijän perehdytyksessä. On tärkeää, että uudet henkilöt saavat heti käyttöönsä kaiken pelisäännöistä kertovan materiaalin ja että jonkun perehdytystehtäviin on sisällytetty

pelisääntöjen avaaminen. Esimiehen on myös käsiteltävä omassa perehdytysosiossaan pelisääntöjä ja niihin sitoutumista.

Yleisesti erilaisia työyhteisöjä ajatellen voidaan pelisääntöjen noudattamiseen sopia monenlaisia kannustimia ja huomiointia. Jos jossain työyhteisössä koetaan tarpeelliseksi ja mielekkääksi, voidaan pelisääntöjen noudattamisen toteutumiseen luoda kiertävä “reilun pelisääntöpelaajan”-merkki tai palkinto, jonka saajan työyhteisö valitsee keskuudestaan esimerkiksi kuukausittain. Tällaiset huomiointit on suunniteltava tarkasti kyseessä olevaan työyhteisöön sopiviksi. Tilaajaorganisaatiossa tiimien palaveriin voidaan sopia erilaisia kehumishetkiä, joissa toisten hyvää käytöstä voidaan huomioida. Toisaalta samalla tavoin voidaan sopia harmihetkistä, joissa pelisääntöongelmia käsitellään. Tärkein ja paras seurantamuoto kaikille on ehdottomasti käytöksen omavalvonta. Onnistumisia ja parantunutta yhteistyötä voidaan juhlia ajoittain esimerkiksi kahvittelun merkeissä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Työyhteisön vuorovaikutuksessa tarvittavia pelisääntöjä on nähdäksemme käsitelty kirjallisuudessa sangen vähän. Aiheen ympärille kirjoitettuja kirjoja on tällä hetkellä kirjastojen aineistoista etsiessämme ollut saatavilla viisi, joista käytimme työssämme kolmea. Yksi näistä on vanhempi versio uudistetusta teoksesta ja yksi kirjoista käsitteli ainoastaan lainsäädäntöä. Työyhteisön pelisäännöistä löytyy kirjallisuudesta tietoa rajoitetusti sen ollessa joko osa jotain teosta, tai sitten pelisääntöihin viitataan vain sivuten jossakin yhteydessä.

Google Scholarilla etsiessä “työyhteisön pelisäännöt” ei tuottanut yhtään hakuosumaa. Pelkästään pelisäännöistä osana työyhteisön toimintaa ei ole tehty tieteellisiä julkaisuja ja tiimien vuorovaikutusta käsitellään usein hajautettujen tiimien osalta. Tämän vuoksi työmme tärkeys ammattikunnalle on mielestämme olla herättämässä keskustelua vuorovaikutuksen pelisäännöistä, joilla on edellä kuvaillusti suuri merkitys organisaation toimintakulttuurissa ja tuloksen tuottamisessa. Opinnäytetyömme kokoaa yhteen teoriaa ja avaa sitä, miten valmistelimme ja toteutimme pelisääntötyöpajat.

Opinnäytetyömme kertoo saamistamme tuloksista, kuvailee työmme onnistumista ja antaa jatkokehitysideoita, mikäli joku harkitsee pelisääntötyöpajojen toteuttamista

omassa työssään. Teoriaosuus puolestaan viittaa lähdemateriaaliin, jota kannattaa lukea työpajaan valmistautuessaan. Olemme kuvailleet harjoitusten suunnittelun ja toteuttamisen niin, että pelisääntötyöpajasta kiinnostunut saa eväät työpajan järjestämiseen. Yksityiskohtaisten kuvausten ja jatkokehitysideoiden ansiosta arvioisimme työmme onnistuneeksi. Opinnäytetyön sisältö antaa hajanaisesta kirjallisuudesta poimimisen sijaan selvät raamit, harjoitteet ja käytännöt pelisääntötyöskentelyyn. Mielestämme yhä useampi organisaatio voisi laatia vuorovaikutukselliset pelisäännöt lisäämään yhteistyötä, selkeää toimintakulttuuria ja työhyvinvointia. Toivomme opinnäytetyömme antavan myös tarpeelliset perustelut sille, ettei pelisääntöjen luominen riitä vielä niiden mukaisen toiminnan toteutumiseen. Työyhteisöissä tulee ymmärtää, että hyvän vuorovaikutuksen ylläpitäminen on työpaikalla jatkuva prosessi, joka vaatii kaikkien työyhteisön jäsenten panosta joka päivä.

Kokoamamme teoriapohja on monimuotoista ja teksti on pyritty kirjoittamaan helposti lähestyttäväksi. Näin ollen se voi toimia tilaajaorganisaatiossa syventävänä ohjemateriaalina pelisääntötyöpajoja koko organisaatioon laajennettaessa ja Luotsi-säätiön tulevat työpajan vetäjät ja niissä avustavat voivat hyödyntää opinnäytetyötä pohjamateriaalina työskentelylle.

Opinnäytetyömme tarkoitus ja tavoite oli luoda työn tilaajaorganisaation pilottitiimille vuorovaikutuksen pelisäännöt. Tavoitteemme täyttyi kahden työpajakerran aikana luotuna pelisääntöinä, joiden noudattamiseen kohderyhmämme sitoutui yhteisen työskentelyn tuloksena. Pelisäännöt lisäsivät tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja käytäntöjä pohdittiin hyvässä yhteistyössä. Pelisäännöt julkaistaan pian huonetauluina ja allekirjoitettuina pelisääntölupauksina. Sama työskentely ja käytäntö laajennetaan koko organisaatioon. Yhteistyön parantumista ja tiimin päämäärän kirkastumista on mahdollista arvioida vasta myöhemmin, kaikkien pelisääntöjen jalkauttamistoimenpiteiden toteutumisen jälkeen. Oma odotuksemme on positiivinen ja uskomme pelisääntöjen tuovan hyviä käytäntöjä työyhteisöön. Pelisääntötyöskentelyn onnistuminen tulee pitkällä tähtäimellä näkymään myös tilaajaorganisaation ulkopuolella asiakkaiden eteenpäin lähtiessä mukanaan vieminä vuorovaikutustaitoina. Kehitystyön ja pelisääntötyöpajojen toteuttaminen oli mielenkiintoista ja meille, sekä palautteen mukaan myös osallistujille, tuli niistä hyvä mieli. Pilottitiimimme vahva sitoutuminen pelisääntötyöpajojen harjoitteisiin kertoi työmme ja sen aiheen tärkeydestä.

Emme varsinaisesti luoneet vuorovaikutuksen pelisääntöteemaan omaa näkökulmaa, vaan näkemyksemme nojautuu kirjallisuudessa esitettyihin toteamuksiin, että vuorovaikutus on taito, jota on mahdollista harjoitella. Tätä ajatusta sovelsimme järjestämissämme pelisääntötyöpajoissa, jotka vahvistivat osaltaan näkemystä vuorovaikutuksesta taitona, jota jokaisen on harjoitettava ja johon jokaisen on kiinnitettävä huomiota. Totesimme sen myös olevan todellinen peruspilari hyvään ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Kun työyhteisön keskuudessa sovitaan pelisäännöt tärkeimmistä vuorovaikutuksellisista asioista, niihin sitoudutaan ja ollaan valmiita toimimaan niiden mukaan. Työyhteisön arki paranee, kun kirjoittamattomista ja näkymättömistä pelisäännöistä tulee kirjattuja, jolloin jokainen tietää ja tuntee ne.

Pelisääntöihin on hyvä lisätä työilmapiiriä parantavia asioita, kuten hauskuus ja ilo sekä onnistumisten juhliminen. Lisäksi opitut taidot auttavat esittämään kritiikkiä ja muuntamaan ongelmat tavoitteiksi, jotka auttavat parantamaan keskinäistä kommunikointia ja pienentämään työyhteisöjen sisäisten konfliktien vaaraa. Ennaltaehkäisy on paras keino vähentää työilmapiiriongelmia, jotka voisivat tuottavuuden laskuna tulla hyvinkin kalliiksi organisaatiolle. Pelisäännöt tuovat keinoja puuttua pelisääntörikkomuksiin jo ennen kuin pelisäännön rikkomisesta nousee todellinen ongelma. Uskomme, että pelisääntötyöskentelyn, pelisääntöjen hyväksynnän ja niihin allekirjoittamalla sitoutumisen myötä käytöslupaukset tulevat niin tutuiksi, että niiden muistaminen ja noudattaminen muuttuvat luonteviksi. Työyhteisön työtyytyväisyys kasvaa vuorovaikutuksen laadun parantuessa, kun kaikki tietävät miten tulisi toimia ja haluavat tehdä niin. Organisaation tuottavuus kasvaa, kun työyhteisön yksilöiden vahvuuksien on mahdollista hyödyntyä sisäisten ristiriitojen vähenemisen myötä organisaation perustehtävän hoitamisessa ja työn kehittämisessä.

Opinnäytetyömme oli kokeilevaa kehitystyötä, joka on dokumentoitu ja kirjoitettu opinnäytetyön muotoon hyödynnettäväksi sekä tilaajalle, että kaikille pelisääntötyöpajoja suunnitteleville tai niistä kiinnostuneille. Tilaajan saaman hyödyn lisäksi omat työpajataitomme, sekä kokemuksemme kasvoivat ja voimme soveltaa saavutettua tieto- ja kokemuspohjaa työelämässämme. Kokemus tulee antamaan meille varmuutta työpajatyöskentelyyn tulevaisuudessa, kun mahdollisesti, tai jopa todennäköisesti, jatkamme eri aihealueisiin liittyvien asioiden kehittämistä työpajatyöskentelyn muodossa. Kokemus työpajatyöskentelystä oli hyvin rohkaiseva ja totesimme sen olevan tehokas keino työyhteisössä työskentelyyn. Opinnäytetyömme ansiosta pohdimme

paljon vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja ja arvioimme myös omia vuorovaikutustaitojamme, sekä niiden kehityskohteita. Itseanalyysistä tulee olemaan hyötyä työelämässä.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Aira, Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä studies of humanities 179. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 19.4.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Eduskunta 2019. Työaikalain kokonaisuudistus. Viitattu 4.3.2019. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/tyoaikalaki.aspx

Dunderfelt, Tony 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. 2. painos. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Furman, Ben, & Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heiskanen, Erika & Salo, Jari 2008. Eettinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Helsingin kaupunki. Sosiaali- ja terveystoimi 2017. Viitattu 2.3.2019 <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/julkaisut/uutiskirjeet/tyopaikan-pelisaannot>

Isokorpi, Tia 2006. Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtamisen taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän kaupunki 2011. Työyhteisön pelisäännöt. Tuottavuutta työhyvinvoinnista. Viitattu 2.3.2019 http://www.uta.fi/projektit/haku/index/tyopaikan%20pelisaannot_henkilostotyöJKL.pdf

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Järvinen, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, Pekka 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, Pekka T. & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kauppila, Reijo 2000. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Keltinkangas-Järvinen, Liisa 2016. "Hyvät tyypit". Temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhtistoiminnasta 20.1.2006/44. Viitattu 4.3.2019. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- Lukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Lyhytterapiainstituutti. Viitattu 3.4.2019. <https://www.lti.fi/innovaatiot/reteaming/>
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOY.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Myllymäki, Hilikka 2013. Hollolan kunta. Voi hyvin työssä! Hyvän mielen työpaikan pelisäännöt. Viitattu 2.3.2019 http://phekaiseva-tyo.pbworks.com/w/file/attach/66006362/Hyvanmielentyopaikan_pelisaannot_HMyllymaki.pdf
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank & Paakkanen Mia 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä 2018. Työpaikan pelisäännöt. Viitattu 2.3.2019 <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/07/Ty%C3%B6paikan-pelis%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t-2018.pdf>
- Rauhala, Ilona & Leppänen, Makke & Heikkilä, Annamari 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Ruokonen, Juha 2013. Psykologinen turvallisuus ja motivaatio alakoulun liikunnanopetuksessa. Liikuntakasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 20.4.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42042/URN-NBN-fi-jyu-201308282206.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Rämö, Ari 2013. Yksinkertaista johtamista. Arvostaen. Espoo: Suomen Liikekirjat.
- Saari, Tiina 2014. Psykologiset työsopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print; Tampere. Viitattu 20.4.2019. <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Työaikalaki 9.8.1996/605. Viitattu 4.3.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 4.3.2019. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos 2019. Viitattu 19.4.2019 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työturvallisuuskeskus 2019a. Työsuojelu työpaikan arjessa. Viitattu 2.3.2019. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet

Työturvallisuuskeskus 2019b. Työturvallisuus ja työsuojelu. Viitattu 2.3.2019 https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen

Työturvallisuuskeskus 2019c. Työturvallisuus on yhteistoimintaa. Viitattu 4.3.2019. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 4.3.2019 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

LIITTEET

Liite 1. Työpahoinvointikyselylomakkeen kysymykset

Työpahoinvointikysely

Kysely liittyy yhteisöpedagogiopintojen Työterveys ja työhyvinvoinnin kurssiin. Kyselyn tarkoituksena on selvittää työssä koetun työpahoinvoinnin lähtökohtia, syitä ja mahdollisia ratkaisukeinoja.

Kysely on luottamuksellinen ja vastaukset kerätään nimettöminä, jolloin kyselyn tekijä ei tule tietämään vastaajien nimiä missään vaiheessa. Yksityisyydensuojan säilymiseksi vastauksiin ei tule kirjoittaa henkilöiden eikä yritysten nimiä, eikä muitakaan tunnistetietoja. Vastauksia tullaan käyttämään pohja-aineistona kyseisen tehtävän lisäksi myös samojen opintojen kommunikaatio-osaaminen kurssin tehtävässä, ja työpaikan pelisääntöihin liittyvässä opinnäytetyössä.

Kysymysten vastaustila kasvaa kirjoittamisen myötä. Tiiviit vastaukset helpottavat kuitenkin niiden analysointia. Kaikkiin kyselyn kysymyksiin ei ole pakko vastata.

Minkälaiset asiat ja tilanteet ovat johtaneet kokemaasi työpahoinvointiin?

Minkälaiset tilanteet koet työyhteisössä työpahoinvointia lisääviksi ja ylläpitäviksi?

Minkälaiset tilanteet koet työyhteisössä työpahoinvointia lieventäviksi?

Oletko löytänyt keinoja oman työpahoinvointisi vähentämiseen?

Oletko löytänyt keinoja työkaverisi työpahoinvoinnin vähentämiseen?

Minkä tyyppistä puuttumista toivoisit kyseisissä tilanteissa esimieheltä?

Minkä tyyppistä puuttumista toivoisit kyseisissä tilanteissa työkavereilta?

Minkä tyyppistä puuttumista toivoisit kyseisissä tilanteissa työyhteisön ulkopuolisilta henkilöiltä?

Miten toivoisit, että työpahoinvointiin johtaneita asioita käsiteltäisiin työyhteisössä?

Mitä muuta aiheeseen liittyvää haluaisit kertoa?

Liite 2. Pelisääntö: Arvostus

Harjoite: Kiertokirje

- Jokainen kirjoittaa nimensä paperiin
- Paperi kiertää myötäpäivään
- Kirjoita jokaisen paperiin piirteitä tai ominaisuuksia, joita arvostat työtoverissasi. Omaan paperiin ei kirjoiteta. Taita paperi kommenttisi jälkeen "haitariksi".
- Mietitään, mitä paja opetti ja miten voitaisiin soveltaa työpaikalla

Liite 3. Pelisääntö: Onnistuminen

Harjoite: Arvot ja onnistuminen

- Työpajan tarkoitus on se, että elämän arvot tulevat esiin asioissa, jotka tuottavat onnistumisen iloa ja että muut ovat kiinnostuneita näistä asioista
- Haastatellaan paria hänen työurastaan ja mistä asioista hän on urallaan ylpeä. Ole kiinnostunut vastauksista ja kysy lisää onnistumisia ja ylpeyden aiheita.
- Kun molemmat ovat haastatelleet toisiaan, pienen tauon aikana mietitään mihin asioihin onnistumisilla on ollut myönteinen vaikutus. Parit kertovat toisilleen, mitä elämän arvoja, ja valintoja sekä tärkeitä asiota olettavat haastateltavallaan olevan ja tarkastavat toisiltaan, osuivatko oikeaan.
- Mitä opetti? Miten sovelletaan?

Liite 4. Pelisääntö: Hauskuus

Harjoite: Mokista kertominen

- Jakaannutaan kolmeen ryhmään.
- Kerrotaan mokista, munauksista, virheistä, joille voi nauraa jälkeenpäin.
- Vanhoista mokista kertominen vapauttaa, tulevia ei tarvitse pelätä.
- Miltä tuntui? Mitä opetti? Voiko hyödyntää arjessa?

Liite 5. Pelisääntö: Välittäminen

Harjoite: Välittäminen

- Haastattele paria keskittyen tulevaisuuden unelmiin. Kysykää vuorotellen tulevaisuuden toiveita ja mitä parille kuuluu, kun hän elää kuvitteellisesti parin vuoden päästä elämänsä parasta aikaa. Haastattelua jatketaan kysymällä aina uudestaan, mitä muuta hän toivoisi tulvaisuudelta.
- Pienen tauon aikana mietitään, millaisia asioita haastateltava arvostaa elämässään haastattelun perusteella ja kysykää toisiltanne, miten oikeassa olitte arvioiden suhteen
- Kun näistä asioista on kiinnostunut työtoverissaan, se osoittaa toisen arvostamista. Tehtävän opetus ja soveltaminen työn arkeen?

Liite 6. Pohdintakysymykset

Positiivisen viestinnän työpaja :

Keskustelun pohjaksi:

- Keskustelu, mitä etua olisi, kun keskinäinen arvostus, onnistumisen ilo, hauskuus ja huolenpito toteutuisivat mahdollisimman hyvin työyhteisössä?
- Miten pelisäännöt parhaiten muistuvat mieleen ja tehdään näkyviksi?
- Millaisissa tilanteissa pelisäännöt saattavat unohtua?
- Miten ne muistettaisiin myös näissä tilanteissa?
- Mitä tehdään kun joku ei noudata pelisääntöjä?

Liite 7. Positiivisen viestinnän työpajan päätösharjoite

Harjoite: Myönteinen juoruilu

- Käytä oppimiasi arvoja
- Positiivinen juoruilu toisten onnistumisia nostamalla on hyvä tapa rohkaista ja tukea työyhteisön jäseniä
- Jakaannutaan noin kolmen hengen ryhmiin. Puhukaa hyvää ja kehukaa jotakuta työkaverianne, joka ei ole tyhmissäänne. Kirjatkaa 3-4 erityisesti esiin noussutta asiaa kehutusta.
- Kehujen välitys
- Kehuminen selän takana helpompaa kuin kasvokkain?

Liite 8. Pelisääntö: Ongelmat 1/2

HARJOITE: Tavoitteellistamisharjoitus 1/2

- Kirjoita paperin vasemmalle puolelle neljä ongelmaa, jotka tulevat myöhemmin myös parin tietoon:
- **Paha tapa itsellä**, josta haluaisi eroon
- **Taipumus tai paha tapa**, josta on huomautettu joskus, mutta ei itse ole täysin varma sen olemassa olemisesta
- **Jokin paha tapa**, joka on jollakin läheisellä
- **Työyhteisön ongelma**, joka ei välttämättä ole juuri tästä työyhteisöstä

Liite 9. Pelisääntö: Ongelmat 2/2

HARJOITE: Tavoitteellistamisharjoitus 2/2

- Viiden minuutin kuluttua etsitään pari ja lähdetään kääntämään molempien kirjaamat ongelmat niitä vastaaviksi tavoitteiksi, eli toivetoiloiksi.
- Tavoitteet kirjoitetaan paperin oikealle puolelle.
- Kun tavoitteet ovat valmiita, paperi revitään tai leikataan pystysuunnassa kahtia.
- Vasen ongelmapuoli revitään tai rypistetään ja heitetään pois.
- Oikean puolen tavoitteet pidetään tallessa.
- Lopuksi keskustellaan ryhmässä miltä tuntui ja miten taitoa voi hyödyntää työssä.

Liite 10. Pelisääntö: Loukkaukset 1/2

Harjoite: Parempi tarkoitus

- negatiiviset motiivitulkinat

Jakaannutaan pareittain ja kerrotaan parille jokin loukkaus, joka on kohdattu työelämän varrella, tai jonka olette kuulleet tapahtuneen jollekin toiselle. Valitkaa jompikumpi loukkauksista työstettäväksi.

- Tiivistäkää loukkaukset muille kerrottavaan muotoon ja miettikää niille mitä erilaisempia negatiivisia motiivitulkinat.
- Miksi henkilö sanoi tai teki niin?
- Mitkä olivat hänen pahat tai itsekkäät motiivinsa?
- Loukkaukset ja tulkinat kerrotaan muille ja kun kierros on käyty läpi, mietitään hetki, miten negatiiviset motiivitulkinat vaikuttivat mielentilaan?

Liite 11. Pelisääntö: Loukkaukset 2/2

Harjoite: Parempi tarkoitus

- positiiviset motiivitulkinat

- Seuraavaksi keksitään pareittain samoille loukkauksille myönteisiä motiivitulkinat eli oletetaan, ettei henkilö tarkoittanut millään lailla pahaa, vaan pohjimmiltaan jotain hyvää.
- Motiivitulkinat kerrotaan muille samoin, kuin negatiivisetkin.
- Tämän jälkeen mietitään, miten positiiviset motiivitulkinat vaikuttivat mielentilaan?
- Lopuksi mietitään ryhmässä hetki, miten on mahdollista suhtautua loukkaavasti käyttäytyviin henkilöihin ymmärtäväisesti, jolloin asia on helpompi ottaa puheeksi ja sopia asianomaisen kanssa.

Liite 12. Pelisääntö: Vastoinkäymiset

HARJOITE: Empatia

Kolmen hengen ryhmissä kerrotaan, millaisia vastoinkäymisiä teille on sattunut, joko niin että on itse esimerkiksi unohtanut tehdä jonkun tärkeän tehtävän, tai joku asia on mennyt jollain tavalla pieleen.

Tämän jälkeen mietitään seuraavan listan mukaista empaattista suhtautumistapaa, ja miten sen mukaan toimiminen vaikuttaisi vastoinkäymisistä selviämiseen.

- **Kuunnellaan ja ollaan kiinnostuneita** toisen kokemuksesta
- **Osoitetaan, että ymmärretään** miten tapahtuma vaivaa ja että jos itselle olisi käynyt niin, olisi vielä enemmän hädissään
- **Autetaan ymmärtämään**, että kyseessä on inhimillinen erehdys, joka olisi voinut tapahtua kenelle tahansa
- **Autetaan ymmärtämään**, että tapahtumaa olisi ollut mahdoton estää täysin tai välttää
- **Osoitetaan arvostusta** siihen tapaan, miten tilanteeseen on suhtauduttu ja toimittu
- **Tarjotaan myönteinen ennuste**: asia lakkaa vaivaamasta ajallaan ja siitä voi tulla opettavainen kokemus

Liite 13. Pelisääntö: Kritiikki (vastaanottaminen) 1/2

Harjoite: Kritiikin vastaanottaminen

- Mieti joku kohtuuttomalta tuntunut kriittinen palaute, jonka olet saanut.
- Kirjoita ensin paperille spontaanisti ajatuksesi siitä, miltä kritiikki tuntui.
- Piirrä paperiin iso rasti ja käännä se ympäri.

Liite 14. Pelisääntö: Kritiikki (vastaanottaminen) 2/2

Harjoite: Kritiikin vastaanottaminen

Tämän jälkeen kirjoita kritiikin antajalle vastaus käyttämällä apuna seuraavia ohjeita:

- **Kiitä palautteesta.** Ilmaise, että arvostat asian puheeksi ottamista, vaikka tapa ei ollutkaan paras mahdollinen
- **Asetu toisen asemaan.** Yritä katsoa ja ymmärtää asiaa kritiikin antajan näkökulmasta.
- **Pahoittele tapahtumaa,** esim. "Olen pahoillani, että tämä meni tällä tavalla".
- **Käännä moite toivomukseksi.** "Jos ymmärsin oikein, toivoisit että tästä lähtien..."
- **Ehdota jotain.** Tee oma ehdotus asian korjaamisesta esim. "Me voisimme ehkä tehdä seuraavalla kerralla vastaavanlaisessa tilanteessa..."

Liite 15. Pelisääntö: Kritiikki (vastaanottaminen) purku

Harjoitteen purku:

- Jakaudutaan kahteen ryhmään ja puretaan tehtävä kertomalla ryhmäläisille pääpiirteittäin saadusta kritiikistä ja luetaan ohjeen mukaan kirjoitetut vastaukset.
- Mietitään, toivatko vastaukset jotain uutta ajatusta tai näkökulmaa saamaasi kritiikkiin.

Liite 16. Pelisääntö: Kritiikki (antaminen)

Harjoite: Kritiikin antaminen

Jatketaan työskentelyä samoissa ryhmissä. Mietitään kritiikin antamista seuraavien vinkkien avulla ihmisiin vaikuttavalla ja arvostavalla tavalla:

- **Kontakti:** Aloita keskustelu esim. "Onko sinulla hetki aikaa? Voisimmeko jutella? Voisinko esittää toivomuksen? Saanko sanoa sinulle yhdestä asiasta?"
- **Toive:** Kerro mitä toivot jonkun tekevän, älä sitä, mitä et toivo. Älä sano: "Älä keskeytä minua", vaan mieluummin: "Haluaisin että kuuntelet minua loppuun asti."
- **Hyöty:** Kerro, mitä kaikkea hyötyä siitä olisi, jos toimittaisiin toivomallasi tavalla.
- **Usko:** Vala uskoa siihen, että toiveen mukainen toiminta onnistuu. "Pystyt siihen"
- **Ok:** Annettuamme palautetta, päätetään keskustelu korrektisti. Voit kysyä millainen mieli toiselle jäi keskustelusta. Voit myös kiittää asiasta suoraan puhumisesta ja toivoa, että hänkin kertoisi sinulle, jos hän toivoisi toimittavan toisin jossain asiassa.

Liite 17. Pohdintakysymykset

Kiperien tilanteiden työpaja : Keskustelun pohjaksi:

- En puhu pahaa kenestäkään
- Käyttäydyn asiallisesti toisia kohtaan.
- Otan huomioon työtoverin: tervehdin, kiitän ja pyydän anteeksi. Hyväksyn myös huonot päivät.
- Kuuntelen työtoveria hänen asiassaan ja kysyn, jos en ymmärrä. Kuuntelen rauhassa loppuun asti enkä keskeytä.
- Kannustan ja rohkaisen työtoveria.
- Opettelen antamaan ja vastaanottamaan sekä myönteistä että kehittäväää palautetta.