

Satu Paasonen

# MISTÄ ON HYVÄ TYÖHYVINVOINTI TEHTY?

Opinnäytetyö

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma


Huhtikuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkelin University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  2.4.2012
<b>Tekijä(t)</b>  Satu Paasonen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Järjestö- ja nuorisotyö	
<b>Nimeke</b>  Mistä on hyvä työhyvinvointi tehty?		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluissa. Jyväskylän kaupunki teettää joka toinen vuosi koko henkilöstölleen (7500) työhyvinvointi-kyselyn joka on pohjana tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä tarkastelen työhyvinvointia käsitteenä ja kerron, mistä osatekijöistä se koostuu. Kerron, mikä on työhyvinvoinnin tila Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluissa sekä mitkä ovat ne keskeiset ongelmat, joihin puuttamalla työhyvinvointia voidaan parantaa. Pohdin myös yksittäisen työntekijän osuutta koko työyhteisön työhyvinvointiin.</p> <p>Työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen aihe. Se perustuu pitkälti työn iloon sekä työpaikan ihmissuhteisiin. Voidakseen hyvin työpaikalla työn ja vapaa-ajan on oltava harmoniassa. Työn on vastattava omia odotuksia, elintapojen oltava terveellisiä, läheisten ihmissuhteiden kunnossa ja yksilöllä oltava itselleen mielekkäitä harrastuksia.</p> <p>Työhyvinvoinnista on saatavilla ristiriitaisia tutkimustuloksia: sairauspoissaolot ja työuupumus lisääntyvät koko ajan, mutta toisaalta kerrotaan suomalaisten stressaavan enemmän työn puutteesta kuin itse työstä. Työssä viihtymättömyyden suurimmat tekijät yleisesti ovat kiire, palkkauksen epäkohdat, oleellisen tiedon saannin vaikeudet sekä erilaiset pelot (Kirjonen 2006, Rauramo 2004). Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluissa vastaavat olivat heikkoudet esimiestyössä, työyhteisön ongelmien käsittelytaidot, konkretian kaipuu sekä turhautuminen nykytilanteeseen.</p> <p>Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluissa työhyvinvoinnin kehittämiseen on haastettu koko henkilöstö. Kevään 2011 ajan teema oli esillä jokaisessa kehittämisspäivässä joiden aikana mm. käytiin läpi työhyvinvointikyselyn vastaukset, luotiin yhteiset pelisäännöt työyhteisöön sekä tarkasteltiin tekijöitä jotka työhyvinvointiin vaikuttavat. Kun aiemmin työhyvinvointia on tarkasteltu yhteisötasolla, muuttuu tarkastelun suuntaus tämän opinnäytetyön kehittämisideassa yksilötasolle. Opinnäytetyö haastaa jokaisen pohtimaan omaa käyttäytymistään ja toimintaa sekä niiden seurauksia koko työyhteisön hyvinvointiin.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  työhyvinvointi, yhteisöllisyys, itsetuntemus, oma rooli		
<b>Sivumäärä</b>  87	<b>Kieli</b>  suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Pekka Penttinen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Jyväskylän kaupunki, Nuorisopalvelut	

## DESCRIPTION

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Date of the thesis</b>  2 April 2012
<b>Author(s)</b>  Satu Paasonen	<b>Degree programme and option</b>  Civic Activities and Youth Work	
<b>Name of the master's thesis</b>  How do we achieve good occupational well-being?		
<b>Abstract</b>  <p>In this thesis I examine occupational well-being in the Department of Youth Affairs in the City of Jyväskylä. The city of Jyväskylä administers a questionnaire about occupational well-being to all its personnel (7,500) every second year and this thesis is based on it. I describe occupational well-being as a concept and tell which components it consists of. I also tell, in what state occupational well-being is in the Department of Youth Affairs, which are the main problems and what can be done to make things better. After that I analyze what is each individual's role in improving occupational well-being.</p> <p>Occupational well-being is a topical issue. It is based on joy and relationships in the work place. In order for a person to feel well in the work place, work and leisure time have to be in balance. Work has to meet the person's own expectations, he has to lead a healthy lifestyle, have meaningful hobbies and good relationships with the family and friends.</p> <p>Previous studies about occupational well-being show a little bit ambiguous results. On one hand, burn- out and absences from work due to illness are increasing but at the same time it is told that Finnish people are more stressed out about the lack of work, not because of work. The biggest factors that affect occupational well-being negatively are rush, flaws in the payroll system, problems with obtaining essential information and different kind of fears (Kirjonen 2006, Rauramo 2004). In the Department of Youth Affairs in the City of Jyväskylä these were weaknesses in manager's work, work community's lacking problem-solving skills, frustration with the current situation and yearning for concrete measures.</p> <p>In the Department of Youth Affairs in the City of Jyväskylä the whole personnel has been invited to develop occupational well-being. In spring 2010 occupational well-being was on the agenda of every development day meeting. The results of the occupational well-being questionnaire were discussed as well as the components affecting occupational well-being and a plan how to achieve and maintain occupational well-being was drawn up. Contrary to previous studies I have shifted the focus on the individual: I challenge everyone to think about their own behaviour and activity and how they affect everybody's well-being.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  occupational well-being, sense of community, organization skills, self-knowledge		
<b>Pages</b>  87	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Pekka Penttinen	<b>Master's thesis assigned by</b>  City of Jyväskylä, Department of Youth Affairs	

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	1
2 TYÖHYVINVOINTI.....	4
2.1 Työhyvinvointi.....	4
2.2 Yhteisöllisyys osana työhyvinvointia.....	8
2.2.1 Hyvä yhteisöllisyys.....	8
2.2.2 Yhteisöllisyyden puute.....	11
3 PUUTTEITA TYÖHYVINVOINNISSA .....	14
3.1 Mitä työpaikoilla tapahtuu? .....	14
3.2 Yhteistyö ja rakenteet.....	15
3.3 Vuorovaikutus .....	19
3.4 Työn mielekkyys sekä siihen sitoutuminen .....	23
3.5 Luottamus ja oikeudenmukaisuus .....	24
3.6 Kilpailua vai tasa-arvoa? .....	26
3.7 Tunteet .....	27
3.8 Ristiriidat ja kiusaaminen .....	30
3.9 Oppiva työyhteisö .....	37
4 JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN NUORISOPALVELUT .....	40
4.1 Jyväskylän kaupunki.....	40
4.2 Aiemmat tutkimukset Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluis- ta.....	43
4.2.1 Historian havinaa.....	43
4.2.2 Nuorisotyö palokuntana.....	44
4.2.3 Johtajuuden vaikutukset.....	47

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	48
5.1 Tutkimusote - kehittävä työntutkimus .....	48
5.2 Tutkimusongelmat.....	50
5.3 Tutkimusaineiston koonti ja analyysi.....	51
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	53
6.1 Jyväskylän kaupungin työhyvinvointikysely 2010 .....	53
6.1.1 Nuorisopalvelut - Sivistystoimi vertailua.....	53
6.1.2 Nuorisopalveluiden tutkimustulokset .....	54
6.2 Kevään 2011 tutkimustulokset .....	65
7 NUORISOPALVELUIDEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN.....	69
7.1 Työyhteisön osallistamisen aikakausi 2010-2011.....	69
7.2 Yksittäisen henkilön osallistaminen 2012 -> .....	74
8 POHDINTA .....	81
LÄHTEET .....	85

## 1 JOHDANTO

Suomalaisia on perinteisesti pidetty ahkerina, työtä pelkäämättöminä ihmisinä. Suomalaisuuden katsotaan kombinoituvan sisuun, saunaan ja Sibeliukseen. Sisukkuutta ja ahkeruutta kylmässä pohjolassa onkin tarvittu vuosisatojen ajan, jotta nykypäivän kaltainen hyvinvointivaltio on mahdollistunut. Pohjoismaissa hyvinvointi on tyypillisimmin käsitetty nimenomaan taloudellisena hyvinvointina ja vaurautena (Allardt 1998, 38) ja oman toimentulon hankkimista on pidetty yhtenä aikuisuuden kriteerinä (Kuure 2001, 18). Työn merkitys ihmisille on ollut niin suuri, että työelämästä putoamista on pidetty yhtenä syrjäytymisen mittarina (Kuure 2001, 39). Töitä on siis tehty ja työ on pitkälti määritellyt koko ihmisen identiteetin, sen kuka hän on ja minkä arvoinen hän on.

Työhyvinvointi on kokonaisuutena suuri, ajankohtainen keskustelunaihe työelämän kehittämisessä, johon on viime vuosien aikana alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Media on nostanut keskusteluun burn outit, työuupumukset, sairaslomat, stressin ja kiireen. Niiden vastapainoksi aikakauslehtien kansissa komeilee onnellisia ihmisiä, jotka ovat löytäneet elämälleen uuden luvun hyppäämällä pois oravanpyörästä eli kiireisestä toimistoelämästä ja ryhtyneet rahan palvonnan sijaan hoitamaan rauhallisempia, maanläheisempiä tehtäviä kaukana kellokorteista ja liikenneuhkista. Toisaalta puhutaan myös eriarvoistumisesta ja jopa kuilusta ihmisten välillä: miten toisilla on kaikkea, toisilla ei mitään. Kolmanneksi puhutaan siitä, miten ihmiset eivät todellisuudessa tunne itseään, vaan elävät elämäänsä niin kuin kuvittelevat toisten sitä haluavan ja arvostavan, ja stressaantuvat kun elämä menee suorittamiseksi eikä mistään muodostu itselle nautintoa (Nieminen 2011). Neljänneksi puhutaan myös siitä, että stressi tulee työn puutteesta, ei työstä ja että toisin kuin luullaan, suomalainen työntekijä voi yhä paremmin (Nevalainen 2011).

Idea tähän opinnäytetyöhön lähti pedagogisen johtajuuden kurssilta, jossa tutustuimme Erwing Goffmannin ajatusmaailmaan. Goffman (1959) hahmottaa maailmaa erilaisten roolien kautta ja pitää koko elämää lavastettuna näytelmänä. Goffmanin mu-

kaan jokainen meistä esittää jatkuvasti jotain roolia, joka vaihtelee ympäristön mukaan. Esim. työelämässä rooleja luodaan julkisivuilla ja lavastuksilla: johtajan huone on kalustettu (lavastettu) johtajan roolin mukaisesti, yrityksen vieraille tarjotaan nimi-koitua korupaperia, kun oma väki käyttää halpaa kopiopaperia. Taka-alalla työskentelevät voivat kutsua toisiaan etunimillä, pukeutua ja puhua vapaammin, ja jopa heidän liikkeensä ja asentonsa eivät ole yhtä tarkasti kontrolloituja - eiväthän ne näy suoraan asiakkaille eli näytelmän katsojille. Muilla ihmisillä on toisten rooleja varten erilaisia rooliodotuksia joita roolin esittäjä pyrkii toteuttamaan. Roolien avulla ihmiset pyrkivät myös manipuloimaan toisiaan, eli säätelemään toisten käytöstä omaksi edukseen. Eri-tyisen suurta etua yksilö saa, mikäli onnistuu manipuloimaan muita niin taidokkaasti, etteivät nämä tätä huomaa. Esityksillä pyritään muodostamaan muille ihanneminää ja -arvoja sekä salaamaan piirteitä, jotka ovat ristiriidassa näiden kanssa. Todelliset piirteet paljastetaan vain julkisuudelta suljetulla taka-alueella, ilman pelkoa toivotun vaikutelman kyseenalaistamisesta. Katsojille paljastetaan vain valmis tuote, ei sitä, kuinka monta kertaa esitystä on korjattu. (Goffman 1959, 51, 126, 137, 139,141).

Opintojeni aikaan työpaikallani Jyväskylän kaupungilla toteutettiin työhyvinvointikysely. Kyselyn tulokset nuorisopalveluiden osalta olivat varsin huonoja ja niihin haluttiin puuttua – ja puututtiinkin. Olen itse ollut aina hyvin kiinnostunut jatkokoulutautumisesta työnohjaajaksi ja huomasin, että juuri nyt on lähes täydellinen ajankohta alkaa tutkia työhyvinvoinnin taustoja sekä muokata ehdotuksia, kuinka jatkaa tästä eteenpäin. Opinnäytetyössäni hyödynnän siis sekä työhyvinvointikyselyä että kevään 2011 kehittämispäivien sisältöä, joiden aikana työhyvinvointia koetettiin yhdessä parantaa. Niinikään hyödynnän myös jo aiempia työyhteisöni kohdistuvia tutkimuksia. Goffmanin ajatukset taustalla tarkastelen työhyvinvointia nimenomaan yksilön näkökulmasta: mitä jokainen voi itse tehdä sekä oman että koko työyhteisön työhyvinvoinnin eteen. Luonteeltaan työni on kehittävää työntutkimusta, eli siinä yhdistyy sekä tutkimus että kehittäminen. Tutkin työhyvinvointia käsitteenä ja kerron, mitä osatekijöitä se pitää sisällään. Kehittämistehtävänäni on tarkastella suurimpia puutteita Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluiden työhyvinvoinnissa sekä esitän ehdotuksia, joilla nämä puutteet voitaisiin korjata.

Nykyään on monta tapaa elää hyvä, merkityksellinen elämä. Niin sanotulla y-sukupolvella, eli vuosina 1980-1999 syntyneillä nuorilla ja nuorilla aikuisilla on työelämää kohtaan varsin erilaiset odotukset kuin heitä edeltävillä sukupolvilla: y-sukupolvi haluaa hauskan, joustavan ja monipuolisen työn, missä tyydytystä tuottaa palkan sijasta osaaminen. Työtä tehdään itselle, eikä yritykselle, hierarkiat on purettava, johtajuus ansaittava, työn vaihtuvuutta pidetään mahdollisuutena ja itseään ollaan valmiita kouluttamaan jatkuvasti. (Miettinen 2009).

Haluan tämän opinnäytetyön avulla tarjota vaihtoehtoja työhyvinvointiin. Aina ei tarvitse irtisanoutua tai tehdä jotain muuta suurta, vaan pienilläkin teoilla voi vaikuttaa. Omaa käytöstään voi tarkkailla, tarvittaessa muuttaa, tai ainakin pyrkiä muuttamaan omaa ajatusmaailmaa leppoisampaan suuntaan. Aina on (oltava) aikaa pysähtyä pohtimaan omaa itseään, sillä kuten moni asia yleensäkin, myös työhyvinvointi lähtee lopulta hyvästä itsetuntemuksesta (esim. Lundell 2008, 29). Yksi ihminen ei voi pelastaa koko työilmapiiriä, mutta yhdenkin päätös muuttaa omaa toimintaansa edistää yhteisen päämäärän saavuttamista (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138). Mallia kehotan ottamaan esim. y-sukupolven ideologiasta.

Olen saanut kritiikkiä siitä, että tutkin omaa työyhteisöäni. Voinko silloin olla riittävästi objektiivinen, vai olenko liian syvällä samoissa ongelmissa joita yritän ratkaista? Tarvitseeko tutkijan aina olla täysin objektiivinen, vai voiko tutkimus olla subjektiivinen? Paasivaaran & Nikkilän (2010, 17) mielestä työyhteisön oppiminen on yhteisöllistä oppimista, eli yhdessä oppimista koko yhteisön eduksi. Engeström (1995, 11-12) puolestaan kuvaa kehittävää työntutkimusta tutkimukseksi, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Se on tutkimustapa, joka osallistaa tutkittavat analysoimaan sekä muuttamaan omaa työskentelyään. Kehittävässä työntutkimuksessa ei tarjota valmiita ratkaisuja ulkoa käsin, vaan ainoastaan välineitä niiden suunnitteluun ja saavuttamiseen, sillä parhaat ja toimivimmat ratkaisut löytyvät tutkittavilta itseltään. Tavoitteenani on muodostaa tästä opinnäytetyöstä erinomainen työkalu yhteiseen keskusteluun, yhteisen oppimisen pohjalle.



## 2 TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Työhyvinvointi

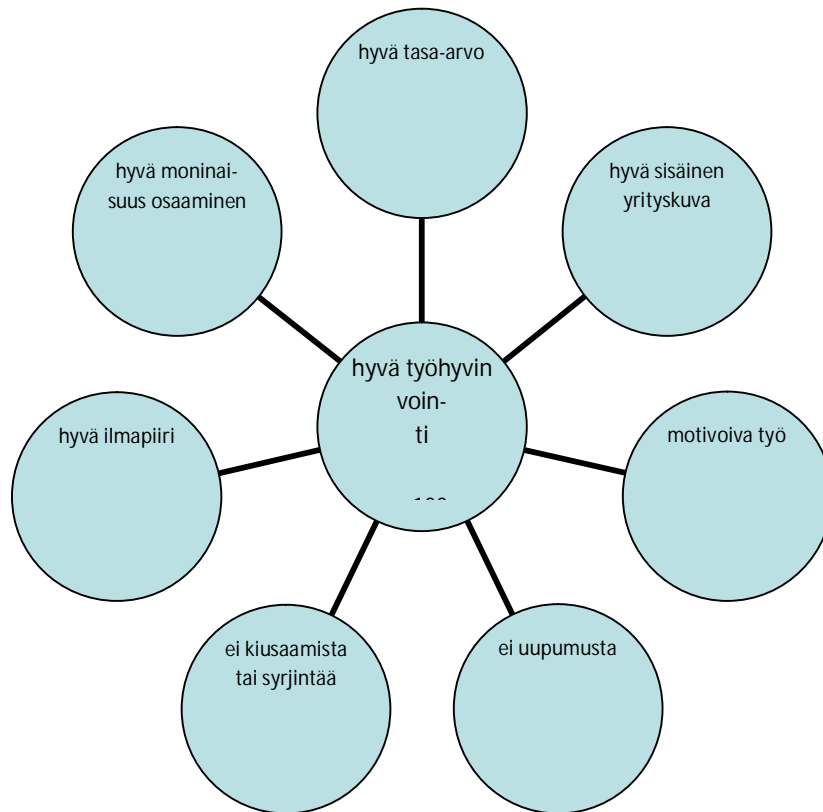
*”Parhaimmillaan työ on kuin leikki. Se on kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa, johon suhtaudutaan huumorilla ja josta saadaan voimavaroja.”*  
(Juuti & Vuorela 2002, 67).

Työhyvinvointi on suomalainen käsite, jolle ei löydy vastinetta esim. englannin kielestä (Mönkkönen & Roos 2010, 240). Työhyvinvointi perustuu pitkälti työn iloon sekä työpaikan ihmissuhteisiin. Työ on myös tärkeä osa identiteettiä. Mitä kokonaisvaltaisemmin ihminen laittaa itsensä likoon työssään, sen syvemmin ja laajemmin hänen ammatillinen itsetuntonsa (luottamusta siihen, että selviytyy työtehtävistään) koskettaa koko hänen identiteettiään. (Lundell 2008, 30).

Työ voi olla kuin palkinto – tai kuin rangaistus. Jos ihminen tekee mielekästä, merkityksestä työtä, jonka hän kokee omakseen, työstä tulee ikään kuin harrastus. Tällöin motiivit työn teosta tulevat työn sisältä ja työ palkkaa tekijäänsä. Pitkäkestoiselle työmotivaatiolle luo perustan itselle sopiva, omia kiinnostuksen kohteita vastaava työ, jossa on mahdollista käyttää sitä osaamista, jota itse ja jota myös työyhteisö arvostaa. Tällöin ihminen myös työskentelee parhaiten ja tuottavimmin. Jos työn mielekkyys puuttuu, työstä voi kehkeytyä rangaistus. Tällaiseen tuntemukseen johtaa esim. savustus, vahtaaminen ja kontrollointi. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 61, 74; Juuti & Vuorela 2002, 67).

Työhyvinvointi on moninainen kokonaisuus (kuvio 1) johon vaikuttaa niin yksilön itsensä kokema hyvinvointi kuin työympäristön eri osa-alueet. Voidakseen hyvin työpaikalla yksilön työn ja vapaa-ajan on oltava harmoniassa. Työn on vastattava omia odotuksia, elintapojen oltava terveellisiä ja läheisten ihmissuhteiden kunnossa. Lisäksi

yksilöllä on oltava itsensä kannalta mielekkäitä vapaa-ajan harrastuksia. Työ asettaa-kin ehtoja ja ristiriitoja ihmisen elämälle. Aikaa pitäisi osata jakaa riittävästi työlle, perheelle, muulle sosiaaliselle vuorovaikutukselle sekä työstä elpymiselle. Jos työ vaatii runsaasti voimavaroja, jääkö niitä enää muuhun? Ovatko työrooli ja vapaa-ajan rooli sopusoinnussa keskenään? Tutkimukset kertovat, että suomalaiset eivät voi hyvin työelämässä. Sairauspoissaolot ja työuupumus kasvavat koko ajan. Lisäksi ongelmat siirtyvät helposti yksityiselämästä työelämään – ja toisin päin. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 171; Paasivaara & Nikkilä 2010, 8, 36). Myös epävarmat työsuhteet ovat lisääntyneet jopa niin, ettei kukaan voi olla varma omasta työpaikastaan, teki työnsä sitten kuinka hyvin tahansa. Niinpä työnohjauksen tarve on koko ajan lisääntynyt. (Mönkkönen & Roos 2010, 13, 159).



**KUVIO 1 Työhyvinvointi (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 323)**

Erityisesti kunta-alaa tutkinut Soile Keskinen (2005, 9) kertoo hyvän työsuorituksen edellyttävän ammattitaitoisia, työhönsä sitoutuneita esimiehiä ja työntekijöitä, riittäviä resursseja, selkeitä tavoitteita sekä taitoja tehdä hyvää, laadukasta työtä. Keskinen

mielestä hyvä alaistaito on työntekijän kykyä säädellä voimavarojaan työn tarkoituksenmukaisella tavalla niin, että olennaiset työtehtävät tulevat suoritettua. (Keskinen 2005, 9, 12).

Työssä hyvinvoiva ihminen on yleensä hyvän itsetunnon omaava. Hän arvostaa itseään, kykenee asettamaan itselleen tavoitteita ja pitämään niistä kiinni muiden mielipiteistä riippumatta sekä sietää epätäydellisyyttä. Hyvän itsetunnon omaavalla henkilöllä ei ole tarvetta todistella omaa arvoaan itselle tai muille omilla saavutuksilla. Hän kykenee tuntemaan aitoa iloa ja ylpeyttä ja on valmis rohkeasti tarttumaan uusiin haasteisiin. Hän myös kykenee kehittämään itseään – myös rakentavaa kritiikkiä vastaanottamalla. (Lundell 2008, 29-30). Kokonaho (2008, 12) nimittää tällaista henkilöä voimaantuneeksi. Voimaantumisen olennaiseksi osaksi hän nimittää yhteisöllisyyden, vaikkakin pohjimmiltaan voimaantuminen lähtee oikeudesta olla omat itsensä, jolloin energiaa ei kulu roolien esittämiseen. Voimaantumista lisää positiivinen palaute, onnistumisen kokemukset, omien arvojen mukainen toiminta, joukkoon kuuluminen, ymmärretyksi tulemisen kokemus sekä tärkeys. Voimattomuus puolestaan ajaa itsensä suojelemiseen, turhautumiseen ja konflikteihin. (Kokonaho 2008, 12-13).

Työssä viihtymättömyyden suurimmat aiheuttajat ovat kiire, palkkauksen epäkohdat, oleellisen tiedon saannin vaikeudet (Kirjonen 2006, 126) sekä erilaiset pelot. (Rauramo 2004, 76). Työhyvinvointiin vaikuttavat *kaikki* työyhteisön jäsenet. Hyvä työilmapiiri tuottaa työniloa, hyvää mieltä ja innostaa. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 8). Yhtenä työhyvinvoinnin mittarina voidaan pitää työn oikeaa mitoitusta, eli kun töistä lähtee virkeämpänä, kuin on ollut sinne tullessaan, työ on mitoitettu oikein (Juuti & Vuorela 2002, 70). Helpon tapa lisätä työhyvinvointia on lisätä työn mielekkyyttä (Juuti & Vuorela 2002, 68).

Työ voi kuormittaa tekijäänsä neljällä tapaa:

- 1) fyysisesti, esim. melu, fyysinen raskaus, toistuvat työliikkeet
- 2) psyykkisesti, esim. vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteiden epäselvyys, arvostuksen puute, työn määräaikaaisuudesta johtuva epävarmuus
- 3) sosiaaliset tekijät esim. yksin työskentely, johtamisen tai tiedonkulun ongelmat, työpaikkakiusaaminen)
- 4) selkeät puutteet työturvallisuudessa.

Työuupumus on hyvin yleistä 55-64-vuotiaiden naisten keskuudessa. Erityisen uupuneita ovat alhaisessa ammattiasemassa olevat vain vähän koulutusta saaneet. Ikäjohtamisessa pitäisi ottaa huomioon heidän tuen tarve ja määritellä työolosuhteet ja –tehtävät sen mukaan. (Keskinen 2005, 15).

Oleellista työuupumuksen ja/tai työhyvinvoinnin muissa puitteissa on, että todetut epäkohdat korjataan. On huomattavasti helpompaa korjata työn sisältöä ja työoloja kuin poistaa työtä haittaavia oireita ja työkyvyn vajeita. (Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 137-138, 149). Jos kone menee rikki, vika paikallistetaan ja korjataan saman tien. Koneita huolletaan säännöllisesti, hankitaan varaosia ja laaditaan ohjekirjoja niiden käyttöön. Työnantajan vastuulla on huolehtia yhtä tarkkaavaisesti työntekijöistään. Työhyvinvointi pitäisi rakentaa osaksi työtä organisaatioiden rakenteisiin. Valitettavasti työhyvinvointiin liittyvät ilmiöt ovat vaikeasti havaittavissa ja työpaikoilta puuttuu välineet tarttua niihin. (Mönkkönen & Roos 2010, 244, 248, 254).

Työhyvinvointia voi lisätä tarjoamalla koko henkilöstölle mahdollisuuksia liikuntaan sekä kiinnittämällä huomiota työergonomiaan ja sisäilmaan. Mikäli ilmenee huolta yksittäisen henkilön tai yksikön jaksamisesta, hänelle/heille voidaan tarjota yksilöityjä, kohdennettuja palveluita, esim. työnohjausta, kuntoutusta tai muuta ammatillista tukea. Ongelman jo synnyttyä huomio kiinnittyy selviytymiseen sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitoon. Ongelmia ei kuitenkaan saa sysätä pelkästään työterveyden hoidettaviksi tai esimiehen vastuulle, vaan jokaisen on ymmärrettävä vastuunsa. Myös työn-

tekijän on pidettävä omasta hyvinvoinnistaan huolta! (Mönkkönen & Roos 2010, 235-238, 261).

## **2.2 Yhteisöllisyys osana työhyvinvointia**

### **2.2.1 Hyvä yhteisöllisyys**

Turvallisuus on yksi ihmisen perustarpeista (Rauramo 2004, 76) kuten myös yhteenkuuluvuuden tunne. Näitä tunteita ihminen hakee yhteisöistä. Yhteisöllisyys on voiman lähde, joka tukee yksilön terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. ”Yhteisö muodostuu yksilöistä, mutta on enemmän kuin siinä olevat yksilöt.” Hyvä yhteisö auttaa jokaista toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään ja tukee tämän itsetuntoa. Hyvään yhteisöön on helppo kuulua ja siihen kuuluvuudesta tunnetaan ylpeyttä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5, 12, 21, 37, 45, 50).

Turvallisessa työyhteisössä kohtelu on asiallista ja kunnioittavaa kaikissa tilanteissa. Työntekijät luottavat oikeudenmukaiseen johtamiseen, reilujen pelisääntöjen noudattamiseen ja kokevat saavansa tukea myös epäonnistumisen hetkinä. Työpaikalla vallitsee avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri, johon on helppo tulla omana itsenään. Turvallinen työyhteisö mahdollistaa keskittymisen työtehtäviin, kun ei tarvitse puolustaa tai suojautua. Turvallisen työyhteisön syntyyn vaikuttaa työskentelyolosuhteet, työvälineet, työtehtävien jako ja työaikajärjestelyt. (Lundell 2008, 129).

Saksalainen filosofi Fernand Tönnies määritteli yhteiskunnan ja yhteisön eroja jo 1800-luvulla. Hänen mielestään yhteiskunta (Gesellschaft) on keinotekoisesti muokattu rakennelma, jossa ihmiset elävät rationaalisesti vain itseään varten ja jossa sosiaali-

set suhteet perustuvat laskelmointiin. Yhteiskuntaan on pakko kuulua, yhteisöön yksilö liittyy vapaaehtoisesti. (Kurki 2002, 13).

Yhteisöissä sen sijaan on tiiviit ja vaativat suhteet. Yhteisön toisiin jäseniin luotetaan, tunnetaan sympatiaa ja heistä ollaan riippuvaisia. Yhteisöllisyys (Gemeinschaft) on vakiintunutta ja sillä on hyväksytty asema jäsenten arjessa. Yhteisöiden koko on melko pieni. Yhteisöistä haetaan samankaltaisuuden kokemusta ja aitoa välittämistä. Yhteisöllisyys on kyky kuunnella ja ymmärtää muiden puhetta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 10, 46; Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 14).

Erilaisia yhteisöjä on lukuisia ja niitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. On muodollisia, symbolisia ja toiminnallisia yhteisöjä, verkkoyhteisöjä ja väestöalueen mukaan luotuja yhteisöjä (esim. kylä). Työyhteisöllä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden ja jossa painopiste on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteisöllisyyden tunteessa ja ihmisten välisten suhteiden kehittämisessä. Työyhteisössä jokaisella on oltava tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella on myös oikeus hyvään kohteluun. On tärkeää, että jokainen tulee hyväksytyksi työyhteisöön (Mönkkönen & Roos 2010, 143). Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa ihmisillä on avoimet ja luottamukselliset suhteet, kykenee tulokselliseen työhön. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 10, 12, 44-45). Yhteisöllisyys on erityisen tärkeää siinä työyhteisössä, jossa viettää suurimman osan aktiivisesta ajastaan (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 64).

**TAULUKKO 1 Yhteisöllisyyden tukeminen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18)**

tekijä	vaikutus
uudistusmielisyys	muutosvalmius innostus/halu uuden oppimiseen aikaa ja tukea ideoille
vapaus toimia	riskinottoa, epäonnistumisten sallimista riittävä vapaus yrittää halu kehittää asioita yhdessä halu katsoa asioita uudesta näkökulmasta ei- kä pidättäytyä perinteissä ja rutiineissa
salliva ilmapiiri	tasa-arvoisuutta ihmisten välillä leikkimielisyys, huumori rakentava väittely luottamus, avoimuus

Yhteisöllisyys edellyttää avointa vuorovaikutusta, luottamusta, omista kokemuksista puhumista sekä koko henkilöstön sitoutumista. Yhteisöllisyyttä kehittää (taulukot 1 ja 2) tiimi- ja vertaistyöskentely, yhdessä kehittäminen ja yhteiset oppimiskokemukset, moniammatillinen yhteistyö eri muodoissa, mentorointi ja uuden työntekijän rinnalla kulkeminen, tavoitteellinen työnkierto sekä verkostoituminen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19).

Yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan jatkuva muutos. Työyhteisö on jatkuvassa liikkeessä ja verkostoituu koko ajan uudelleen ihmisten vertaillessa itseään suhteessa toisiin. Ihmisten tulkinnat ja reagoitavat ovat erilaisia ja säännöt muuttuvat. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30, 45, 108). Yhteisöllisyys syntyy yhteisestä tavoitteesta, johon on sitouduttu (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 64).

**TAULUKKO 2 Yhteisöllisyyden ylläpito ja edistäminen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 50)**

yhteisöllisten tavoitteiden korostaminen (ei yksilön)	yhteiset hankkeet iloitseminen toteutuneista tavoitteista vuorovaikutus, kommunikaatio omaehtoinen osallistuminen
ylpeys jäsenyydestä	yhteenkuuluvuuden tunne toimivat suhteet työkavereihin vapaamuotoiset työasioiden liittymät tai yhdessä olo erilaisuuden hyväksyminen
kaikkien asiantuntemuksen ja osaamisen arvostaminen	osallistumisen edistäminen avoimuus, asioista tiedottaminen työmäärän kohtuullistaminen, töiden priorisointi
tulevaisuuteen suuntautuminen	painopiste tulevaisuudessa optimismi

Etenkin naiset kokevat yhteisön ulkopuolelle jäämisen pahimpana mahdollisena rangaistuksena. Tämä tuottaa häpeän ja huonommuuden tunteita. Naiset myös käyttävät tätä hyväkseen ja väitetään jopa, että ko. dynamiikka olisi vähintään yhtä merkittävä este naisten urakehitykselle kuin sukupuolten välinen taistelu. (Lundell 2008, 23).

### 2.2.2 Yhteisöllisyyden puute

Yhteisöllisyyden puute aiheuttaa pahoinvointia. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys eivät kuitenkaan ole toisensa poissulkevia ominaisuuksia, vaan työelämän eri ulottuvuuksia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9, 19).1

Yhteisöllisyyttä on montaa eri laatua, eikä yhteisöllisyys suinkaan aina ole ihannetila. Kaikki yhteisöt eivät tuota hyvinvointia. Esim. rasistiset yhteisöt ovat selkeästi vaara ympäristölleen, mutta myös ulkoapäin hyvältä näyttävä yhteisö voi aiheuttaa pahoinvointia esim. kontrolloimalla jäseniään liikaa tai jopa tukahduttamalla näiden minuut-



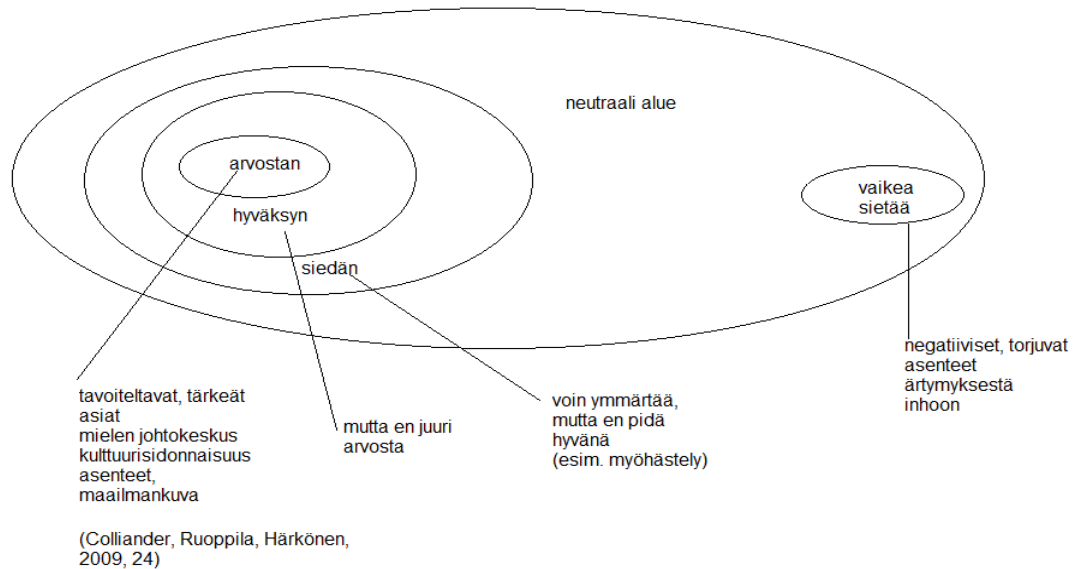
ta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11, 49). Myös liian tiivis yhteenkuuluvuuden tunne on haitaksi työelämässä. Työyhteisön ei tarvitse tai kuulu olla ”onnellinen perhe” joka on yhtä mieltä jokaisesta asiasta.

Ihmisen äly on sosiaalista älyä ja parhaita tuloksia saavutetaan, kun verkoston jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista: yksi näkee asian ytimeen, toinen muuttaa ideat organisoituneeksi toiminnaksi, kolmas rakentaa verkoston, neljäs tarjoaa olkapään. Työntekijän taidot kasvavat työskennellessä erilaisissa yhteisöissä. Kun huomaa käytäntöjen vaihtelun, huomaa, että työtä voi tehdä monella erilaisella tavalla. Monet organisaatiot ovat huomanneet tämän ja ovatkin alkaneet etsiä erilaista, jo olemassa olevan henkilöstön osaamisen täydentäviä henkilöitä. Joskus myös työtehtävien tai –roolien vaihtaminen auttaa. (Mönkkönen & Roos 2010, 73, 147, 169).

Tämän vuoksi olisikin hyvä, mikäli työyhteisö ei muodostuisi liian samanlaisista yksilöistä, joiden ajatusmaailma on liian samankaltainen. Työpaikoilla tarvitaan erilaisuutta. Erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia tarvitaan, jotta työtä voidaan kehittää. Asioiden tarkastelu toisten näkökulmasta vahvistaa empatiaa, mutta myös opettaa erilaisia toiminta- ja ajattelutapoja. Kriittinen keskustelu näistä saa aikaan innovatiivisia ideoita ja auttaa työyhteisöä kehittymään. Parhaimmillaan osa työyhteisön toimivuutta on kyky hyödyntää erilaisten, eri-ikäisten ihmisten sekä eri ammattiryhmien kokemusta ja osaamista. Myös asiakkaat ovat erilaisia! (Paasivaara & Nikkilä 2010, 27, 29, 42).

Erilaisuus pitäisi nähdä rikkautena, mutta vain vahva ja rohkea (hyvä itseluottamus ja –tuntemus) uskaltaa olla erilainen. Helpompaa on tasapäistää. Yksilöllisyydestä on luovuttava, jotta voi kokea yhteenkuuluvuutta ja saada yhteisöön kuulumisen mukanaan tuomaa turvaa. Tasapäistäminen tappaa luovuuden ja estää työyhteisön kehittymisen. Niinpä etenkin ihmiskeskeisissä työtehtävissä joissa työskennellään lähellä asiakasta, on erittäin tärkeää, että työntekijä saa työskennellä ilman valvontaa. (Näissä) ammateissa, joissa persoona on yksi työvälineistä, henkinen kuormitus on muutenkin keskimääräistä suurempi. (Lundell 2008, 67-68, 84, 130; Paasivaara & Nikkilä 2010, 37, 40).

Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 24) ovat piirtäneet erilaisuuden kohtaamiseen hyvin sopivan kaavion (kuvio 2). Kaavio voi helpottaa käsittelemään omia tunteuksiaan työtehtäviä ja kollegoita kohtaan.



**KUVIO 2 Erilaisuuden kohtaaminen (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 24)**

Pahimmillaan yhteisö on sekä perhe että vankila. Liian tiivis yhteenkuuluvuuden tunne ja samanmielisyys johtaa kontrollointiin, jähmettävään toimintakulttuuriin ja jopa oman identiteetin häviämiseen. Tällöin kyse on kielteisestä yhteisöllisyydestä. Jokainen yhteisö tarvitsee kehitystä, vaihtoehtojen punnitsemista ja kriittistä keskustelua. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 23, 107).

Kielteisessä yhteisöllisyydessä työyhteisön negatiiviset puolet voivat nousta ylläpitäväksi voimaksi. Yhteisöllisyys on eräänlaista leikkiä, jossa ristiriidoista vaietaan tai ne lakaistaan piiloon, koska paineet yhdenmukaisuudesta ja samanmielisyydestä ovat

niin suuret. Tällaisissa yhteisöissä esiintyy herkästi muiden mustamaalaamista ja mitätöintiä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49). Pahimmillaan erilaisuuden sietäminen on olematonta, jolloin yhteisössä esiintyy sulkevaa ja kapeuttavaa toimintaa: kuppikuntaisuutta, kiusaamista ja kateutta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 38).

Kielteisen yhteisöllisyyden purkaminen ei ole helppoa. Se vaatii todellista ponnisteluja: kielteisten tunteiden, hämmennyksen sekä ahdistusten käsittelyä. Kielteinen yhteisöllisyys saa aktiivisen, innostuneen työotteen katoamaan. Jo pelkkä ajatus töihin tulosta voi ahdistaa. Kielteistä yhteisöllisyyttä lisäävät esim. käsittelemättömät ristiriidat, epäluottamus, katkeruus ja pelot. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49-50).

### **3 PUUTTEITA TYÖHYVINVOINNISSA**

#### **3.1 Mitä työpaikoilla tapahtuu?**

Ongelmatonta työyhteisöä ei ole. Terveessä työyhteisössä ei keskitytä ongelmiin, vaan niiden ratkaisuihin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20,118). EVVK! eli ei valiteta vaan kehitetään, kuten Cederlöf (2007,11) kehottaa. Toisaalta sopii kysyä, tullaanko työpaikalle viihtymään vai tekemään töitä, kuten Colliander, Ruoppila & Härkönen(2009, 63) ihmettelevät.

Mönkkönen ja Roos (2010, 188-189) vertaavat työelämää tosi-tv:ön. Molemmissa verkostoidutaan selittelemällä toisten tekemisiä sekä spekuloidaan henkilöiden suhtautumisia tiettyihin asioihin. Kun käytetään enemmän aikaa syiden pohtimiseen ja imagojen luomiseen takanapäin, eikä siihen, että asioista kysyttäisiin suoraan, puhutaan epäsuoran vaikuttamisen kulttuurista, joka leviää helposti.

Hyvä työilmapiiri antaa voimavaroja vaikeuksien kohtaamiseen sekä niiden voittamiseen (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 61). Huonossa työilmapiirissä esiintyy riittämätöntä tiedonkulkua, yhteistyön puutetta, epäselvyyksiä vastuu- ja tehtäväalueista ja mahdollisesti myös ulkoisia uhkia, etenkin epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Kipeistä asioista ei puhuta, vaikka ne vaikuttavat ja tuntuvat ilmapiirissä ja näkyvät jokapäiväisessä työssä jaksamisessa. Työilmapiirin puhdistamiseen tarvitaan *jokaisen* panosta. Jokainen ihminen on vastuussa omasta toiminnastaan. Yksi ihminen ei voi pelastaa koko työilmapiiriä, mutta yhdenkin päätös muuttaa omaa toimintaansa edistää yhteisen päämäärän saavuttamista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138, 145).

Myönteinen ja ammattimainen työskentelyilmapiiri sekä henkilökunnan motivaatio näkyvät organisaatiosta ulospäin. Niillä luodaan yrityksen mainetta, imagoa sekä mielikuvia, joten henkilökunnan työhyvinvointi ei ole ollenkaan samantekevää. (Kokonaho 2008, 43). Innostavassa työilmapiirissä pyritään saamaan positiivista muutosta yhteiseksi hyväksi. Se vaatii aikaa ja tukea ideoinnille, haasteita, vapautta, tasa-arvoisuutta, luottamusta ja avoimuutta, leikkimielisyyttä ja huumoria, riskien ottoa ja konflikteja rakentavan väittelyn merkeissä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 142).

Viime vuosina Suomessa on herätty keskustelemaan alaistaidoista. Englanninkielinen termi samalle on *organizational citizenship* eli ”organisaatiokansalaisuus”. Hyvään kansalaistaitoon kuuluu kanssaihmisistä sekä ympäristön siisteydestä ja viihtyvyydestä huolehtiminen. Keskinen (2005, 20) listaa tästä johdettuna alaistaidon kriteereiksi:

- 1) työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen
- 2) resurssien järkevä käyttö
- 3) yhteistyö työtovereiden ja esimiehen kanssa
- 4) mielipiteiden ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi ja
- 5) aktiivinen osallisuus työpaikan asioiden esittämiseksi.

Alaistaidon mittareiksi on esitetty altruismia eli työkaverin auttamista eri tilanteissa sekä kohteliaisuutta, ystävällisyyttä ja huomaavaisuutta. Se on osallistumista ”yli” ja

”ohi”, halukkuutta toimia muiden ja koko organisaation edun mukaisesti ilman että siitä erikseen virallisesti palkittaisiin tai tehtäisiin näkyväksi. Se on myös vastuullisuutta, yhteistyötä edistävää toimintaa sekä osallistumista tehtäviin, joista ei virallisesti makseta palkkaa. (Keskinen 2005, 21-24).

### 3.2 Yhteistyö ja rakenteet

Työyhteisö on olemassa toteuttaakseen jotain hyvää. Organisaation perustehtävä liittyy siihen, miksi ja ketä varten se on olemassa. Mitä paremmin työyhteisön voimavarat saadaan kohdennettua perustehtävän palvelukseen, sitä paremmat mahdollisuudet organisaatiolla on menestyä. (Lundell 2008, 118).

Yhteinen käsitys perustehtävästä ja työyhteisön pelisäännöistä vähentää vääristyneitä, energiaa vieviä ja yhteistyötä estäviä mielikuvia, päällekkäistyötä ja jälkipaikkauksen tarvetta. Periaatteessa kaikella, mitä työyhteisössä tapahtuu, pitäisi olla yhteys perustehtävään. (Cederlöf 2007, 225; Paasivaara & Nikkilä, 2010 57). Työtehtäviin pitäisi pystyä suhtautumaan ammattimaisesti ja vakavasti. Työntekoon liittyy aina myös tylsiä työtehtäviä, jotka on kuitenkin aina tehtävä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 143).

Työyhteisö vaatii rakenteita toimiakseen. Rakenteita on muistettava tarkastella säännöllisesti, jotta ne edistävät/mahdollistavat eivätkä rajoita itse toimintaa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 43). Yhteistyörakenteen pitäisi olla sidottu organisaation rakenteisiin, ei henkilökemioihin (Cederlöf 2007, 122). Yhteistyötä on osattava ja haluttava tehdä (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 15). Jokaisen on suostuttava työyhteisön jäseneksi ja ymmärrettävä oma rooli siinä. Jokaiselta odotetaan oman työtehtävän vastuullisen hoitamisen lisäksi muiden tukemista. *Ei riitä, että osaa oman työnsä, vaan sitä täytyy osata ja haluta tehdä myös muiden kanssa.* (Keskinen 2005, 43; Mönkkönen & Roos 2010, 137, 145-146).

Substanssiosaamisen (lainsäädäntö, toimintaperiaatteet, työmenetelmät, työtä ohjaavat käsitteet ja teorit) lisäksi ammattilainen pohtii, kuinka jakaisi oman osaamisen ja tietotaidon toisten ammattilaisten kanssa. Kuinka omaa ammattitaitoa tai asiantuntijuutta voisi entisestään kehittää yhteistoiminnassa muiden kanssa tai heitä varten? Kuinka voisin itse toimia, jotta minua olisi helppo ja/tai hyvä johtaa? Mikäli päästään tilanteeseen, jossa ammattilainen kykenee hyödyntämään muiden substanssiosaamista, voidaan puhua organisaation laaja-alaisesta osaamisesta jossa erilaiset osaamiset täydentävät toisiaan. (Keskinen 2005, 33, 43; Mönkkönen & Roos 2010, 201, 206).

*”Ammattilainen käyttäytyy aikuisen ihmisen tavoin. Hän tuntee oman arvonsa ihmisenä ja yrityksen elinvoimaisuuden edistäjänä, ja osaa antaa arvoa muille ihmisille. Yksinkertaisesti ilmaistuna ammattimainen ihminen hoitaa hommansa esimerkillisesti tilanteista ja olosuhteista huolimatta.”* (Kokonaho 2008, 70).

*Toimivassa työyhteisössä johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että työyhteisö toimii tarkoituksenmukaisesti suhteessa tavoitteisiinsa. Jokainen tietää, mitä häneltä edellytetään ja miten oma tehtävä liittyy kokonaisuuteen. Asianmukaisella organisoinnilla varmistetaan, että työyhteisöllä on mahdollisuus toimia tehokkaasti.* (Lundell 2008, 121).

Yhteistyön laatuun vaikuttavat pienet arkipäiväiset asiat (Kokonaho 2008, 45). Yhteistyön tärkeys ja merkitys on yleisesti tunnustettu tosiasiaa, mutta silti omasta reviiriä varjellaan tiukasti, eikä muita haluta laskea sinne. Yhteistyö ja muu sosiaalinen toiminta unohtuu usein organisaation laatujärjestelmistä. Auditioinneista voidaan saavuttaa huipputulokset, vaikka todellisuudessa työntekijät eivät ole edes puheväleissä! (Mönkkönen & Roos 2010, 33, 89).

Yhteisöllisyyttä voi hahmottaa seuraavien kysymysten avulla:

- 1) Vallitseeko yhteisössä yhteinen käsitys perustehtävästä ja arvoista? Onko näihin sitouduttu?
- 2) Tukevatko rakenteet mielekkäällä tavalla yhteisön perustehtävää?

- 3) Onko yhteisössä valmiuksia käsitellä sen piirissä syntyviä tunteita? Millaiset rakenteet edistävät tätä?
- 4) Miten suhde johtajuuteen ja johtamiseen on ratkaistu?
- 5) Millainen työyhteisön suhde on sitä ympäröivään maailmaan?

(Paasivaara & Nikkilä 2010, 58).

Joskus organisaation velvoittamat roolit helpottavat tilannetta. Esim. esimies saa palkkansa siitä, että toimii esimiesroolissa. Toisen roolin ymmärtäminen voi auttaa omien tunteiden hallinnassa ja projisoinnissa: toimintaan kohdistuva viha, pelko tai ahdistus ei liity persoonaan, vaan rooliin. Jos taas rooli on hukassa, voi toinen tarttua siihen ilman yhteistä sopimista, jolloin konfliktit ovat erittäin todennäköisiä. (Keskinen 2005, 46, 49-50).

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat yhteisön sisäiset toimintatavat ja yhteistyökäytännöt. Ajan kuluessa ilmapiiri ja vallitsevat käytännöt periytyvät uusille työntekijöille. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138). Aika ajoin olisikin syytä pysähtyä miettimään, millaisia juurtuneita tapoja uusille työntekijöille siirtyy tai siirretään. Mitä hyvinvointi on ja miten se näkyy työpaikalla? Onko pitkä kokemus aina parempaa tai vasta-alkajan ajatus uusi? (Lundell 2008, 118; Mönkkönen & Roos 2010).

Uusien työntekijöiden kohdalla työnkuvaan olisi hyvä liittää linjaukset vakioluonteisista yhteistyösuhteista ja monialaisista verkostoista, jolloin henkilökemiat eivät olisi esteenä yhteistyölle. (Cederlöf 2007, 209). Yhteistyötä helpottaa, mikäli työlle on selkeät tavoitteet ja selkeä ryhmärakenne. Myös yhteisen keskustelun taito on tärkeää. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 84). Uusien lisäksi myös vanhoja työntekijöitä pitäisi muistuttaa jokaisen oleva omalta osaltaan vastuussa pelisääntöjen noudattamisesta (Lundell 2008, 109).

Rakenteiden lisäksi työyhteisö tarvitsee toimiakseen pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa ja joita noudatetaan. Teoriassa ja paperilla ne on helppo määritellä, mutta

käytäntö on usein hankalampaa (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 67). Pelisäännöissä olisi hyvä mainita esim. työskentelytavat (palaverit, päätökset, tiedotus), työnjaot ja vastuukysymykset, työajat ja aikataulut, ongelmien käsittely sekä hyvän käytöksen aakkoset (eli mitä siedetään, mitä ei). Johtajan tehtävänä on kertoa rajoista, joita työyhteisössä noudatetaan. Johtajan tehtäviin kuuluu myös vahvan toimintakulttuurin luominen, joka antaa selkeät ohjeet arjen hallintaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 81-82).

Sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen on jokaisen vastuulla, jotta työnjako pysyy tasaisena. Kontrollin ja valvonnan sijaan tarvitaan luottamusta. Syyllisten etsiminen ja osoittaminen johtaa vain virheiden peittelyyn. Virheiden käsittely taas vaatii erityistä ammattitaitoa, mutta niiden käsittelemättä jättäminen johtaa lisääntyneeseen valvontaan ja luottamuksen vähenemiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 83-84). Jos työpaikalla keskitytään liaksi tekemään oikein, päädytään helposti kontrollin tiukentamiseen. Lieveilmionä seuraa käyttämistä ja huomion kiinnittämistä toisten tekemisiin sen sijaan, että jokainen hoitaisi omat velvollisuutensa ja tehtävänsä ja vaalisi näin yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä omalla käyttäytymisellään. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 54). Työyhteisön luovuutta lisäisi se, että ainakin hetkittäin uskallettaisiin kääntää ”viralliset totuudet” ja totutut vuorovaikutusasetelmat ylösalaisin, kysyä kokonaan uusia kysymyksiä ja asettua rohkeasti ihmettelemään niitä toisten ihmisten kanssa (Mönkkönen & Roos 2010, 165).

### 3.3 Vuorovaikutus

*”Työyhteisö on sellainen, jollaista sen viestintä on.”*

(Paasivaara & Nikkilä 2010, 89).

Ihmisten välinen vuorovaikutus on työyhteisöllisyyden perusta (Mönkkönen & Roos 2010, 8). Kommunikaatiotaitoja ja osallistamista korostaa Kirjonen (2006, 132). Puhumattomuus on kuitenkin yksi yleisimmistä työyhteisöjen ongelmista ja se kertau-



tuu palautteen saamisen vähytenä. Näennäisesti kaikki voi olla hyvin, mutta pinnan alla kuohuu, kunnes lopulta kaikki patoutuneet asiat ammennetaan kerralla ulos. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 255-256).

Mönkkönen ja Roos (2010, 151) vertaavat ihmisten välistä vuorovaikutusta tanssiin. Siinä on ennalta sovitut ja opetellut askelkuviot, joita jokainen noudattaa. Jokaisen osallistuminen on tärkeää, vaikka välillä tanssin johtaja/viejä vaihtuu. Aina löytyy myös niitä, jotka pyrkivät vähättelemään muiden osaamista ja korostaa omaa pätevyyttä.

Työyhteisön menestyminen riippuu paljolti siitä, miten hyvin työyhteisö kykenee jakamaan ja käsittelemään siellä olevaa tietoa. Aktiivinen keskustelu (myös vaikeista asioista) on jokaisen vastuulla, vaikkakin esimiehellä on keskeinen asema avoimen keskustelukulttuurin luomisessa (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 257). Mikäli kommunikointi on vähäistä, syntyy herkästi luuloja olemassa olevasta tiedosta, jota tosi asiassa ei ole olemassa. Huhut, epäluulot, olettamukset ja piiloviestien etsiminen ja lukeminen saavat aikaan pelkoja ja epävarmuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 116). Niiden lisäksi jokainen tulkitsee asioita eri tavalla ja luo niille omia merkityksiä (Mönkkönen & Roos 2010, 71).

Kunnan työntekijöitä tutkinut Keskinen (2005, 40) kertoo työntekijöiden odottavan esimiehiltä mahdollisuutta kertoa toiveistaan ja tarpeistaan sekä valmiutta yhteistyöhön, keskusteluihin ja yhteisen työn kehittämiseen. Työntekijät kannattaakin osallistua mukaan mahdollisimman moneen: sen lisäksi että osallistaminen tuo yksilöiden kyvyt esiin ja tarjoaa välineitä niiden kehittämiseen, välittyy päätöksenteon oikeudenmukaisuus nimenomaan siitä *miten* toimitaan eikä sen, mitä on päätetty mukaan (Keskinen 2005, 40-41; Paasivaara & Nikkilä 2010, 146).

Myös yhteisöllisyys vähenee, jos asioista ei voida tai ei uskalleta puhua. Erityisen haitallista tämä on, mikäli johto ei suostu keskusteluun. Työntekijöiden voi olla vaike-

aa puhua suoraan esimiehille, jos heidän tulkinnat ja kokemukset esimiesten päätöksistä ovat ristiriidassa esimiesten näkemyksiin. Vihjailuista pitäisi kuitenkin pyrkiä pääsemään eroon ja ns. nostaa kissa pöydälle, jotta asioista voidaan avoimesti keskustella. Vaikeilla asioilla on taipumus paisua ja muuttua entistä pahemmiksi kuin ne ovat, mikäli avoin keskustelu puuttuu. Tällöin syntyy herkästi kuppikuntia ja selän takana puhumista. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 66, 231, 255). Syyttely ja jo pelkästään syyttävä asenne ei johda mihinkään (Lundell 2008, 134). Helposti parjataan esimiehiä ja heidän työskentelyään. Alaisten pitäisi pystyä määrittelemään selkeästi, mitä odottavat esimieheltä (Keskinen 2005, 18).

Aito keskustelu on yhteistä ajattelemista. Kumpikin/jokainen osapuoli käyttäytyy kunnioitettavasti, havaitsee, myöntää ja tunnustaa toisen olemassa olevaksi silloinkin kun vastustaa tämän mielipidettä. Jokaisella ihmisellä on oma historia, kulttuuri ja uskomukset jotka ovat hänelle totta ja jotka hän tuo mukanaan vuorovaikutustilanteisiin (Mönkkönen & Roos 2010, 45). Sen sijaan, että tyrmäisi toisen erilaisen ajatuksen, voi pohtia, voisiko saman asian esittää kysymyksen muodossa. Joskus, esim. kokouksissa, keskustelu äityy väittelyksi, joka koetaan helposti negatiiviseksi, jopa riiteltyksi, vaikei tätä olekaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 97). Olisikin syytä muistaa, että vuorovaikutus on erilaista eri tilanteissa, esim. kokouksissa, keskusteluissa tai avoimissa tilanteissa (Mönkkönen & Roos 2010, 181).

Tietoa käytetään vallan välineenä. Sitä pantataan sekä tahallisesti että tahattomasti ja sen saamattomuudesta huolestutaan. Yksi tyypillisimmistä ongelmista työyhteisöissä on, että henkilöstö kokee jäävänsä paitsi tiedosta ja palautteesta. Tätä kokevat etenkin sijaiset ja muut määräaikaiset työntekijät. Samaan aikaan tietoa kuitenkin jaetaan liikaa ja suurin osa jaetusta tiedosta on turhaa. Ongelmana onkin se, että oikeanlainen tarpeellinen tieto ei siirry sitä oikeasti tarvitseville. Viestinnän perusolettamuksena voi olla, että tarpeellinen tieto löytyy muistiosta, intranetistä tai erillisestä julkaisusta. Toinen perusväärä oletamus on, että ihmiset eivät olisi kiinnostuneita tai halukkaita vaikuttamaan. Aivan varmasti ovat. Lisäksi isoista asioista tiedotetaan usein vasta sen jälkeen, kun päätökset on jo tehty ja täsmätietoa annetaan vain tarpeen vaatiessa kun sitä ensin älytään pyytää. Auktoriteettiasemassa olevat unohtavat usein, että heidän

näkemykset asioista ovat voimakkaita todellisuuden muokkaajia, vallankäytön välineitä. (Mönkkönen & Roos 2010, 154; Paasivaara & Nikkilä 2010, 117-118).

Hiljaiseksi tiedoksi kutsutaan sitä yksilöillä ja yhteisöillä olevaa pitkäaikaista kokemusperäistä tietoa, jota ei aina osata pukea sanoiksi ja joka on osin tiedostamatonta tietämistä. Hyvin vähälle huomiolle on jäänyt ns. negatiivinen hiljainen tieto, jolla pyritään estämään muutoksia ja eristämään ihmisiä vuorovaikutuksesta. Tätä on erittäin vaikeaa osoittaa todeksi, erityisesti silloin jos koko työyhteisö on toiminnassa mukana. (Mönkkönen & Roos 2010, 175-176).

Jo työsopimusta tehtäessä työnantaja ja työntekijä solmivat eräänlaisen psykologisen sopimuksen. Äänettömään sopimukseen liitetään ne molempien osapuolten sitoumukset, odotukset ja velvoitteet, joita on aina läsnä, kun työsopimus alkaa. Sopimuksen realistisuudella, pitävyydellä ja houkuttelevuudella on suuri merkitys sen ajanjakson pituuteen, jonka työntekijä organisaatiossa pysyy, kuinka sitoutunut hän on tehtäviinsä ja kuinka laadukasta työtä hän tekee. Esimiehen on helppo toimia laadukkaasti ja sitoutuneesti kun työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti ja arvostavasti. Sitoutuminen puolestaan on edellytys laadukkaan työn tekemiselle. (Keskinen 2005, 13, 19, 25).

Ihminen haluaa kuulua ryhmään, saada arvostusta työssään ja työstään, tulla kuulluksi ja kuunnelluksi sekä osallistua yhteisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseen (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 14). Selviytyäkseen työtehtävistään jokainen tarvitsee toisten tukea ja arvostavaa, ymmärtävää suhtautumista. Työntekijä, joka kokee, ettei kukaan arvosta häntä, ei pitkään pysy työkykyisenä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 144). Esimieheltä saatu tuki ja kannustus ylläpitää vahvemmin ja todennäköisemmin sitoutumista organisaatioon kuin työkavereilta saatu tuki (Keskinen 2005, 30). Arvostus on toisten vahvuuksien tunnistamista, toisten ainutlaatuisuuden näkemistä (Lundell 2008, 126).

### 3.4 Työn mielekkyys sekä siihen sitoutuminen

Työhön sitoutuneisuudella on selkeä suhde työn mielekkyyteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 99). Kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja heillä on tilaa tulla itsekseen, he kokevat työn mielekkääksi (Kirjonen 2006, 125). Työhön sitoudutaan sitä voimakkaammin, mitä enemmän työntekijä arvostaa organisaation päämääriä ja arvoja. Sen enemmän hän myös haluaa toimia organisaation hyväksi ja olla sen jäsen. (Tiuraniemi 1994, 6). Tätä helpottaa, jos arvot ovat helposti ymmärrettäviä, uskottavia ja konkretisoituvat päivittäisessä työssä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14). Valitettavan usein näkyy kuitenkin ristiriitoja julkituotujen arvojen ja todellisen käyttäytymisen sekä ilmaistujen tavoitteiden ja toiminnan välillä, jotka eivät aina ole tiedossa. (Mönkkönen & Roos 2010, 145). Hyvin työlleen sitoutunut henkilö alkaa ennen pitkää johtaa itse itseään organisaation strategian mukaisesti (Kokonaho 2008, 51) eikä tällaista voimavaraa kannata hukata (Mönkkönen & Roos 2010, 198).

Colliander, Ruoppila & Härkönen (2009, 65,147) kysyvät työnantajan sitoutumisen perään: kuinka estää työlleen vahvasti sitoutuneet palamasta loppuun? Työlleen motivoitunut henkilö käyttää työkapasiteetistaan  $\frac{3}{4}$  tai  $\frac{4}{4}$  työn tekemiseen, kun taas turhautunut henkilö tekee vain sen verran, n.  $\frac{1}{4}$ , ettei saa potkuja (Kokonaho 2008, 76).

Tai kuinka estää työlleen sitoutuneita, tuottavia työntekijöitä vaihtamaan työnantajaa, mikäli toinen työnantaja tarjoaa paremmat puitteet työskentelyyn? (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 65, 147) Pitäisikö jokaisen johtajan mantrana olla pitää parhaimmat henkilöt tyytyväisinä työhönsä ja työpaikkaansa (Kokonaho 2008, 86)? Keskinen (2005, 27, 32) antaa ohjeeksi että mitä sitoutuneempi työntekijä, sen enemmän hänelle kannattaisi antaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, aikatauluihin ja toimintatapoihin. Joustaminen sitouttaa ja motivoitunut työntekijä sietää ja sallii työhönsä liittyviä muutoksia menettämättä malttaian liiallisesti tai hakeutumalla muualle töihin.

### 3.5 Luottamus ja oikeudenmukaisuus

Yhteisöllisyyden edellytyksenä on yhdessä vietetty aika. Yhteishenki kehittyy tuttavallisessa työyhteisössä, jossa ihmiset välittävät toisistaan ja tarjoavat toisilleen apua ja tukea. Me -henki syntyy ylpeydestä omaan työhön ja työyhteisöön. Suuriakin ongelmia ja murheita voi esiintyä, mutta yhteisen arvomaailman ja luottamuksen avulla päästään ongelmien yli ja ratkaistaan asiat yhdessä, työyhteisönä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21-22).

Luottamus on ihmisen synnynnäinen taipumus joka kehittyy jo vauvaiässä. Eri ihmisillä on erilaiset taipumukset luottaa toisiin ihmisiin ja asioiden järjestymiseen. Työpaikoilla erilaiset ihmiset erilaisine lähtökohtineen joutuvat muodostamaan yhteisen näkemyksen luottamuksesta. Luottamus lisää turvallisuutta ja auttaa käsittelemään ongelmia. Luottamus ohjaa valinnoissa ja motivoi käskemättä. Se kannustaa ja palkitsee, luo yhteistä tietoisuutta ja kieltä sekä vähentää ristiriitoja. Luottamus poistaa epäluuloja ja auttaa suuntaamaan energiaa oikein, kun huomio keskittyy oleellisiin asioihin. Se on myös edellytys osaamisen jakamiselle. Satojen tutkimusten mukaan hyvä ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen sekä avuliaisuuteen. (Juuti & Vuorela 2002, 71; Keskinen 2005, 80-81, 83; Paasivaara & Nikkilä 2010, 89).

Luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat parivaljakko, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa ja lisäävät toisiaan. Esim. oikeudenmukaiseksi koettu työnjako auttaa luottamaan koko organisaatioon. Kaikista tärkeintä on kuitenkin se, että kokee itsensä luottamuksen arvoiseksi. Tämä on jopa tärkeämpää, kuin luottamus johtajaan. Itseensä luottamisella on suuret vaikutukset toimintaan, sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. (Keskinen 2005, 80; Paasivaara & Nikkilä 2010, 89).

### Luottamusta lisää

- 1) esimiehen pysyväluonteinen käytös eri tilanteissa eri aikoina, jolloin tuttu ja turvallinen olotila mahdollistaa riskien ottoon
- 2) johdonmukainen käyttäytyminen jossa sanat ja teot ovat yhtä, ollaan rehellisiä (mutta muistetaan hienotunteisuus), pidetään lupaukset ja moraalit on korkea
- 3) oikeudenmukainen kohtelu
- 4) kontrollin jakaminen, tehtävien delegointi joka samalla sitouttaa
- 5) kommunikoinnin avoimuus, oikea ajoitus ja perustelut
- 6) henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen
- 7) arvostus sekä ”puolella oleminen”, tapahtuipa mitä tahansa
- 8) pyrkimys siihen, että molemmat voittavat
- 9) yhteinen toiminta myös varsinaisen työn ulkopuolella, esim. liikunta. Tämä auttaa näkemään ihmiset ihmisinä, eikä pelkkinä työpaikan rooleina.

(Juuti & Vuorela 2002, 41, 74; Keskinen 2005, 81-82).

Työyhteisön hyvää ilmapiiriä edistää ja vastaavasti henkistä kuormittavuutta vähentää oikeudenmukainen työnjako, jossa huomioidaan ammattitaito, kokemus sekä yksilölliset voimavarat, selkeät vastualueet ja työtehtävien johdonmukaiset kokonaisuudet sekä vastuun oikea suhde päätöksentekomahdollisuuksiin (Rauramo 2004, 91; Keskinen 2005, 31). Oikeudenmukaisuuden kokemiseen vaikuttavat lisäksi myös puolueettomuus, sääntöjen johdonmukaisuus (samat säännöt/ohjeet kaikille, eri aikoina), tiedon tarkkuus, oikaistavuus, eettisyys sekä edustettavuus eli jokaisen mahdollisuus ja oikeus tuoda esiin oma mielipide (Colliander, Ruoppila & Härkönen, 2009, 71-72, Lundell 2008, 138). Edellä mainittujen lisäksi oikeudenmukaiseen johtamiseen liittyy olennaisesti työyhteisön tuntemus ja tilannetaju (Keskinen 2005, 41). On tärkeää huomata, arvioiko työsuoritusta vai persoonaa (Lundell 2008, 151).

Teoriassa on helppo määritellä, mitä ja mikä on oikeudenmukainen työyhteisö ja menetelmät. Jokainen kuitenkin tulkitsee ja kokee asiat eri tavalla. Oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on yhteys työntekijän terveyteen, psyykkiseen hyvinvointiin, työhön ja työnantajaan sitoutumiseen, ristiriitojen ratkaisemisiin, sairauspoissaoloihin, yhteis-

työn sujuvuuteen ja jopa asiakastyytyväisyyteen. Vastaavasti kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta lisäävät stressiä ja sairauspoissaoloja, eriarvoisuutta, vähentävät luottamusta, yhteisöllisyyttä sekä toisten auttamista. (Lundell 2008, 136-137).

### **3.6 Kilpailua vai tasa-arvoa?**

Kilpailu vähentää avoimuutta, heikentää luottamusta ja aiheuttaa etääntymistä sekä vääristyneitä mielikuvia. Nämä lisäävät epäluuloja ja tuovat turvattomuutta. Tällöin ihminen kokee olevansa uhattu ja tarpeen puolustautua. Yhteinen tehtävä unohtuu, alkaa toisten kyräily, kilpailu ja kateus ja noidankehä on valmis. (Lundell 2008, 67). Narsistinen henkilö haluaa korostaa omaa paremmuttaan ja erottua joukosta. Yhteistyö ja tiedon kulku vaikeutuu, kun muut nähdään kilpailijoina. Liehakoinnilla pyritään peittämään kateutta, mutta heitä vastaan juonitellaan keinoja kaihtamatta. (Lundell 2008, 99).

Tasa-arvo ei ole yhtä kuin samanlainen kohtelu tai tasapäistäminen (Lundell, 2008, 139; Paasivaara & Nikkilä, 2010, 42). Siitä huolimatta kaikki työntekijät asemasta riippumatta haluavat heitä kohdeltavan samalla tavalla. Usein kokemukset ja tulkinnat tasa-arvoisesta kohtelusta vaihtelevat: itse olettaa toimivansa oikein, mutta muiden kokemukset ovat erilaisia. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 70, 72). Kun työntekijä kokee, että hänen kykyjään ja työpanostaan arvostetaan työyhteisössä, hän voi tuntea itsensä tasavertaisena. Tasavertaiseksi itsensä tunteva työntekijä kykenee vastavuoroisuuteen, jolloin yhteistyö sujuu, keskinäinen tuki toimii ja yhdessä opitaan. (Lundell 2008, 10, 155). Tasa-arvoisessa ja oikeudenmukaisessa työyhteisössä työilo, työhyvinvointi, työhön sitoutuminen ja työtehokkuus ovat huippu luokkaa. Sairauspoissaolot vähenevät, työn laatu nousee ja työilmapiiri paranee. Henkilökemiat sekä suhteet johtoon vaikuttavat hyvin paljon. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 297).

Työpaikoilla kuitenkin kilpaillaan etenkin mielenkiintoisista, haastavista työtehtävistä, vakinaisista työsuhteista, urakehitysmahdollisuuksista, asemasta, resursseista sekä eduista ja palkasta. Myös esimiehen ajasta käydään kilpailua ja odotetaan hänen olevan vain itseä varten (Mönkkönen & Roos 2010, 141). Pohjalla on ihmisen perustarve olla arvostettu ja saada tunnustusta omista ansioista. Niinpä tasa-arvo jopa lisää kilpailua, kun kaikki on periaatteessa ulottuvilla ja saavutettavissa. Arvostuksen tarve saa ihmisen myös kadehtimaan muita ja jättämään heidän ansionsa tunnustamatta. (Lundell 2008, 61, 85, 92).

Henkilöstöllä oletetaan olevan halu tehdä töitä työpaikkansa parannusten eteen. Heidän oletetaan jatkuvasti hakevan tapoja, joilla he voivat tehdä työnsä paremmin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 101). Kilpailu voikin olla työpaikan edun mukaista, mutta yhtä lailla se voi olla luonteeltaan arvokkaita yhteisöllisyyden voimavaroja kuluttavaa. Kilpailutilanteita pitäisi pystyä näkemään perinteisen win-win (sinä ja minä) –asettelun lisäksi myös win-win-win –asetelman kautta, eli asetelma, jossa voitolle jäävät niin minä, sinä kuin kokonaisuus. (Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 49-50).

### **3.7 Tunteet**

Tunteiden merkitykseen on alettu kiinnittää huomiota vasta hiljattain. Tunneälyllä tarkoitetaan omien tunteiden tunnistamista. Tunneälykäs ihminen kykenee tunnistamaan ja ilmaisemaan omat tunteensa, ilmaisemaan positiivista itsearvostusta ja elämään onnellista elämää. Itsetuntemus auttaa stressinhallinnassa ja edistää omaa työhyvinvointia. Vastaavasti tunteiden piilottelu ja kätkeminen on yhteydessä työuupumukseen. Hyvä työilmapiiri rakentuu jokaisen tunteista ja niiden rakentavasta käsittelystä. Ammatillinen ihminen on tunteva ja toisten tunteita kunnioittava olento. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 24-25, 30)

Tunteet tarttuvat herkästi, ilo tuo iloa, viha vihamielisyyttä (Kokonaho, 2008, 15). Tunteita, myös negatiivisia täytyy voida näyttää työpaikoillakin. Sallivassa ilmapiiris-



sä on lupa itkeä ja nauraa. *Puhumattomat tunteet ja käsittelemättömät asiat eli ne haastavat ja kuluttavat, joista ei haluta puhua, johtavat helposti kokemuksiin epäoikeudenmukaisuudesta sekä välinpitämättömydestä ja johtavat epäaitoihin kohtaamiin.* Työpaikoilla tunteiden ilmaisua on perinteisesti rajoitettu. Muodollinen työyhteisö pyrkii neutralisoimaan tunteita. Puskuroinnista puhutaan, kun häiritsevät tunteet koetetaan eristää tai piilottaa. Jo etukäteen on voitu määritellä, millaisia tunteita on lupa tuoda esiin. Tunteiden normalisointi puolestaan tarkoittaa työyhteisön tasapainoilua tunteiden vaikutuksesta. Yksi yhteisöllisyyden onnistumisen edellytyksistä onkin ymmärtää tunteiden vaikutus vuorovaikutukseen. Samalla on kuitenkin muistettava, että työpaikalle tullaan tekemään työtehtäviä, ei terapoimaan muita. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22, 24-25, 29-30, 32).

Työpaikoille tullaan monin odotuksin, toivein, tuntein ja tarpein. Usein epäviralliset ryhmät, joilla ei ole mitään tekemistä virallisen päämäärän kanssa toimivat työpaikan henkireikinä. Nämä ryhmät muovautuvat spontaanisti henkilökemioiden mukaan, esim. lounastauolla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 71). Joskus ryhmiä käytetään peittämään työyhteisön ristiriitoja. Yhdessä työskentelyn oletetaan automaattisesti poistavan hankalat tilanteet tai auttavan niiden hallinnassa. Valitettavasti ne siirtyvät kuitenkin helposti toisiin ryhmiin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 110).

Johdon tehtävänä on luoda tehokkaita ryhmiä kehittämällä palkitsevia ja hyviä ihmissuhteita (Paasivaara & Nikkilä 2010, 68). Hyvä johtaja kunnioittaa työntekijöiden arvomaailmaa ja tunteita niin ettei uhkaile, nolaa tai tuota häpeää. Hänellä on rohkeutta puuttua myös vaikeisiin asioihin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 123). Kateus on yksi vaikeista asioista puuttua. Kateudesta syyttäminen on loukkaavaa ja saa toisen puolustuskannalle. Samalla sillä voidaan kätevästi välttää itsetutkiskelu ja mahdollinen oma osuus ihmishuonokemille. Vaikka kateus on luontaista ihmisille, sitä on todella vaikeaa myöntää ääneen. (Lundell 2008, 101).

Sosiaalinen äly puolestaan on tietoista sosiaalisuutta, eli valmiutta ja taitoa ohjata omaa sosiaalista käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Se on toisten huomioimista,

myönteistä vuorovaikutusta, yhteistyötä, vuorovaikutteisen työyhteisön rakentamista, sekä toimimista positiivisesti vastuullisella tavalla yksin, parin kanssa ja ryhmissä. Lyhykäisyydessään sosiaalinen äly on kykyä ymmärtää muita ja heidän näkökulmiaan, empatiaa. Työelämässä tämä korostuu kumppanuutena sekä tilannetaajuna. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 23, 27).

Juutin ja Vuorelan (2002, 100) mukaan ihmiset kiinnittävät persoonallisuuteen aivan liikaa huomiota. Yleinen harhaluulo on, että persoonallisuus on pysyvä tila ja määrittää ennalta millainen henkilö on ja miten hän käyttäytyy. Tietynlainen käyttäytyminen normalisoituu ja (mahdollisesti muiden luoma) persoonallisuus onkin sisäinen vankila, josta on vaikeaa paeta. Myös mielikuvat kiinnittyvät voimakkaasti henkilöihin. Ennakkoluulojen ohjaamina ihmiset eivät enää kykene kuulemaan, millaista tietoa on tarjolla, kun nähdään ainoastaan se, kuka puhuu. Ihmiset kuuntelevat ainoastaan niitä, joita arvostavat ja joihin luotetaan. Suurin huomio pitäisi olla puheen asiasisällöllä, ei puhujalla tai tunnetilalla. Jos puhutaan varovaisesti, tai huomioidaan kenelle puhutaan, eli annetaan erilainen sanoma eri ihmisille, on aito yhteisöllisyys kadonnut. (Juuti & Vuorela 2002, 37; Kirjonen 2006, 125; Kokonaho 2008, 16; Paasivaara & Nikkilä 2010, 97).

Pohdittavaksi omassa työyhteisössä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 112):

- 1) Millaisia tunteita on lupa näyttää ja miten? (Erityisesti seksuaalisuutta ja vihamielisyyttä säädellään vahvasti.)
- 2) Kuka saa osoittaa tunteita ja kenelle? Miten hierarkia vaikuttaa, miten sukupuoli tai ammattiryhmä? Saako poliisi itkeä?
- 3) Missä ja milloin tunteita saa osoittaa? Mitkä ovat työyhteisön emotionaaliset alueet?
- 4) Miten persoonallisuus vaikuttaa tunteisiin? Saako hauska olla joskus vakava?

### 3.8 Ristiriidat ja kiusaaminen

Jokaisella on uskomuksia, ennakkoluuloja ja stereotyyppisiä (eli kaavamaisia, yleistäviä) käsityksiä ja reagoititapoja. Ihminen vertailee itseään muihin automaattisesti kun on tekemisissä muiden kanssa. Stereotyyppioista puhutaan usein negatiiviseen sävyyn, vaikka ne ovat ihmiselle luontaisia ja auttavat hahmottamaan ja jäsentämään ympäröivää maailmaa. Kaikki ajattelu vaatii luokittelua ja tyypittelyä järjestyksen ylläpitämiseksi. Erottelu auttaa näkemään, mikä on ainutlaatuista ja erityistä ihmisissä ja elämässä, sekä auttaa saavuttamaan harmoniaa ja sopusointua. On tärkeää huomata, milloin erottelussa on kyse erilaisuuden arvostamisesta ja kunnioittamisesta, milloin puolestaan syrjinnästä, hylkäämisestä, tuomitsemisesta tai huomiotta jättämisestä. Selkeästi erilaiset saavat osakseen ihailua, samankaltaisia, esim. sisaruksia tai työkavereita vertaillaan. Organisaatioissa mikä tahansa liiallisena koettu erilaisuus altistaa syrjinnälle ja henkiseen väkivallalle. Toisen kuviteltu tai todellinen paremmuus saavat helposti aikaan kateuden tunteita. Itseensä liitetyt positiiviset piirteet tukevat omaa identiteettiä ja itsetuntoa, joten on helppo ymmärtää, miksi stereotyyppioilla suositaan omaa ryhmää. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 22, 38-39, 53; Lundell 2008, 25-26).

Sosiaalisella vertailulla on yhteys ihmisen psyykkiseen hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Alituinen vertailu muihin vie mielenrauhan, sillä se saa huomaamaan heti, mitä itseltä puuttuu. Aina on löydettävissä, joku jolla asiat ovat paremmin kuin itsellä. Omaan elämäänsä tyytyväinen ei tunne tarvetta vertailla itseään muihin ja kun on vahva itsetunto, muiden paremmuus ei häiritse tai uhkaa. (Lundell 2008, 27, 29, 37). Moninaisuusosaaminen auttaa irrottautumaan omista näkökulmista ja tarkastelemaan myös itseään muiden silmin. Kun huomaa olevansa itse erilainen muiden silmissä, huomaa erilaisuuden nousevan yhteiseksi piirteeksi, eli olemme samanlaisia, koska olemme erilaisia. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 39).

Katkeroitunut ihminen näkee vain sen, minkä on menettänyt ja on altis kateudelle. Lievittääkseen kateuden tunnetta (joka aiheuttaa syyllisyyttä ja häpeää) pyritään löy-

tämään oikeutusta vihan ja kaunan tunteille. Tällöin etsitään vikoja kadehditun persoonasta ja epäkohtia hänen toiminnasta. Kadehditun menestys selitetään esim. mieliteltyllä tai muilla moraalisesti arveluttavilla keinoilla, ei omilla ansioilla. Näin voidaan ihailun sijaan tuntea halveksuntaa ja kateus on karkotettu. Tunteiden perimmäinen syy, tunne omasta arvottomuudesta on edelleen hoitamatta. (Lundell 2008, 41).

Joskus voimakkaat erimielisyydet menevät niin pitkälle, ettei enää edes yritetä ymmärtää toista osapuolta. Rooli on henkilöitynyt vahvasti ja henkilö jäänyt roolinsa vangiksi. Omia mielipiteitä puolustetaan tiukasti ja toista pyritään muuttamaan niiden mukaiseksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 109). Myös liian ehdottomien rajojen asettaminen itsen ja muiden välille aiheuttaa samanlaisia ongelmia. Aito itsekunnioitus voi korvautua omasta persoonasta vieraantumiseen ja puolustusasemissa pysyttelevään eriytymiseen, jolloin menetetään kosketus elämän tosiasioihin. Vahvan itsetunnon sijaan tämä kertoo enemmänkin toisten tahdon vastustamisesta, pelosta menettää oma itsenäisyys joka ajaa kontrolliin. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 23).

Tällaisessa tilanteessa työyhteisö voi ajautua lukkiintuneeseen tilanteeseen. Ollaan jakauduttu kuppikuntiin, joissa vallitsee kateus ja selän takana puhuminen. Tyypillistä on, että ryhmäkäyttäytyminen on hiljaista väheksymistä, juoruilua, jopa uhkailua, mutta se voi olla myös äänekkästä, toistuvaa perusteetonta moittimista, arvostelua sekä arvostelukyvyn kyseenalaistamista. Tällöin vallitsee ”me ja nuo” –ajattelumalli. Yhteydenpito vähenee, työilmapiiri heikkenee entisestään ja koko toimintakyky huononee. Pitkään jatkuvana tämä aiheuttaa stressiä, lisää sairauspoissaoloja ja saa työntekijät hakeutumaan toisiin työpaikkoihin. Myös organisaation ulkoiseen kuvaan välittyy negatiivisia piirteitä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 114-115).

Eriyisen otollista maaperää ristiriitojen, kuppikuntien ym. konfliktien rakentumiseen ovat yhteisöt, joissa on huonot vuorovaikutustaidot yhdistettyinä tiukkoihin rajoihin ja sääntöihin. Virallinen johtaja voi olla liian tiukka tai liian lempeä, tai vetäytynyt syrjään, jolloin vallan on napannut epävirallinen johtaja. Koska yhteisössä ei ole selkeää johtajaa, johtajan paikasta käydään valtataistelua. Riitapukareiden välille tarvitaan

viestin tuojaa, jonka tehtävä on mahdollisimman epäkiitollinen, saahan hän harteilleen molempien osapuolten kaunat. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 114).

Ristiriidat voidaan jakaa rakentaviin ja repiviin. Rakentavat ristiriidat ovat myönteisiä, luonnollisia, kehitystä edistäviä joissa faktoista pystytään keskustelemaan avoimesti ja päämääränä on yhteinen hyvä. Eriävät mielipiteet ja näkemykset pitäisikin nähdä rikkautena, joiden avulla löydetään luovia ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 254-255). Repivät ristiriidat ovat hankalia, työtä tukahduttavia. Niiden tunnusmerkkeinä on ehdoton oikeassa olo, muiden halventaminen sekä virheelliset juorut. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 124-125). Lundellin (2008, 83, 101) mukaan

*”kateus voi ilmetä hallitsemattomina vihamielisinä purkauksina, jotka tuntuvat usein käsittämättömiltä, koska kateellisen reaktioille on vaikea löytää loogista selitystä omasta toiminnasta tai ulkoisista tapahtumista. Käsittämättömiltä tuntuvien ja toistuvien hyökkäyksien taustalla piilee usein kateus. Kateellinen pyrkii löytämään kadehditusta vain virheitä ja osoittamaan hänen ajatuksensa ja aikaansaannokset mitättömiksi.”*

Toisaalta on helppo syyttää työkaveria kateudesta, jolloin voi välttää itsetutkiskelun ja mahdollisen oman osuuden ongelmiin. Ihmissuhdeongelmille on myös muita syitä!

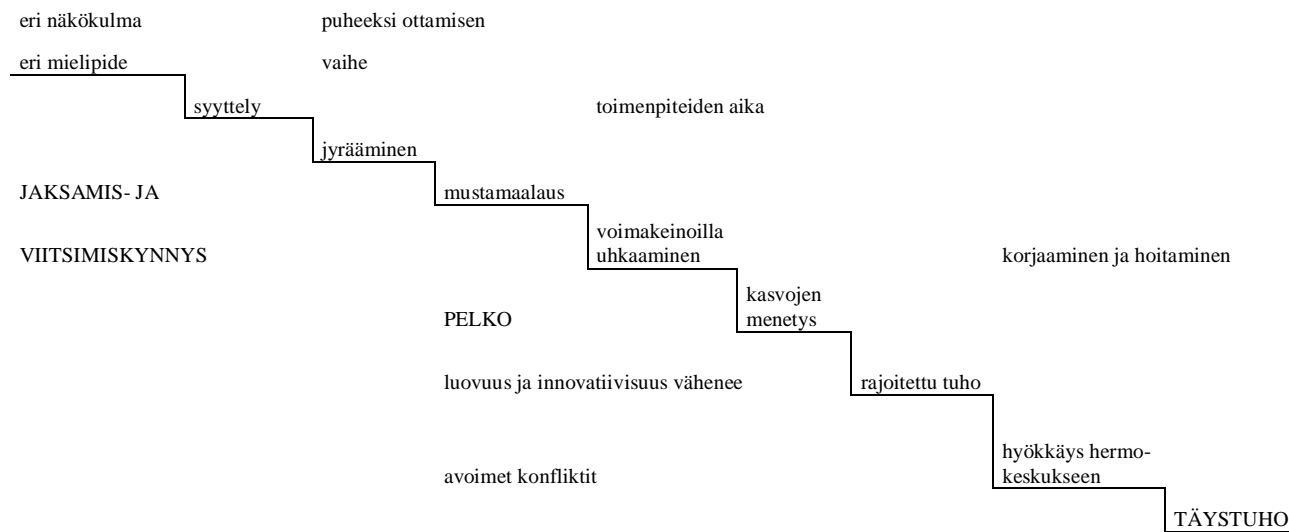
Yksi yleisimmistä ihmissuhdeongelmien aiheuttajista on kateus, jonka käsittelyyn Susanna Lundell keskittyy teoksessaan *Kateus työyhteisössä* (2008). Kateutta esiintyy Lundellin mukaan kaikkialla, missä ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa. *”Kateus ei kerro siitä, miten asiat todellisuudessa ovat, vaan siitä, miten kateellinen kohde kokee niiden mielessään olevan”*. Kateus ei myöskään kerro kadehditusta, vaan ennemminkin kadehtijasta. Hyvä kateus on halua tavoitella itselle sitä hyvää, mitä toisella jo on. Hyvä kateus kannustaa kehittämään itseään ja piristää työelämää kilpailulla. Paha kateus puolestaan on vihan ja katkeruuden kyllästämä tunnetila, johon liittyy halu mitätöidä tai tuhota toisen onni. Mikäli omia tiedostamattomia tunteita ja tarpeita pystyy kohtaamaan, tunnistamaan ja käsittelemään, niistä voi päästä eroon eikä katke-roidu. Kun hyväksyy omat kielteiset tunteet osaksi itseään, ei niitä tarvitse projisoida

muihin ihmisiin. Näin myös positiivisille tunteille jää tilaa. (Lundell 2008, 16, 169-171)

On hyvä muistaa, että ongelmatonta työyhteisöä ei ole olemassa. *Ristiriidat eivät kuitenkaan ole ongelman ydin, vaan niiden käsitteleminen – tai käsittelemättä jättäminen. Ongelmana ei myöskään ole se, että ihmiset näkevät saman asian eri tavoin, vaan se, että näistä erilaisista näkemyksistä ja lähestymistavoista ei osata yhdessä keskustella.* Ristiriitoihin myös suhtaudutaan eri tavoin: osa unohtaa ne nopeaan, osa hautoo pitkään. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 119-120, 127). Ristiriitatilanteissa on kyse osapuolten mieltymyksistä, arvoista, eduista ja tarpeista sekä niiden yhteen sovittamattomuudesta tai siitä, ettei resursseja riitä kaikkien osapuolten etujen ja/tai tarpeiden täyttämiseen. Jokainen haluaa säilyttää oman aseman ja omat edut. (Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 216, 224).

Työprosessien ongelmana eivät ole heikot yksilöt, vaan yksilöiden erottaminen yhteisöstä, mikä saa heidät näyttämään heikoilta (Engeström 1995, 107). Syntipukki on yhteisössä vellovien negatiivisten tunteiden sijoituskohde. Se on myös keino välttää vaikeiden, ahdistavien tunteiden kohtaaminen ja käsittely, onhan syntipukki syyllinen kaikkiin ongelmiin. Jos syntipukista päästään tai hankkiudutaan eroon, tilalle etsitään uusi syyllinen. (Lundell 2008, 107).

Mitä herkemmin ristiriitoihin puututaan, sen helpompia ne ovat purkaa, mutta on hyvä huomioda, että ristiriitojen selvittämiseen käytetty aika on aina pois varsinaisesta työnteosta. Niinpä tulisi keskittyä ristiriitojen ennaltaehkäisyyn. On todettu, että organisaation poikkisuunnassa syntyviä ristiriitoja ja ongelmia on huomattavasti hankalampi nostaa esille ja päästä niissä yhteisymmärrykseen, kuin pystytasolla syntyvissä. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 233). Kuviossa kolme kerrotaan ristiriitojen eteneminen täystuhoon.



### KUVIO 3 Ristiriitojen eteneminen (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 226)

Usein esimiehiltä puuttuu tarvittava tieto ristiriitojen dynamiikasta. Mikäli he tämän turvin vetäytyvät hankalasta tilanteesta, on se samalla viesti työntekijöille, että heidän käytöksensä on sallittua. Joskus, tilanteiden äiyttyä todella pahoiksi voi ulkopuolinen apu olla tarpeen, tai silloin, jos taustalla on henkilöristiriidat työtä koskevien ongelmien sijaan. Hankalien tilanteiden, kuten ristiriitojen purkutilanteissa on hyvä käydä läpi ainakin seuraavat asiat, mutta muistaa, että yhtä oikeaa tapaa käsitellä ristiriitoja ei ole olemassa, vaan käsittelytapa on valittava tilanteen mukaan:

- muistetaan, että ristiriidat eivät raukea itsestään
- otetaan asia puheeksi heti
- arviointi siitä, keiden mukana olo on tarkoituksen mukaista (ovatko kaikki osapuolet halukkaita sopimaan? onko esimies paras henkilö purkamaan ongelmaa, vai onko ulkopuolinen auttaja tarpeen?)
- saada kaikkien osapuolten näkökulmat esille, mutta pohtia, mikä on mielipidettä, mikä kokemuksiin perustuvaa. Esim. kiusatun on hyvä dokumentoida tilanteita, joissa koki kiusaamista.
- ongelmakohtien täsmennys ("ydinongelma")
- pitää yllä rauhallista, neuvottelevaa ilmapiiriä asialinjalla pysytellen
- pohtia yhdessä, mistä tilanne johtuu ja miten sitä on aiemmin yritetty ratkaista, syyllistämättä ketään

- etsiä yhdessä ratkaisua ongelmaan, tehdä päätös ja määritellä jatkotoimenpiteet. Yksipuolinen ratkaisujen sanelu toimii vain harvoin

(Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 216, 221, 236; Mönkkönen & Roos 2010, 69, 257; Paasivaara & Nikkilä 2010, 119,122).

Ristiriidat voivat muuttua tai ne voidaan kokea kiusaamiseksi. Se, että kaksi tasavertaista väittelee, voi olla riitelyä, mutta ei kiusaamista (Lundell 2008, 105). Kiusaaminen on henkistä väkivaltaa joka ilmenee esim. häirintänä tai epäasiallisena kohteluna ja saa kiusatun tuntemaan olonsa puolustuskyvyttömäksi. Kiusaamisen tunnuspiirre on myös toistuva kielteinen, loukkaava tai alistava käytös. Häirintä on helppo tunnistaa, mutta vaikeaa määritellä. Siihen liittyvät esim. vihjailut tai loukkaava käytös sanoin, toimin tai asentein. Se voi olla myös työtehtävien hienovaraista hankaloittamista, josta on vaikeaa saada ketään kiinni. Epäasialliseen kohteluun kuuluvat esim. työsuorituksen jatkuva perusteeton arvostelu, mustamaalaaminen, nimittely ja sosiaalinen eristäminen. Jos tilanteisiin ei puututa ajoissa, se voi johtaa sekä fyysisten että psyykkisten voimavarojen ehtymiseen, ahdistukseen, masennukseen, unihäiriöihin, uupumukseen, seksuaalisiin ongelmiin, sairauslomiin ja jopa enneaikaisiin eläköitymisiin. Kiusaajalla itsellään on usein ongelmia tai hän voi olla aiemmin joutunut itse kiusaamisen kohteeksi. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 238, 240-242; Lundell 2008, 105-106; Mönkkönen & Roos 2010, 175, 177; Paasivaara & Nikkilä 2010, 131-132).

Esimiesasemassa valtaa on helppo käyttää koston välineenä, mutta esimiehen harjoittamaa kiusaamista on erittäin vaikeaa tuoda näkyviin. Se voi olla esim. tehtävien yksipuolistamista tai vähentämistä. Myös työntekijän työkyvyn tai mielenterveyden kyseenalaistaminen voidaan tulkita kiusaamisena. Yhteisö pyrkii piilottamaan väkivaltaa, sivuttamaan sen hiljaisuudella ja vaientamaan sen uhrit. Lopulta voidaan päätyä uskomaan, että uhri on itse syyllinen. Kiusattu kun alkaa käyttäytyä itselleen epätyypillisellä tavalla, mikä ”oikeuttaa” hänen kiusaamisen. Kiusaaja voi väittää kokevansa olevansa itse kiusattu tai hän voi väittää toisen ymmärtäneen väärin ja pyytää muodollisesti anteeksi. Joskus kiusaaminen naamioidaan huumoriksi, jolloin on tarkkailtava, nauraako jokainen aidosti mukana. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 238, 240-



242; Lundell 2008, 105-106; Mönkkönen & Roos 2010, 175, 177; Paasivaara & Nikkilä 2010, 131-132).

Kiusatun huonoa osaa korostaa se, että kiusaaja koettaa usein saada työyhteisön johdon puolelleen. Työkaverit puolestaan voivat vetäytyä ongelman ulkopuolelle väittämällä, ettei heillä ole koskaan ollut mitään ongelmaa kenenkään kanssa. Kiusaaminen voi siis olla syvällä organisaation rakenteissa, jolloin kuka tahansa voi alkaa selitellä tilannetta itselleen parhaiten päin. Mönkkönen ja Roos (2010, 257) kertovat Stanley Milgramin sähköiskukokeista, jossa koehenkilöt olivat valmiita antamaan jopa kuolettavia sähköiskuja kun yhteisössä sitä pidettiin hyväksyttävänä ja oikeutettuna ja auktoriteettiasemassa oleva henkilö näin käski. Mitä kaikkea työyhteisöissä tapahtuukaan? (Mönkkönen & Roos 2010, 255).

Kiusaamisen kieltö ja siihen puuttumisen ohjeet olisi hyvä olla jo organisaation perisäännöissä. Ylipäätään työyhteisöä pitäisi kehittää ja sosiaalisia verkostoja ylläpitää niin, ettei kiusaamiselle tai häirinnälle jää tilaa. Terveessä, toimivassa ja turvallisessa työyhteisössä jokaisella on mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen. Jos kiusaamistilanne tulee päälle, tulisi kiusaajalle/häiritsijälle ilmaista yksiselitteisesti, että kokee hänen käytöksensä loukkaavaksi ja pyytää tätä lopettamaan. Kiusaaja ei ole aina itse tietoinen siitä, että hänen käyttäytyminen koetaan kiusaamiseksi. Mikäli tästä ei ole apua, jatkoselvittelyä varten on hyvä kirjata muistiin tapahtuma-aikoja ja paikkoja sekä se, ketä oli paikalla. Epäasiallisesta kohtelusta tulisi joka kerta välittyä tieto esimiehelle, tarvittaessa myös työsuojeluvaltuutetulle ja/tai työterveyteen. Mikäli neuvottelu ei auta, on ratkaisua haettava huomautusten ja varotusten kautta kiusaajan irtisanomiseen tai siirtoon muihin tehtäviin. (Lundell 2008, 109; Paasivaara & Nikkilä 2010, 132-133).

### 3.9 Oppiva työyhteisö

Työyhteisö ei voi hyvin, ellei sitä kehitetä jatkuvasti (Juuti & Vuorela 2002, 60). Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppimista, eli yhdessä oppimista koko yhteisön eduksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17). Yksilöiden menestystä tukevat yhteisöt, joissa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa asioita; tehdä yhdessä, oppia yhdessä (Collander, Ruoppila & Härkönen 2009, 61). Ei riitä, että tiedetään, mitä pitäisi tehdä. Täytyy oivaltaa yhdessä miten se tehdään ja olla valmiita tekemään se. (Mönkkönen & Roos 2010, 224, 261).

Oppivan organisaation edellytyksenä on yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyteen ei kuitenkaan voida pakottaa eikä vastavuoroisuutta synny käskyttämällä. Vaikka johtamisen tulos voi olla tottelemista ilman ymmärrystä (Kirjonen 2006, 118) eivät pelkästään ylhäältä tulevat suorat määräykset saa aikaan muutosta. Etenkin työyhteisöissä yhteisöllisyys on henkinen tunnetila, joka perustuu vapaaehtoisuuteen ja omaan kiinnostukseen sekä ohjaa yksilöiden käyttäytymistä toisiaan kohtaan. Hyvää yhteisöllisyyttä rakennettaessa on ymmärrettävä niin yksilöllisyyden, yhteisöllisyyden kuin vuorovaikutuksen olemukset. Hyvältä työyhteisöltä vaaditaan rohkeutta ottaa riskejä, uskallusta tutustua erilaisuuteen sekä epäonnistumisten ja epätäydellisyyden sallimista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12-13, 16-17, 42, 80). Työyhteisöjen kehittämistyössä on loppujen lopuksi kyse suhteista ja niiden toimivuudesta. Myös osaamista täytyy johtaa. (Mönkkönen & Roos 2010, 169, 203).

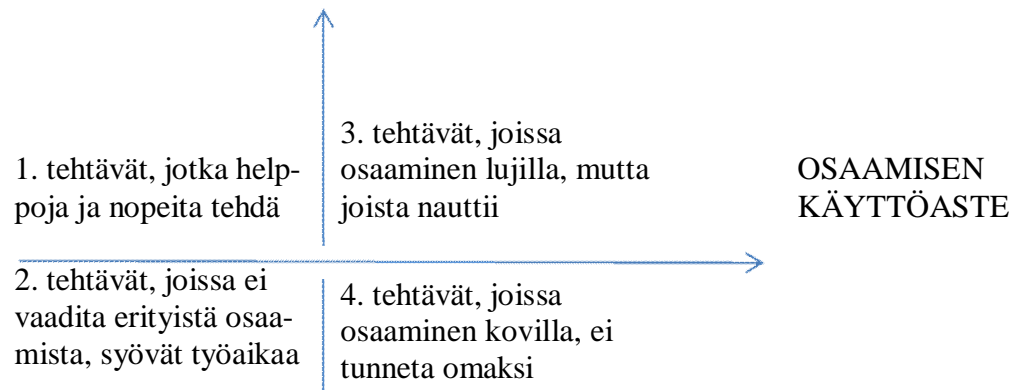
Työn laadulliselle muutokselle on tyypillistä ns. ”hyppy tuntemattomaan”. Muutos pakottaa yhteisön oppimaan jotain, jota ei ole vielä olemassa. Pelkona on usein jo saavutettujen etujen menetys. Toimintajärjestelmän laadullinen muutos on pitkäkestoinen, kollektiivinen, syklimäisesti etenevä tapahtuma. (Engeström 1995, 87-88). Työyhteisön rutiinit, tavat, moraali, säännöt, ehdot, vuorovaikutus ja asiakkaiden kohtelu muuttuvat hitaasti ja kulkeutuvat perimätietona uusille työntekijöille, joita palkitaan työkuultuurin omaksumisesta, rangaistaan siitä kieltäytymisestä. Tämä ilmenee usein kielteisellä tavalla ja vaikuttaa päivitäiseen hyvin- tai pahoinvointiin työyhteisössä ja

myös sen ulkopuolella. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 61-62). Aina löytyy työntekijöitä, jotka ovat työuransa aikana kokeneet niin monta turhauttavaa muutosta, etteivät jaksakaan enää kiinnostua yhdestäkään kehittämis- tai muutosideasta vaan hoitavat tehtäviään minimivaatimuksin. Heidän aktiivisuutensa ilmenee lähinnä uusien asioiden vastustamisena. (Mönkkönen & Roos 2010, 261).

Tiukan työnjaon purkaminen organisaation sisällä, monipuolisten, toisensa korvaamaan pystyvien toimenkuvien luominen sekä perinteisten ammattirajojen ylittävä ryhmätyöskentely auttaa työyhteisöä analysoimaan, ennakoimaan ja suunnittelemaan oman työjärjestelmän kehitystä (Engeström 1995, 23). Paasivaara ja Nikkilä (2010, 19) kertovat tutkimuksista, joiden mukaan johtaminen on menossa tasa-arvoiseen, keskustelevaan tiimijohtamiseen, jossa arvostetaan pyrkimystä luoda edellytyksiä yhteiselle oppimiselle, tiedon luomiselle sekä innovatiiviselle toiminnalle. Työyhteisöjen ongelmat otetaan siis vakavissaan ja niiden ratkaisuihin halutaan panostaa.

Työyhteisön on tarjottava jäsenilleen mahdollisuuksia osallistua ja edetä vähemmän tärkeistä tehtävistä ydintehtäviin (Engeström 1995, 77). Jokaisella ammattilaisella on toiveita siitä, miten edistää ja kehittää omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan. Tämä ei onnistu, mikäli päivittäinen työ ei tarjoa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen toivotulla tavalla ja heijastuu mm. työmotivaatioon. (Kirjonen 2006, 130). Myös osaaminen vaatii oman kehittämissuunnitelman. Henkilöstö on voimavara ainoastaan silloin, jos sen voimavaroja hyödynnetään. Tätä voi mallintaa kuviosta 4:

## TYÖN MIELEKKYYS, HUVITUS



1. helpot työt: huvittaa, ei rasita
2. tylsät työt: ei huvita, ei rasita, vaarana osaamisen hukkaan meno, tylsistyminen
3. haasteet: huvittaa, rasittaa, 110%:n panostus
4. vaikeat, raskaat: ei huvita, rasittaa -> onko oikea henkilö tekemään?  
(toimenkuvan tarkastus, keskittyminen tärkeämpiin tehtäviin)

### **KUVIO 4 Työn mielekkyys (Mönkkönen & Roos 2010, 220, 222, 252-254)**

Hyvä esimies palkitsee alaisen arvostuksella sekä entistä palkitsevimmilla tehtävillä. Samalla hän huolehtii, että aiemmat tehtävät annetaan muiden tehtäviksi, jotta työntekijä ei kuormitu liikaa. (Keskinen 2005, 24).

Mikäli työyhteisöä halutaan muuttaa, ei riitä, että työyhteisön sisällä on lukuisia pieniä oppimisprosesseja (kurseja, koulutuksia, seminaareja) vaan uusia tietoja ja kerrytettyjä taitoja on tarkasteltava laaja-alaisesti koko toimintajärjestelmän muutosprosessina (Engeström 1995, 97). Ulkoapäin tuotu tieto ei toimi sellaisenaan, vaan sitä täytyy yhdessä soveltaa organisaatioon sopivaksi (Mönkkönen & Roos 2010, 224). Mikäli näin ei tehdä, on vaarana, että koulutusten tuomat into ja ideat laantuvat nopeasti kohdatessaan entiset asenteet työyhteisössä (Engeström 1995, 111). Mönkkönen ja Roos (2010, 32, 129) vertaavat työorganisaation muutoksia joukkueurheilun. Muutokset eivät onnistu pelkästään johdon tahdosta, vaan ne vaativat jokaisen sitoutumisen sekä vastuun ymmärtämisen. Muutos on viety läpi vasta silloin, kuin tekijöiden toiminta on muuttunut perustehtävän tasolla. Jotta tämä toteutuisi, on hyvä muistaa kehittämistyön lähtökohta: jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja tuntee sen paremmin

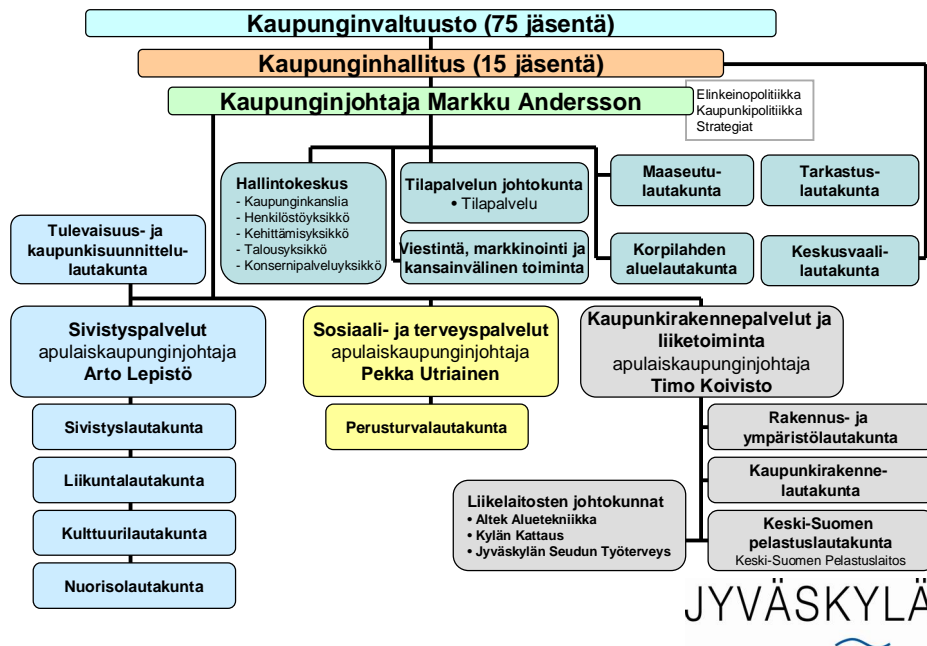
kuin muut. Näin ollen jokaisen panosta tarvitaan – ja jokainen voi halutessaan toimia kehittämisen kompastuskivenä jos ei siihen osallistu. (Juuti & Vuorela 2002, 61). Viisaat organisaatiot valmistautuvat myös kriisien kohtaamiseen (Mönkkönen ja Roos 2010, 38).

## **4 JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN NUORISOPALVELUT**

### **4.1 Jyväskylän kaupunki**

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluissa. Jyväskylä on Suomen seitsemänneksi suurin kaupunki. Asukkaita on 130 816 (31.12.2010) ja muuttovoittoisena kuntana väkiluku kasvaa koko ajan. Yliopiston, ammattikorkeakoulun sekä lukuisten muiden oppilaitosten ja suuren opiskelijamäärän (n.30 000) vuoksi kaupunki on varsin nuorekas. Jyväskylä on myös hyvin monikulttuurinen kaupunki, sillä eri kansalaisuuksia löytyy peräti 113. Ulkomaalaisia on 3175 (tähän lukuun eivät sisälly jo Suomen kansalaisuuden saaneet maahanmuuttajat). Jyväskylän kaupunki on ylivoimaisesti suurin työnantaja 7500 työntekijällään, muita suuria, vähintään 1000 henkilöä työllistäviä yrityksiä ovat Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ky, Jyväskylän yliopisto, Metso Oyj, Keskimaa Osk, Luonetjärven varuskunta sekä Jyväskylän koulutus ky. (Jyväskylän kaupunki 2011). Jyväskylän kaupungin organisaatiota tarkastellaan kuviossa 5.

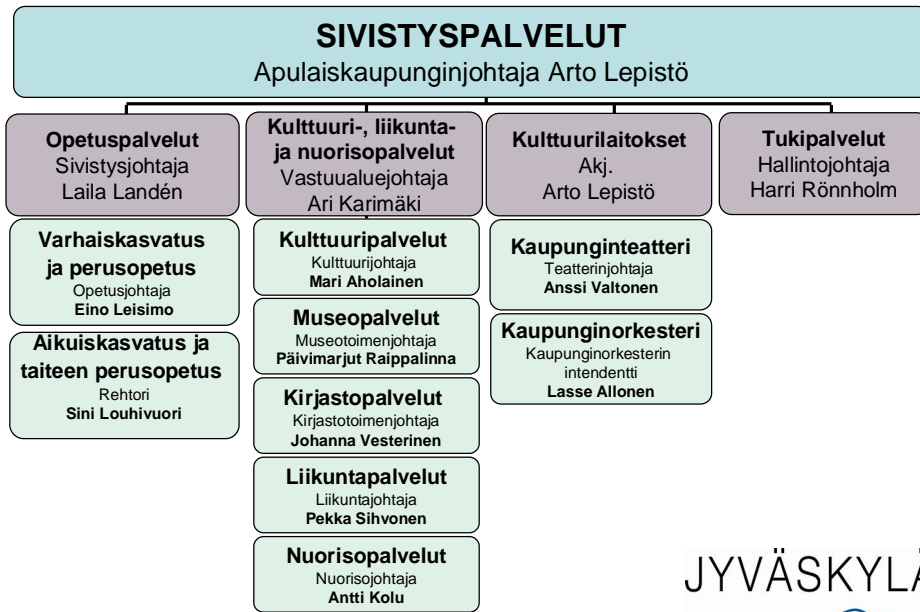
## Jyväskylän kaupungin organisaatio 1.1.2009



**KUVIO 5** Jyväskylän kaupungin organisaatio (Jyväskylän kaupunki 2010)

Jyväskylän kaupungin Nuorisopalvelut sijoittuu kaupunkiorganisaatiossa sivistyspalveluihin (kuvio 6). Nuorisopalveluiden tehtävänä on tarjota nuorille tiloja, toimintaa, kohtaamisia, tietoa ja neuvontaa, niin livenä kuin verkossa. Erilaista toimintaa ja erilaisia toimintaryhmiä on niin nuorisotiloilla, kerhoissa, kouluissa, leireillä, retkillä, verkkopalveluissa kuin liikuntasaleissa, kauppakeskuksissa ja kaupungin kaduilla. Pääsääntöisesti toiminta on maksutonta, avointa sekä suunnattu 13-18-vuotiaille. Kaikki nuorisonohjaajat ovat koulutettuja ammattilaisia, mutta toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä nuorten kanssa. Kaikki nuorisopalveluiden toiminta on täysin päihteetöntä. (Jyväskylän kaupunki 2010a).

## Sivistyspalvelujen organisaatio



JYVÄSKYLÄ

**KUVIO 6 Sivistyspalveluiden organisaatio (Jyväskylän kaupunki 2010)**

Nuorisopalveluiden palveluksessa työskentelee yhteensä 37 henkilöä sekä kaksi oppisopimusopiskelijaa. Yleisin titteli on nuorisohjaaja (17), muita ovat vastaava nuorisohjaaja (8), etsivän työn ohjaaja (3), palvelupäällikkö (2), osallisuuskoordinaattori (2), toimistos sihteeri (2), henkilöstösihteeri (1), nuorisotiedottaja (1), vahtimestari (1), vapaa-ajan ohjaaja (1), sekä nuorisajohtaja (1). Nuorisopalveluiden henkilökunta toimii eri alueilla ympäri kaupunkia pienissä, 2-5 henkilön työyhteisöissä. Hallinto ja kehittämisspalvelut muodostavat suurimman yksikön, kun samassa toimipisteessä työskentelee yhteensä 12 henkilöä. Koko henkilökunnan työkokouksia on noin kahden kuukauden välein. Pieni johtoryhmä kokoontuu viikoittain, laajennettu kuukausittain ja eri teemojen ympärille kootut tiimit (esim. tiedottaminen, monikulttuurisuus, sosiaalinen vahvistaminen, osallisuus) tarpeen mukaan kuukauden tai kahden välein. Nuorisotyöntekijät ovat monialaisen verkostotyön ammattilaisia, ja jokaisella onkin omaan työnkuvaan liittyviä verkostoja laajalti oman työyhteisön ulkopuolelta. Suurimpia, tärkeimpiä ja yleisimpiä yhteistyökumppaneita ovat esim. koulut ja kaupungin muut organisaatiot (sosiaalityö, maahanmuuttajapalvelut), seurakunnat, järjestöt sekä alueiden muut toimijat.

## 4.2 Aiemmat tutkimukset Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluista

Aikaisemmin Jyväskylän kaupungin nuorisopalveluiden henkilökuntaa ovat tutkineet mm. pienen historiikin kirjoittanut Marianne Nurmi (1997), opinnäytetyössään johtajuutta tutkinut Tanja Rätty (2009) sekä väitöskirjan nuorisotyön kesyttämisestä kirjoittanut Katariina Soanjärvi (2011). Nämä tutkimukset ovat lähdemateriaalina myös tässä tutkimuksessa. Lisäksi käytän apunani Jyväskylän kaupungin parillisina vuosina teettämää henkilöstön hyvinvointikyselyä vuodelta 2010.

### 4.2.1 Historian havinaa

Soanjärvi (2011) on tutkinut Jyväskylän kaupungin nuorisotyötä vuosina 2002-2004. Hänen tutkimukseensa nousee esiin nuorisotyön jatkuva muutos, joka ahdistaa työntekijöitä. Nurmi (1997) selittää muutosten taustoja historiikissään. Esittelen muutoksia 1980-luvulta lähtien, sillä osa nykyisistä työntekijöistä on aloittanut työuransa Jyväskylän kaupungilla jo silloin ja nämä tapahtumat heijastuvat vielä tämänkin päiväiseen toimintaan. 1980-luvulla nuorisotyöntekijöiden käsitykset uusista hallintomalleista ja toimintatavoista olivat erilaisia. Tuolloin keskusteltiin laajalti vapaa-aikatoimintojen yhdistämisestä sekä kulttuurin ja urheilun suhteista. Nuoriso- ja liikuntatoimet oli lakkautettu ja tilalle perustettu vapaa-aikavirasto. Työyhteisö ei päässyt yhteisymmärrykseen, joten riitelyn tuloksena toiminta kärsi ja monet tilaisuudet työn kehittämiseen jäivät käyttämättä. 1990-luvulla nuorisotyöntekijät löysivät yhteisen sävelen ja halusivat kehittää itseään sekä omaa työtään, työn kohdetta, nuorta, unohtamatta. Laman tuomat niukentuneet talous- ja henkilöstöresurssit toivat kuitenkin uusia haasteita. Vapautuneita toimia ei säästösyistä täytetty, jolloin henkilöstö ”keski-ikäistyi”. Kaupungin toimintojen uudelleen organisoimisen jälkeen (1994) nuorisotoimi siirrettiin sijoitusyksikköön ja täältä edelleen kulttuuriviraston alaisuuteen odottamaan päätöksiä lopullisista suunnitelmista. (Nurmi, 1997).



Vuonna 1995 astui voimaan uusi nuorisotyölaki. Lain tavoitteena oli laajentaa nuorisotyön sisältöä vapaa-ajan toiminnasta nuorten elinolojen parantamiseen kokonaisuutena. Jyväskylän kaupungin nuorisotyön tavoitteena oli tuolloin luoda edellytyksiä nuoriso- ja kansalaistoiminnalle sekä edistää nuorten kasvua ja kansalaisvalmiuksia. Nuorisotoimi jakaantui: alueellinen nuorisotyö, nuorten työnopetus ja erityisnuorisotyö siirrettiin sosiaali- ja terveystalokeskukseen, nuorisokulttuuri ja siihen liittyvä nuorten harrastustoiminta kulttuurivirastoon. Tämän jälkeen Jyväskylän kaupunkia syytettiin julkisesti nuorten hylkäämisestä. Kritisoijille kerrottiin rakenteellisista muutoksista sekä painopisteen siirtymisestä syrjäytymisen ehkäisyyn mm. (nuorten) työllistämisen keinoin. Julkisuudessa painotettiin myös sitä, että nuorisotyötä tehdään monella tasolla ja taholla. Pelkkä tuijottaminen suljettuihin nuorisotiloihin ja vähentyneisiin nuorisotyön vakansseihin ei anna oikeaa ja todellista kuvaa työn määrästä tai siihen sijoitetuista verorahoista. Esim. jo syksyllä 1996 käynnistettiin nuorisovaltuusto, josta nuoret eivät kuitenkaan vielä tuolloin innostuneet. (Nurmi, 1997).

#### **4.2.2 Nuorisotyö palokuntana**

Soanjärven tutkimus sijoittuu tämän jälkeiseen aikaan. Hän tutki toimintaa ja halusi saada aikaan muutoksia jyvaskyläläisessä nuorisotyössä, nuorisotyöntekijöissä ja rakenteissa. Tutkimus ei siis rajoittunut pelkästään Jyväskylän kaupungin nuorisotyöhön, vaan nuorisotyöverkostoihin. Haastatteluissa oli mukana nuorisotyöntekijöitä, päättäjiä, johtajia sekä lehtoreita. (Soanjärvi, 2011, 38). Soanjärvi (2011) käy läpi samoja nuorisotyön rakenteellisia muutoksia Jyväskylässä kuin Nurmi (1997). Soanjärven haastattelemat johtajat myöntävät itsekkin virheensä nuorisotyön alasajossa 1990-luvun laman jälkeen. Vastaavanlaista toiminnan purkamista ei tehty missään muussa isossa kaupungissa. Nuorisotyöntekijöille jäi pelko alasajon uusiutumisesta ja sitä kautta oman työn mitätöinnistä. He kokivat nuorisotyön hajauttamisen oman työn aliarvioimisena kunnallisena toimialana ja toimintatapana. Yksittäisten nuorisotyöntekijöiden ammatti-identiteetti koki suuren kolauksen, kun heille muodostui kuva, että

*”kuka tahansa kelpaa tekemään nuorisotyötä, se ei tarvii omaa hallintokuntaa ja kun kaikkia työntekijöitä ei voi irtisanoa niin rippeet heitetään jonnekin tekemään jotakin”.*

Soanjärvi itse näki tilanteen niin, että nuorisotyö oli täysin tuuliajolla ja ahdingossa. Jyväskylän kaupungin nuorisotyön organisaatio puolestaan oli sekava ja jatkuvasti muuttuva. (Soanjärvi, 2011, 55-56, 67).

Suurimpina ongelmina Soanjärvi (2011, 56) näkee luottamuksen puutteen, jota ruokkii esim. epärealistiset käsitykset toisten töistä ja työn tuloksista. Kolmannen sektorin ja kaupungin työntekijöiden välillä oli skismaa: järjestöpuolen työntekijät kokivat kaupungin nuorisotyöntekijöiden olevan leipiintyneitä ja tekevän töitä vain virka-aikaan kun taas kaupungin työntekijät kokivat järjestöiden saavan hankkeilleen niin helposti rahoitusta, ettei työn tuloksilla ole merkitystä. Tutkijalle itselleen jäi epämääräiseksi nuorisotyön julkiset perustelut, joiden hän ei nähnyt tukevan nuorisotyötä kokonaisuudessaan, ammatillisten nuorisotyöntekijöiden tukemisesta puhumattakaan. Soanjärvi (2011, 57) ihmettelee myös kurjuutta, joka nuorisotyön tiloissa on läsnä: homeiset, kosteusvaurioiset tilat, moneen kertaan kierrätetyt kalusteet, rikkiäiset ikkunat... Harvassa nykyaikaisessa organisaatiossa tarvitsee etsiä kalusteita ja muita toiminnan peruselementtejä niin kuin nuorisotyössä.

Vaikka nuorisotyöllä oli virallinen visiot ja strategia –ohjelma, Soanjärven (2011, 58, 65) mukaan nuorisotyötä leimasi virallisten linjausten linjattomuus ja profiilittomuus jossa jokainen nuorisotyöntekijä sai tehdä alueellaan käytännössä mitä halusi. Nuorisotyötä leimasi nuorisotyöntekijöiden henkilökohtaiset intressit, jotka ohjasivat toimintaa. He tarttuivat kiinni kaikkeen, mikä ajassa liikkui, mutta kokonaisnäkemystä nuorisotyöstä ei ollut havaittavissa. Nuorisotyöntekijät kokivat ahdistusta ristipaineista, kun joka puolelta (esim. koulut ja sosiaalityö) tuli paineita ja odotuksia tehdä työtä heidän asiakkaiden kanssa, eivätkä he tieneet, kenen huutoon vastata. Esille nousi myös pelko ja huoli siitä, että nuorisotyön pitäisi vastata kaikkiin haasteisiin, joita sille esitetään. Soanjärvi (2011, 60, 71) miettii, miten tämä on mahdollista. Voiko tämä olla mahdollista myös muissa suurissa kaupungeissa? Miksi nuorisotyölle ei löydy perus-

teita? Mitä nuorisotyöntekijät oikein tekevät ja mitä varten? Kuka nuorisotyötä oikein ohjaa tai johtaa? Miksi nuorisotyön erityistä asiantuntijuutta kyseenalaistetaan ja nuorisotyö joutuu jatkuvasti perustelemaan olemassa oloaan?

Soanjärvi (2011, 109) ei näe nuorisotyöntekijän asemaa helpoksi. Periaatteessa ja juhlapuhe-tasolla työtä pidetään tärkeänä ja merkityksekkäänä, mutta tiukan paikan tullen säästötoimilla on mahdollista laittaa lähes koko toiminta alas. Nuorisotyön ammattilaisuutta ei tunnisteta. Ohjeistukset, määritelmät ja jopa lait ovat ylimalkaisia tai puutteellisia. Työtä tehdään vahvasti omalla persoonalla, jolloin läsnä on jatkuvasti myös työntekijän minuus ja tunteet. Ammatillisuus ei synny pelkästään koulutuksellisten tietojen ja taitojen omaksumisen kautta, vaan vahva ammatillisuus vaatii persoonallista kasvua. Muiden asiantuntijoiden keskuudessa tämä saattaa kääntyä haitaksi, etenkin jos työntekijän ulkonäkö nousee nuorisokulttuureista. (Soanjärvi 2011, 104, 109, 112, 118).

Lopuksi Soanjärvi vertaa nuorisotyötä palokunnan toimintaan. Siellä missä savuaa, sinne nuorisotyö paikalle. Nuorisotyöntekijä ruiskuttaa vettä niin, että varmasti sammuu ja kun palo on sammutettu, katsotaan, mitä saatiin aikaan. Siis jos ehditään, sillä seuraava palo kutsuu jo palokuntaa. Näitä paloja edustavat Soanjärven mukaan etenkin ne ns. harmaat alueet, joita muut toimijat eivät hoida. Hänen mielestään nuorisotyö hakee jatkuvasti oikeutusta toiminnalleen tekemällä näitä muilta jääneitä tehtäviä. Jokainen työntekijä voi itsenäisesti koostaa harmaan alueen tehtävistä itselleen mieluisen paketin ja tavan toimia johdon ohjeista välittämättä, sillä ne eivät yleensä väännä ruohonjuuritason sisältöä todellisuudessa ohjaaviksi. Autonomisuus sisältää monia riskejä. Kun toiminnasta ei muodostu yhteistä julkista kuvaa, mahdollistaa se myös sisällöllisten jännitteiden synnyn. Ammatillisen nuorisotyön sisältö on hyvin laaja-alainen ja odotukset ristiriitaisia joten nuorisotyöntekijältä vaaditaan monenlaista osaamista. (Soanjärvi 2011, 118-119, 134).

Soanjärven tutkimuksen jälkeen, vuonna 2005 sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen alainen alueellinen nuorisotyö sekä kulttuuriviraston alainen kulttuurinen nuorisotyö

yhdistyivät uudelleen nuorisoasiainkeskukseksi. Vuonna 2009 oli seuraavan suuren muutoksen vuoro, kun Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän maalaiskunta sekä Korpilahden kunta yhdistyivät ja näiden nuorisotoimista muodostui nykyinen Jyväskylän kaupungin Nuorisopalvelut 1.1.2009. Jo ennen kuntaliitosta Jyväskylän kaupungin ja Jyväskylän maalaiskunnan nuorisotoimilla oli yhteistyöhanke ja mm. yhteinen nuorisajohtaja 1.3.2006 alkaen. Yhteistyöhanke olisi mahdollisesti yhdistänyt nuorisotoimet myös ilman kuntaliitosta.

#### 4.2.3 Johtajuuden vaikutukset

Tanja Rätty (2009, 5) kertoo Jyväskylän maalaiskunnan hyvinvointikyselyiden erittäin hyvistä tuloksista. Rätty keskittyy opinnäytetyössään johtajuuden tutkimiseen, mutta toteaa sen olevan väline työyhteisön ilmapiirin luomiseen. Rädyn haastattelema Jyväskylän kulttuuri-nuorisajohtaja näkee johtajuuden enemmänkin kumppanuutena ja alaisen palvelijana toimimisena (ns. servant leadership). Johtajan pitäisi johtaa niin, että alaiset toimivat oman organisaation eteen ja ymmärtävät asemansa organisaation toimivuuden kannalta. Haasteina, tai kehittämisen kohteina kulttuuri-nuorisajohtaja näkee erityisesti viestinnän sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen ongelmat. (Rätty 2009, 23, 25-26). Rädyn tutkimuksessa on mielestäni ristiriitaista se, että samaan aikaan kun työyhteisön hyvinvointia kehdutaan erittäin hyväksi, kaikkien kerrotaan tulevan toimeen keskenään erittäin hyvin ja asioista pystytään avoimesti keskustelemaan (Rätty 2009, 29) niin kuitenkin Rädyn haastatteleman kulttuuri-nuorisajohtajan mielestä

*”sosiaalinen vuorovaikutus on puutteellista ja ihmisten väliset kontaktit eivät toimi. Joku sanoo huonosti toiselle jonkin asian ja asia jää hiertämään jopa kolmen vuoden ajaksi, mutta sitä ei oteta puheeksi. - - Jos työyhteisössä on yksikin tällöinen isompi ongelmallinen ihmissuhde niin se heijastuu isosti työyhteisöön kokonaisuutena.”*

(Rätty 2009, 26-27). Onko kyseessä siis samanlainen onnellisuuden muurin rakentaminen, josta myös Soanjärvi (2011, 57) puhuu?

Rädyn haastattelemat kulttuuri-nuorisonohjaajat ovat tyytyväisiä esimiehiinsä. Esimies tukee ja kannustaa, mutta antaa tilaa omalle osaamiselle ja ideoiden toteutukselle. (Räty 2009, 29). Tässä kohtaa lienee aiheellista kertoa, kuinka Jyväskylän maalaiskunnan organisaatiokaavio erosi Jyväskylän kaupungin kaaviosta: kaupungin puolella oli vain kaksi nuorisosihteeriä, joista toinen oli alueellisen nuorisotyön esimies, toinen kulttuurisen nuorisotyön esimies. Maalaiskunnan puolella kulttuuri-nuorisosihteereitä oli enemmän, jokaisella alueella omansa. Maalaiskunnan puolella kulttuuri-nuorisotoimi oli yksi yhteinen organisaatio, kaupungin puolella nämä olivat erillään. Kuntaliitoksen myötä suurin osa maalaiskunnan kulttuuri-nuorisonohjaajista siirtyi uuden Jyväskylän nuorisonohjaajiksi, kulttuuri-etuliite säilyi vain yhdellä henkilöllä joka siirtyi kulttuuripalveluiden alaisuuteen.

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **5.1 Tutkimusote - kehittävä työntutkimus**

Opinnäytetyöni on otteeltaan kehittävä työntutkimus. Kehittävässä työntutkimuksessa yhdistetään tutkimus, käytännön kehittämistyö ja koulutus. Se on tutkimustapa, joka osallistaa tutkittavat analysoimaan sekä muuttamaan omaa työskentelyään. Kehittävässä työntutkimuksessa ei tarjota valmiita ratkaisuja ulkoa käsin, ainoastaan välineitä niiden suunnitteluun ja saavuttamiseen. Kehittävässä työntutkimuksessa uskotaan siihen, että parhaat ja toimivimmat ratkaisut löytyvät tutkittavilta itseltään. Tutkimusmuoto on kansainvälisesti melko harvinainen, suomalainen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Engeström 1995, 11-12, 18). Opinnäytetyön tarkoituksena onkin olla eriomainen väline keskustelun herättämiseen sekä omien toimintatapojen tarkasteluun. En halua syöttää valmiita ratkaisumalleja vaan antaa ideoita niiden löytämiseen. Uskon, että jokainen pystyy omia toimintojaan kriittisesti tarkastelemalla parantamaan työhyvinvointia omalta osaltaan, jos niin haluaa.

Kehittävä työntutkimus tutkii työn kehittämismahdollisuuksia ja kehitysehtoja. Kehitystyötä sysätään määrätietoisesti eteenpäin kohti kehityksen ylärajoja ja maksimaalisia mahdollisuuksia. Kehittävässä työntutkimuksessa keskitytään työn ja organisaation laadullisiin muutoksiin. Sen tarkoituksena on muutoksen ymmärtäminen ja hallinta.

Kehittävän työntutkimuksella on kolme tehtävää:

- 1) tuottaa työntekijöille ”peili”, eli konkreettinen havainnointiaineisto työstä, häiriötekijöistä sekä uutta ennakoivista ratkaisumalleista
- 2) asettaa työntekijöille tehtävät uuden toimintamallin muodostamiseksi ja sen soveltamiseen
- 3) muovata ja tarjota työntekijöille käsitteelliset välineet näiden tehtävien suorittamiseen.

(Engeström 1995, 87, 123,126, 132). Tämän tutkimuksen teoriataustan luettuaan jokaisella pitäisi olla valmiudet peilata omaa toimintaansa sekä suhteuttaa sitä kokonaisuuteen.

Kehittävässä työntutkimuksessa ei keskitytä siihen, miten suorituksia tehdään, vaan miksi ja missä yhteydessä niitä tehdään (Engeström 1995, 39). Työyhteisön edustajien monet erilaiset taustat, intressit ja näkökulmat muodostavat moniäänisyyden, jota on kunnioitettava ja joka antaa uusia yhdistelmämahdollisuuksia luovaan vuoropuheluun (Engeström 1995, 48). Kehittävässä työntutkimuksessa pyrkimyksenä onkin tarkastella työhön liittyvää tietoa ja oppimista useamman kuin yhden tiedon olomuodon kannalta sekä ottaa huomioon koko työyhteisössä tai ammattiryhmässä esiintyvien ajattelun- ja toimintamallien kirjo (Engeström 1995, 103, 107). Esim. törmäysten sekä erilaisten konfliktien kuvaukset ja niiden erittelyt ovat tärkeitä osa-alueita kehittävässä työntutkimuksessa (Engeström 1995, 98).

Kehittävässä työntutkimuksessa on paljon samaa kuin toimintatutkimuksessa. Molemmissa metodeissa pyritään saamaan tutkittavat tai ainakin osa heistä aktiivisiksi osanottajiksi tutkimusprosessiin. (Engeström 1995, 116). Tässä tutkimuksessa tutkittavat ovat ensin vastanneet työhyvinvointikyselyyn (syksy 2010). Tämän jälkeen heidät on osallistettu keskusteluun työhyvinvoinnin parantamisesta ja he ovat yhdessä

luoneet esim. työyhteisön pelisäännöt (2010-2011). Tutkijan tehtäväksi on jäänyt tutkimusten sekä osallistavan toiminnan analysointi.

Toimintatutkimuksen heikkoutena on kehityksen arviointi. Mitkä ovat oikeat mittarit arvioida kehitystä? Mikä on toiveajattelua, mikä ristiriitojen peittelyä, mikä tutkijan sokeutta? Kehittävässä työntutkimuksessa työhypoteesi ja sitä kautta koko tutkimusongelma kehittyy tutkimuksen aikana. Erittäin tärkeänä seikkana pidetään toiminnan kriittisten alueiden tunnistusta ja tulkintaa. (Engeström 1995, 119-121). Arvioinnissa yhtä tärkeitä osioita ovat näkyvä lopputulos ja se merkitys, jonka työntekijät lopputulokselle muodostavat. Kuinka siihen suhtaudutaan? Kuinka sitä hyödynnetään? (Engeström 1995, 124). Yleisesti on määritelty, että tutkimustulos on yleispätevä, mikäli se on ilmiöalueella kyllin usein esiintyvä, toistuva, määrällisesti hallitseva ja perinteisesti yleistettävä, eli vakiintunut, vallitsevan muodon asiantila josta muut ilmiöt ovat tilastollista poikkeamaa tai satunnaisvirheitä. Kehittämistutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on kehitys ja tulevien muutosten ymmärtäminen ja hallinta. Uusi kehitys on aina aluksi poikkeamaa, joten on seurattava kehitystä ja pyrittävä vaikuttamaan siihen. (Engeström 1995, 156). Koska olen itse tutkijana osana työyhteisöä, on tässä tutkimuksessa suurena vaarana nimenomaan tutkijan sokeus, eli objektiivisuus. Tutkimustulokset olivat minulle yllätys, sillä en ole aiemmin havainnut työhyvinvoinnin olevan näin kehnolla tolalla.

## 5.2 Tutkimusongelmat

Kokeneet työntekijät toimivat ja ajattelevat usein kuin tutkijat. He tekevät työssään kokeita, asettavat ja testaavat hypoteeseja sekä löytävät ratkaisuja ongelmiin. Heiltä puuttuu kuitenkin tieteellinen kurinalaisuus, jota ei saa unohtaa tutkijoidenkaan kohdalla. Tutkijan roolina on olla aktiivinen tapahtumiin puuttuja, niiden tallentaja ja kriittinen erittelijä. Tutkijan toimia ja ajatuksia tulee tarkastella ja analysoida yhtä kurinalaisesti ja huolellisesti kerätyn aineiston pohjalta kuin työntekijöiden. (Engeström 1995, 117, 126).

Tässä tutkimuksessa tarkastelen työhyvinvointia sekä koko työyhteisön kannalta että yksittäisen henkilön näkökulmasta. Ratkaisuehdotukset haastavat kunkin pohtimaan omaa rooliaan työyhteisössä ja ymmärtämään oman käyttäytymisen vaikutukset: kuinka juuri minun käyttäytyminen vaikuttaa jokaisen työhyvinvointiin. Tarkoituksena on saada jokainen pohtimaan, mitä voisi tehdä toisin, jotta jokaisella olisi parempi olla. Tarkoituksena on myös herättää lisää keskustelua työhyvinvoinnista sekä avartaa erilaisia näkökulmia asian käsittelyyn. Näin ollen osallistan koko työyhteisön kehittämään yhteisön työhyvinvointia. Aihetta käsittelem tarkemmin luvussa 7.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluiden työhyvinvointia. Tutkimusongelmat ovat:

- 1) mitä on hyvä työhyvinvointi ja mistä se koostuu?
- 2) Mikä on työhyvinvoinnin tila Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluissa?
- 3) Mitkä ovat ne keskeisimmät ongelmat, joihin kannattaisi puuttua ja miten tämä onnistuu?
- 4) Mikä on yksittäisen työntekijän osuus koko työyhteisön (työ)hyvinvoinnissa?

### **5.3 Tutkimusaineiston koonti ja analyysi**

Jyväskylän kaupunki teettää vuorovuosin koko henkilöstölle suunnatut työhyvinvointi – ja työturvallisuuskyselyt. Vuonna 2010 oli työhyvinvointikyselyn vuoro. Se toteutettiin loka-marraskuussa 2010. Nuorisopalveluiden osalta kyselyyn vastasi 100% vakituisista ja pitkäaikaisista sijaisista, mikä lienee hyvin harvinaista kaikissa tutkimuksissa. Työhyvinvointikysely on jaettu viiteen (5) eri osa-alueeseen joita ovat

- 1) työntekijätaidot
- 2) esimiestyö
- 3) työyhteisö



- 4) työyhteisön kyky käsitellä ongelmia tai haastavia tilanteita sekä
- 5) tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.

Näiden jälkeen kohdassa 6 on voinut kertoa omin sanoin sen, mitä kyselyssä ei muuten tullut ilmi. Kyselyssä esitettiin erilaisia väittämiä, johon vastattiin numeroin, joissa 1=eri mieltä ja 4=samaa mieltä. Kyselyn tuloksia olen tarkastellut sekä nuorisopalveluiden että koko sivistystoimen näkökulmasta. En siis käytä koko henkilöstön tuloksia, vaan keskityn tutkimaan Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluiden työhyvinvointia.

Koko Jyväskylän kaupungin henkilöstölle tarkoitetun internet-pohjaisen kyselyn (webropol) jälkeen Nuorisopalveluiden henkilökunta haastettiin osallistumaan työhyvinvoinnin parantamiseen. Yhdessä sovittiin esim. työyhteisön pelisäännöistä. Keväällä 2011 halusin tarkentaa sen hetkistä työhyvinvoinnin tilaa puolen vuoden yhteisen työstämisen jälkeen. Tällöin toteutin pienen, kolmen kysymyksen laajuisen jatkokyselyn Nuorisopalveluiden henkilökunnalle, jonka vastausprosentti oli 82.

Kyselyiden tulokset esitän sekä taulukoissa että sanallisesti avattuina. Tilastollisen aineiston käsittelyssä käytän vastauskeskiarvoja. Vertaan Nuorisopalveluiden saamia tuloksia koko Sivistyspalveluiden tuloksiin, jotta saan esille huolen, minkä kyselyn tulokset aiheuttivat: miksi Nuorisopalveluissa voidaan niin paljon huonommin kuin Sivistyspalveluissa keskimäärin.

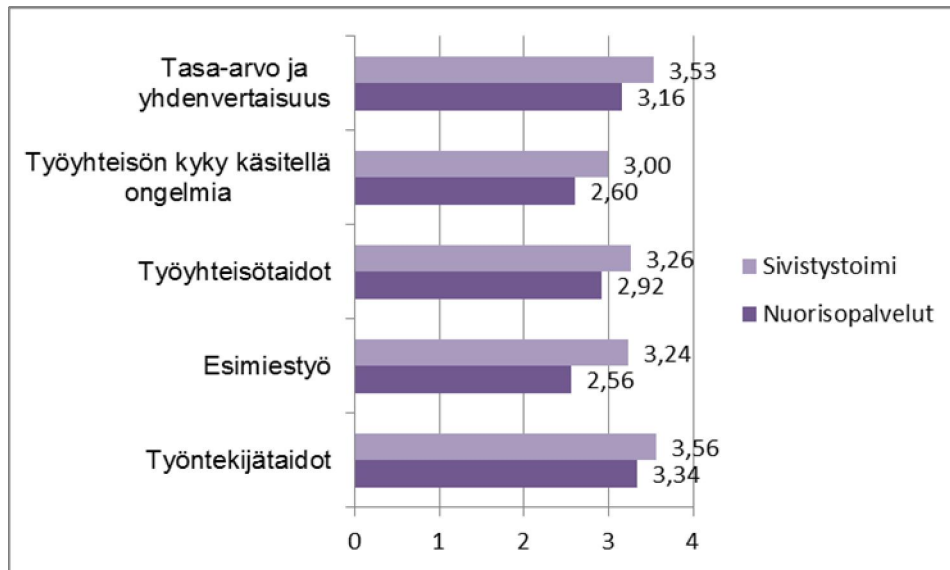
## **6 TUTKIMUSTULOKSET**

### **6.1 Jyväskylän kaupungin työhyvinvointikysely 2010**

#### **6.1.1 Nuorisopalvelut - Sivistystoimi vertailua**

Jyväskylän kaupungin teettämässä työhyvinvointikyselyssä oli viisi (5) osaa. Nuorisopalveluiden jokainen osio arvioitiin Sivistystoimen keskiarvoa heikommaksi. Parhaimmiksi osioiksi arvioitiin työntekijätaidot sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, heikommaksi osioiksi puolestaan esimiestyö sekä työyhteisön kyky käsitellä ongelmia. Vertaillessa näitä Sivistystoimen vastaavaan järjestykseen (taulukko 3) eroa on vain kahden heikoimman järjestyksessä: Sivistystoimessa kaikista heikommaksi osioksi arvioitiin työyhteisön kyky käsitellä ongelmia, toiseksi heikommaksi osioksi esimiestyö. Työhyvinvoinnin ongelmat ja vahvuudet ovat siis kutakuinkin samanlaiset niin Nuorisopalveluissa kuin Sivistystoimessa.

Tämä tutkimus ei kerro vastausta siihen, miksi Nuorisopalveluiden tulokset olivat Sivistystoimen keskiarvoa heikompia. Kysymystä selvittämään tarvittaisiin oma tutkimus, jossa tutkittaisiin sekä Nuorisopalveluita että muita Sivistystoimen organisaatioita (opetuspalvelut, museot, kirjastot, liikunta, teatteri, orkesteri). Sen sijaan tämä tutkimus pyrkii löytämään ne syyt, miksi Nuorisopalveluiden työhyvinvointi on keskimääräistä huonompi sekä tarjoamaan niihin ratkaisuehdotukset. Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2010, 297) esittävät tämän johtuvan esimiestyöstä, johtajuudesta ja henkilökemioista, jotka vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin enemmän kuin ehkä arvattaisiinkaan. Heidän mielestään saman organisaation eri yksiköillä voi olla hyvinvoinnin toisistaan poikkeavat tulokset joka selittyisi näillä.

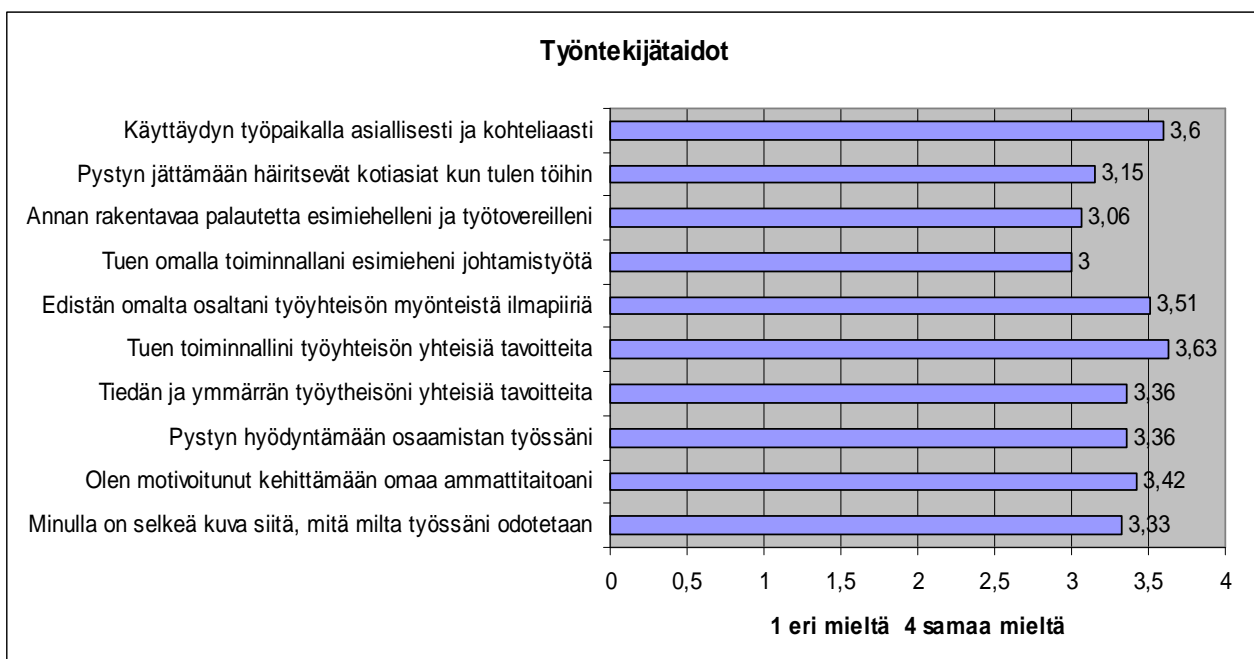
**TAULUKKO 3 Työhyvinvoinnin tila 2010 (Jyväskylän kaupunki 2010)**

### 6.1.2 Nuorisopalveluiden tutkimustulokset

Parhaan arvosanan Nuorisopalveluiden työhyvinvointikyselyssä sai työntekijätaidot (taulukko 4) lukemalla 3,34. Asteikolla 0-4 tämä on varsin korkea tulos (joskin jää hieman Sivistystoimen vastaavasta arvosta 3,56). Itse en ole korkeasta lukemasta yllyttynyt, sillä nuorisotyöntekijöitä on totuttu pitämään oman arvonsa tuntevina, kaiken osaavina ammattilaisina ainakin nuorisotyöntekijöiden keskuudessa. Olen jopa kuullut väittämiä, että nuorisotyöntekijät ovat hankalin ryhmä kouluttaa uutta, koska he kokevat jo osaavansa kaiken – jopa paremmin kuin kouluttaja itse. Toki nuorisotyöntekijän ammattitaidon on oltava laaja-alaista ja siinä katsotaan yhdistyvän niin kasvatus-, opetus-, sosiaali- ja päihdealan. Ammattimaisina verkostotyöntekijöinä viimeinen silaus ammattitaidolle tulee useita eri aloja sisältävien verkostojen osaamisen kautta. Soanjärvi (2011, 104) lisää tähän nuorisotyön tekemisen omalla persoonalla. Kun kyseessä on minuus ja omat tunteet, ei omaa ammattitaitoa kyseenalaisteta kovin helposti, tarkoittaisihan se samalla oman itsensä kyseenalaistamista ja arvostelua.

Tässä tutkimuksessa korkea lukema selittyy edellisen lisäksi seuraavien tutkimusväitteiden mukaan: omalla toiminnalla katsotaan tukevan työyhteisön yhteisiä tavoitteita (3,63), työpaikalla käyttäydytään asiallisesti ja kohteliaasti (3,60) ja omalta osalta pyritään edistämään työyhteisön myönteistä ilmapiiriä (3,51). Huonoimmat arvosanat saavat väittämät ”tuen omalla toiminnallani esimieheni johtamistyötä” 3,00, ”annan rakentavaa palautetta esimiehelleni ja työtovereilleni” 3,06 sekä ”pystyn jättämään häiritsevät kotiasiat kun tulen töihin” 3,15. Kaikki nämä arvot ovat selkeästi keskiarvoajan (2,00) yläpuolella, joten tässä osiossa ei sinänsä ole syytä huoleen. Toki tutkimuksen mukaan huonointa osaa, esimiestyötä, helpottaisi, mikäli alaiset pystyisivät antamaan rakentavaa palautetta sekä tukemaan johtamistyötä.

**TAULUKKO 4 Työntekijätaidot Nuorisopalveluissa (Jyväskylän kaupunki 2010)**



Keskisen (2005, 20) listaamista alaistaidon kriteereistä, joista kerroin sivulla 15, on näissä työntekijätaidoissa kysytty rakentavan palautteen antamista esimiehelleni ja työtovereilleni, esimiehen johtamistyön tukemista sekä työyhteisön myönteisen ilmapiirin edistämistä. Huomioimatta jää resurssien järkevä käyttö sekä varsinaisen yhteistyön tekeminen. Jokainen voi omalta osaltaan varmistaa, että käyttää omia resursse-

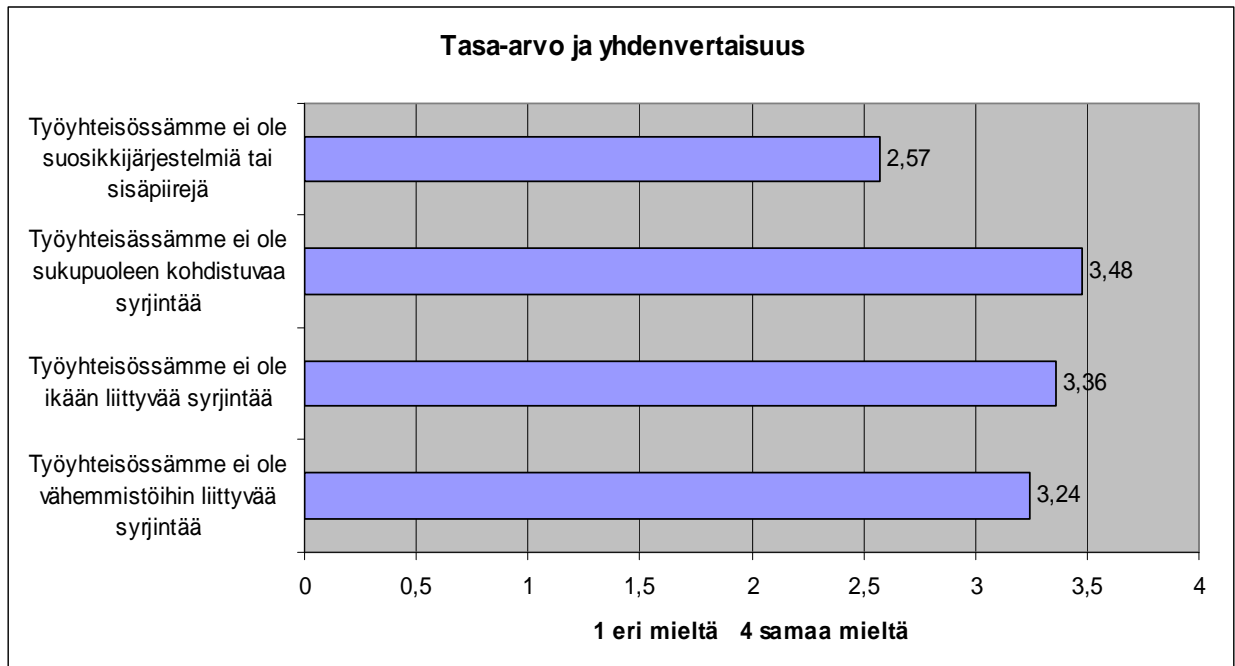
jaan hyödyllisesti sekä pyrkiä siihen, että koko organisaation resurssit tulisivat järkevään käyttöön. Yhteistyön tekemisen (jota on mm. Collianderin, Ruoppilan ja Härkösen (2009,15) mukaan osattava ja haluttava tehdä!) luulisi löytyvän työyhteisötaidot osiossa, mutta tätä asiaa ei ole tässä tutkimuksessa huomattu kysyä ollenkaan.

Toiseksi parhaaksi osioksi Nuorisopalveluissa arvioitiin kokemukset tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista (taulukko 5) lukemalla 3,16. Tätä asiaa hahmoteltiin yleisellä tasolla, miehet – naiset tasolla, eri-ikäisten tasolla sekä valtaväestö – vähemmistöt tasoilla. Tulos on erittäin hyvä, joskin tutkijana kiinnitin huomiota tässä kohdin suuriin keskihajontoihin tiettyjen väitteiden kohdalla. Tässä osiossa tuli myös eniten ”en osaa sanoa” – vastauksia. Kun muiden osioiden väittämät olivat enemmistön mielestä selkeästi joko hyviä tai huonoja, jakoi esim. väittämä ”työyhteisössämme ei ole suosikkijärjestelmää” vastaajat melko tarkasti kahteen osaan lukemin 45,2% - 54,6%. Tästä on helppo vetää kaksi päätelmää: joko Nuorisopalveluissa todella on suosikkijärjestelmä, jota ”suosikit” eivät näe, tai toisena vaihtoehtona työhön muuten tyytymättömät haluavat nähdä suosikkijärjestelmän, kun eivät muuten löydä syytä omaan tyytymättömyyteen. Esim. Lundell (2008) korostaa tätä verratessaan tyytymättömyyttä kateuteen, eli kun kadehditaan toisten onnea tai onnistumista, sitä selitellään itselle edulliseen tapaan, eikä nähdä oman toiminnan tai tunteiden vaikutuksia. Liian suurena nähty erilaisuus puolestaan altistaa syrjinnälle ja henkiselleväkivallalle. Kuppikuntiin jakautuneessa työyhteisössä vallitsee me – ja nuo ajattelumalli. Muita väheksytään, heistä juoruillaan tai jopa uhkaillaan, moititaan perusteettomasti ja arvostellaan. Pitkään jatkuneena tämä lisää stressiä, sairauspoissaoloja sekä jopa ajaa hankkiutumaan toisiin työtehtäviin (Paasivaara & Nikkilä 2010, 114-115).

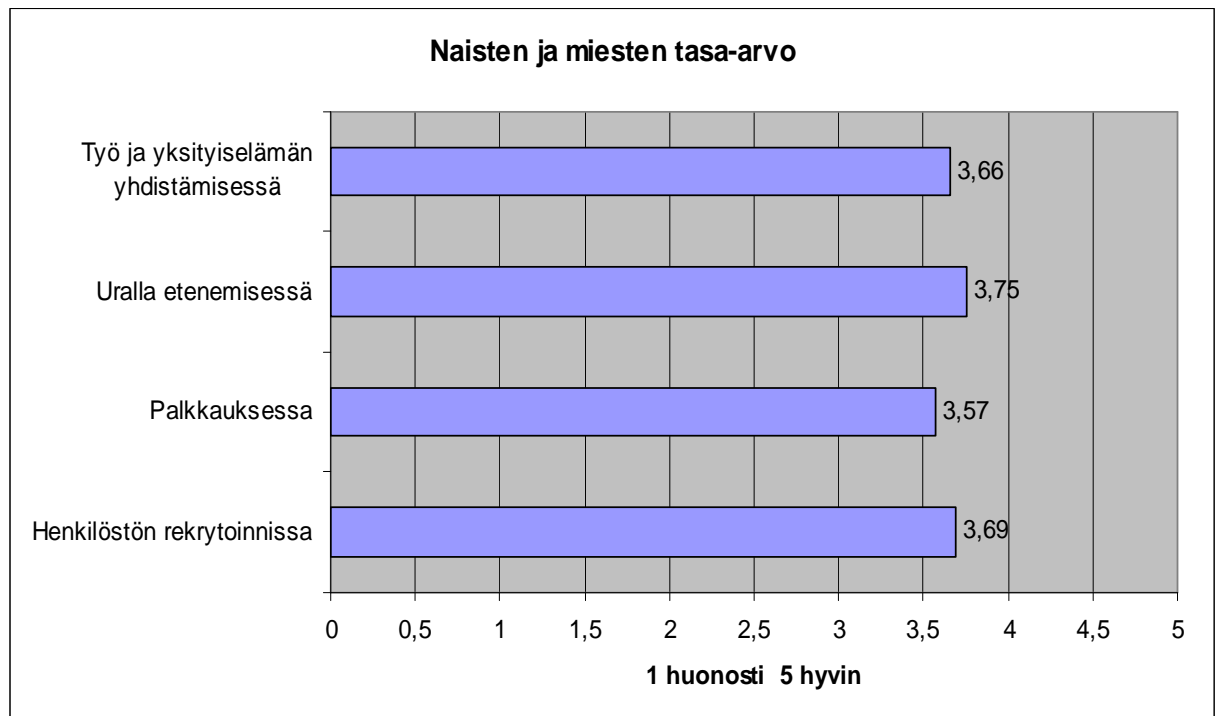
Tasa-arvoisessa työyhteisössä myös oikeudenmukaisuus on huomioitu. Työilo, työhyvinvointi, työhön sitoutuminen ja työtehokkuus ovat huippuluokkaa. Sairauspoissaolot pienenevät, työn laatu nousee ja työilmapiiri paranee. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 297). Onkin mielenkiintoista arvioida tutkimusta, jonka mukaan työhyvinvointi on heikkoa, mutta tasa-arvo koetaan toiseksi parhaaksi osa-alueeksi. Tasa-arvoisuutta edistämällä koko työhyvinvointia saataisiin siis helposti nostettua. Yleensä

ihmiset odottavat samanlaista kohtelua tai jopa tasapäistämistä, vaikka tasa-arvo ei sitä suoraan olekaan (Lundell 2008, 139; Paasivaara & Nikkilä 2010, 42).

**TAULUKKO 5 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus Nuorisopalveluissa (Jyväskylän kaupunki 2010)**

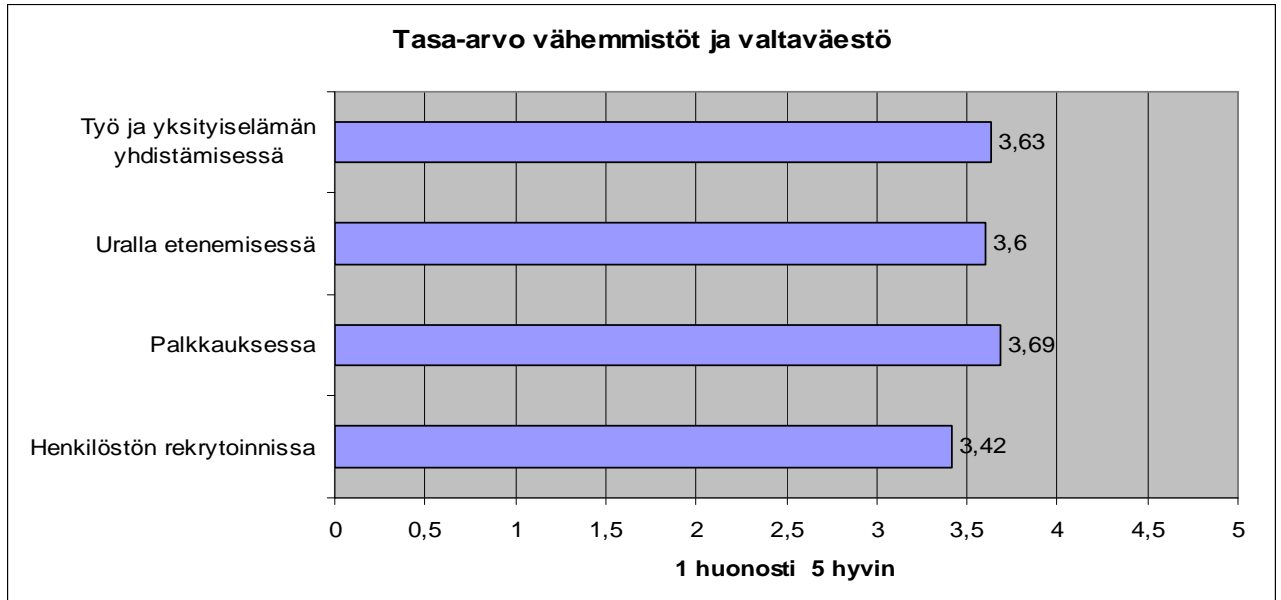


Miesten ja naisten välinen tasa-arvo (taulukko 6) koetaan tämän tutkimuksen perusteella olevan Nuorisopalveluissa erittäin hyvin. Lukemat vaihtelevat 3,57 ja 3,75 välillä, eli tasa-arvo kokonaisuudessaan on mallikasta. Sivistystoimen osalta käytössäni ei ollut tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden osalta kuin yleinen osio, joten tarkennuksia esim. miesten ja naisten välisessä tasa-arvon kokemuksissa en pysty vertailemaan Nuorisopalveluiden sekä Sivistystoimen kesken.

**TAULUKKO 6 Naisten ja miesten tasa-arvo (Jyväskylän kaupunki 2010)**

Tasa-arvo vähemmistön ja valtaväestön kesken (taulukko 7) koetaan sekin mallikkaaksi lukemien jakautuen 3,42 ja 3,69 välillä. Rekrytoinnin saama huonoin arvo selittyy sillä, että toistaiseksi Nuorisopalvelut on työllistänyt vain muutaman eri etnistä taustaa olevan henkilön. Tutkimus ei kerro, eikä tiedossani ole, kuinka paljon heitä on ollut hakijoiden joukossa.

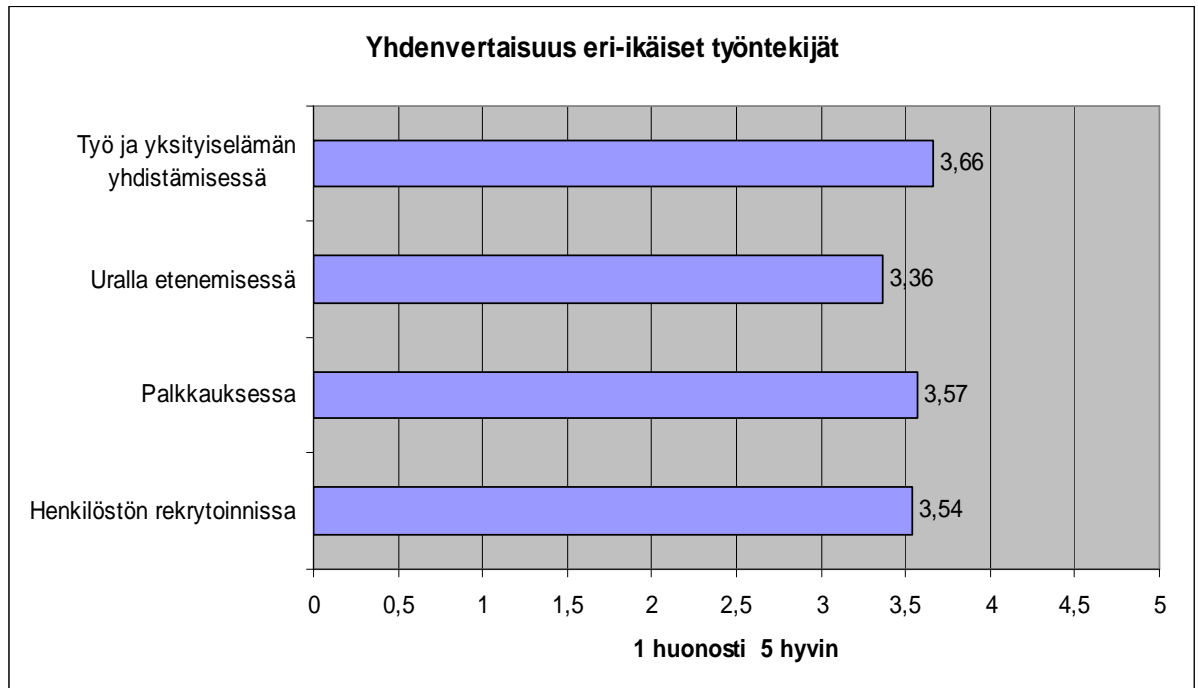
**TAULUKKO 7 Tasa-arvo vähemmistöt ja valtaväestö (Jyväskylän kaupunki 2010)**



Tutkimuksessa selvitettiin myös tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta eri-ikäisten työntekijöiden kesken (taulukko 8). Tutkimuksen väittämien saamien lukemien (tässä osiossa 3,36 – 3,57, eli erittäin hyvä tulos jälleen kerran) eri-ikäisten työntekijöiden yhdenvertaisuus näyttäisi olevan tasa-arvo osion eri osioita vertaillen hieman heikommalla tollalla kuin miesten ja naisten välinen tasa-arvo tai vähemmistöjen ja valtaväestön välinen tasa-arvo. Tämä on mielenkiintoista, sillä kun tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta oli aiemmassa taulukossa (taulukko 5) koottu isompiin kokonaisuuksiin, oli parhaimmat lukemat saanut nimenomaan väittämä, jonka mukaan työyhteisössä ei ole ikään liittyvää syrjintää. Kohdassa kuusi, eli ”tämä jäi vielä sanomatta” tämä osio oli innoittanut eniten vastaajia vaatimaan parempitasoista ikäjohtamista sekä ikääntyvien työntekijöiden huomioimista.



**TAULUKKO 8 Yhdenvertaisuus eri-ikäiset työntekijät (Jyväskylän kaupunki 2010)**



Työyhteisötaidot (taulukko 9) arvioitiin keskiarvoltaan 2,92 arvoiseksi, eli jälleen ker-  
ran hyvä tulos. Kehittämissuunnitelmani ja tutkimuksen koko henkilöstöä osallistavan  
näkökulman kannalta tämä osio on erityisen tärkeä, sillä tämä on juuri se alue, johon  
on helpointa itse vaikuttaa omien tarkoitusperien pohdinnalla sekä omalla toiminnalla.

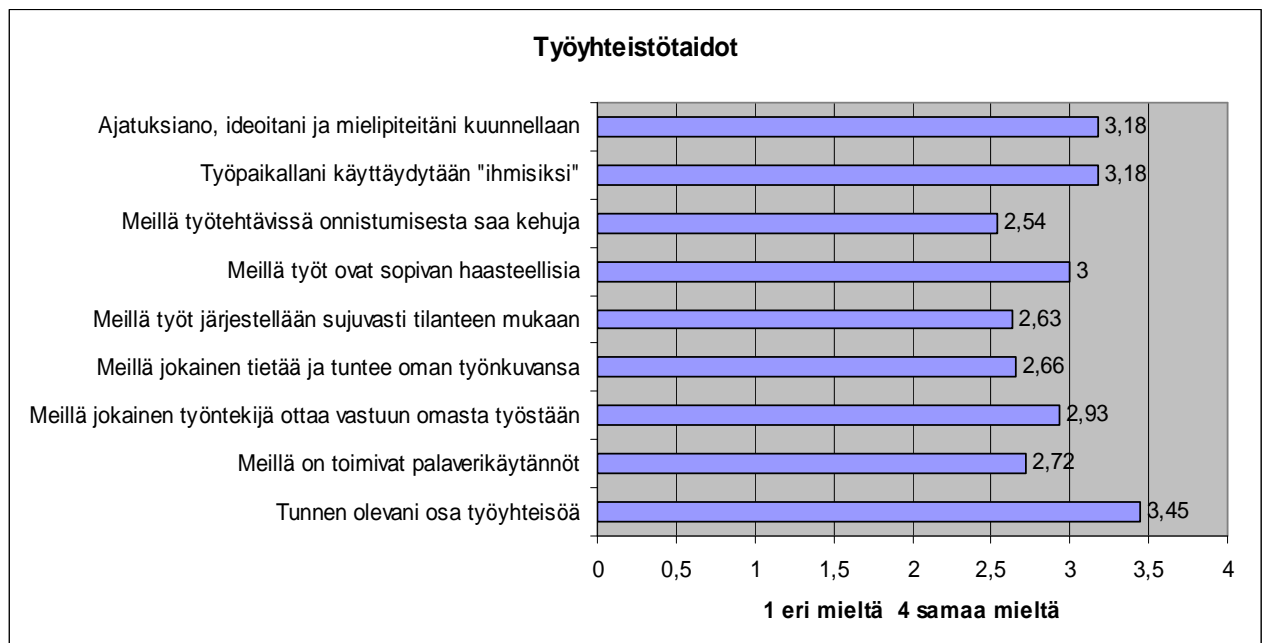
Parhaat keskiarvot tässä osiossa saivat väittämät ”tunnen olevani osa työyhteisöä”  
3,45, ”ajatuksiani, ideoitani ja mielipiteitäni kuunnellaan” sekä ”työpaikallani käyt-  
täydytään ihmisiksi” 3,18. Heikoimmaksi oli arvioitu ”Meillä työtehtävissä onnistumi-  
sista saa kehuja” 2,54, ”Meillä työt järjestellään sujuvasti tilanteiden mukaan” 2,63  
sekä ”Meillä jokainen tietää ja tuntee oman työnkuvansa” 2,66. Työyhteisöön kuulu-  
vuuden tunne on siis vankka, mutta onnistumisista toivotaan saavan enemmän kehuja.  
Aikaisempiin kysymyksiin viitaten väittämiä ”minulla on selkeä kuva siitä, mitä mi-  
nulta työssäni odotetaan” lukemalla 3,33 (työntekijätaidot) ja tässä kysytty ”meillä  
jokainen tietää ja tuntee oman tehtävän kuvansa” 2,66 perusteella voisi päätellä, että

jokainen tietää ja tuntee oman tehtävälueensa ja toiminnan tavoitteet, mutta epäilee, että muille sama ei ole yhtä selvä asia. Toisten työtehtävät voivat olla vieraita, joten niihin kannattaisi tutustua ja olla niistä kiinnostuneita sen sijaan, että keskittyy pelkäämään omien työtehtävien hoitamiseen. Tämä lisäisi myös yhteistä iloa ja kannustamista, missä on havaittu puutteita. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 23, 27) puhuvat sosiaalisesta älystä, eli tietoisesta sosiaalisuudesta jolla ohjaillaan omaa käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa: ymmärretään toisia sekä tunnetaan empatiaa.

Omia työyhteisötaitojaan voi kehittää. Itsetuntoaan kehittämällä tarve verrata itseään muihin vähenee, eikä muiden paremmuus enää tunnu uhkaavalta. Luottamalla muihin ja heidän ammattitaitoon kyttäämisen tarve vähenee ja jopa poistuu. Kun muita ei näe kilpailijoina, myös tiedon kulku helpottuu. Tämä lisää rohkeutta ottaa riskejä, uskallusta tutustua erilaisuuteen sekä epäonnistumisten ja/tai epätäydellisyyden sallimista. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 39, 54; Lundell 2008, 99 ).

Työyhteisön kehittämisessä onkin loppu kädessä kyse ihmissuhteista sekä niiden toimivuudesta. Hyvän työyhteisön jäsen toimii vastuullisesti, yhteistyötä edistäen. Aito ammattilainen pohtii kuinka voisi jakaa omaa osaamistaan myös muille sekä hyödyntää omaa asiantuntijuuttaan koko yhteisön hyväksi. (Keskinen 2005, 24; Mönkkönen & Roos 2010, 169, 201).

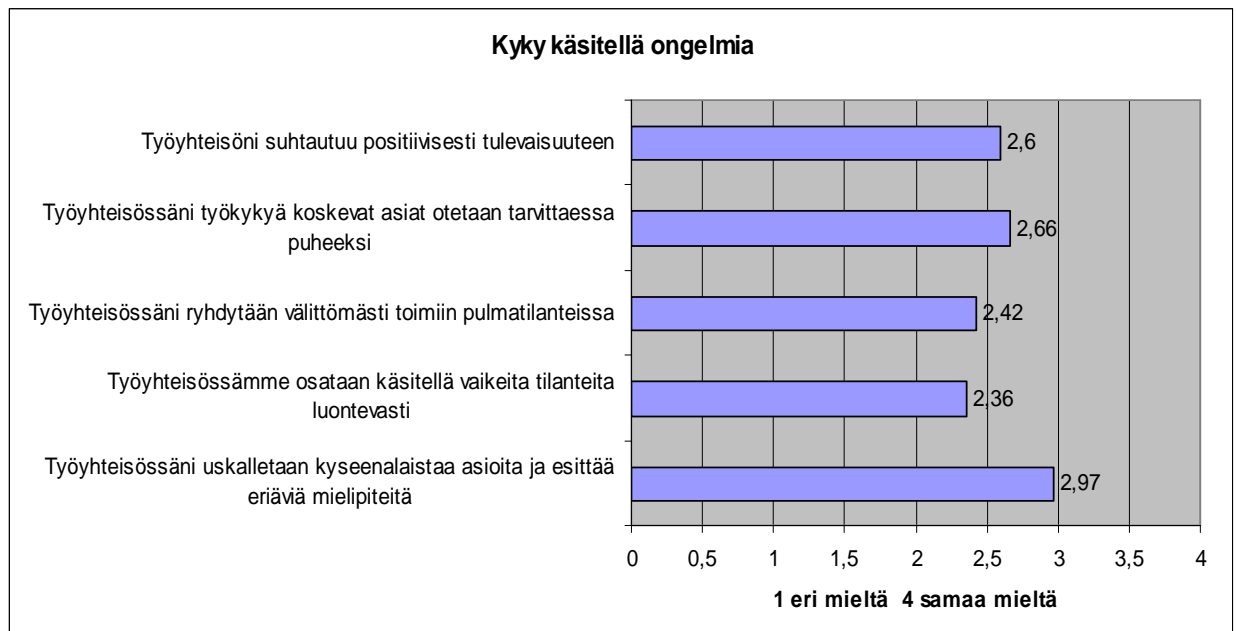
### TAULUKKO 9 Työyhteisötaidot (Jyväskylän kaupunki 2010)



Nuorisopalveluiden kyky käsitellä ongelmia ja haastavia ongelmia (taulukko 10) arviointiin toiseksi heikoimmaksi osioksi keskiarvolla 2,6. Lukema on jälleen hyvä, eli yli keskiarvon muuttuja-akselilla, mutta Sivistystoimen 3,00 verrattuna pieni. Kyse on erittäin tärkeästä osatekijästä, sillä työyhteisön menestyminen riippuu paljolti siitä, miten hyvin työyhteisö kykenee jakamaan ja käsittelemään sen sisältämää tietoa (Collander, Ruoppila & Härkönen 2010, 297).

Parhaiten tässä osiossa onnistutaan asioiden kyseenalaistamisessa ja eriävien mielipiteiden esittämisessä 2,97 sekä työkykyä koskevien asioiden puheeksi ottamisessa 2,66. Eniten parannettavaa löytyy vaikeiden asioiden luonnollisessa käsittelyssä 2,36 sekä välittömiin toimiin ryhtymisessä pulmatilanteissa 2,42. Vaikeat asiat siis tiedostetaan ja ne uskalletaan nostaa esille.

**TAULUKKO 10 työyhteisön kyky käsitellä ongelmia (Jyväskylän kaupunki 2010)**

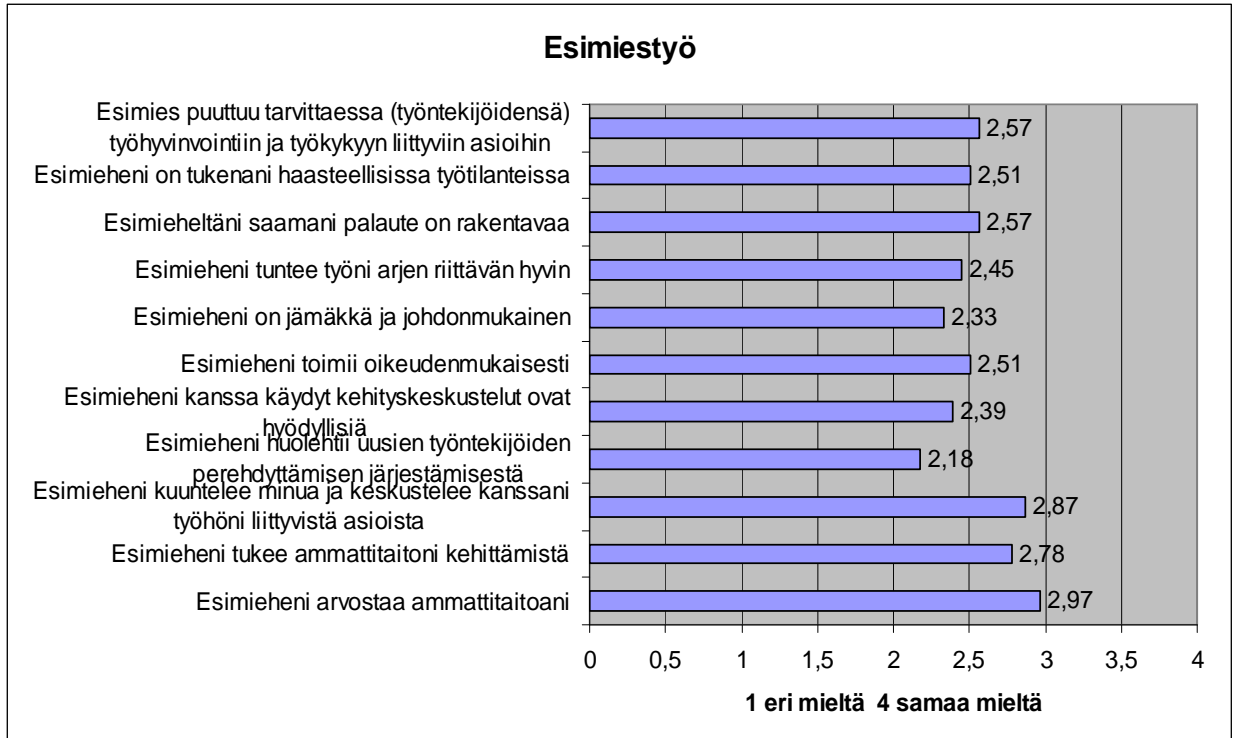


Ristiriitoja tai eriäviä mielipiteitä syntyy väistämättä. Ne pitäisi kuitenkin pystyä näkemään rikkautena, eikä repivinä. Ongelmaksi ristiriidat muodostuvat siinä vaiheessa, kun niitä ei osata käsitellä, tai niistä ei pystytä keskustelemaan yhdessä (Paasivaara &

Nikkilä 2010, 119-120). Ristiriitojen käsittelyyn esitin mallin sivulla 35, joka on hyvä palauttaa mieleen. Hyvin tärkeää on osallistaa työntekijät mukaan moneen, sillä tämä lisää myös oikeudenmukaisuuden tuntemusta (Keskinen 2005, 40-41) ja tähän on myös Nuorisopalveluissa pyritty tietoisesti keväästä 2011 alkaen. Tähän teemaan painudun perusteellisesti kappaleessa 7.

Kehnoimman keskiarvon tämän tutkimuksen osalta sai Nuorisopalveluiden esimiestyö (taulukko 11) keskiarvolla 2,56. Vaikka lukema on tutkimuksen huonoin, se on silti selkeästi muuttuja-asteikon (0-4) keskiarvon (2) yläpuolella, eli hyvä tulos. Parhaiten esimiestyössä onnistutaan ammattitaidon arvostamisessa 2,97, työntekijän kuuntelemisessa ja hänen kanssaan keskustelemisessä 2,87 sekä työntekijän ammattitaidon kehittämisessä 2,78. Huonointa esimiestyötä nähdään uusien työntekijöiden perehdyttämisessä 2,18, jämäkkyydessä ja johdonmukaisuudessa 2,33 sekä kehityskeskusteluiden hyödyllisyydessä 2,39. Jokaisen osion jälkeen vastaajilta kysyttiin ko. osion muutoksista edelliseen vuoteen verrattuna. Erityisen huolestuttavaa on se, että kolmannes (30,3%) vastanneista kokee esimiestyön huonontuneen (jokaisen osion jälkeen oli kysymys, jossa pyydettiin määrittelemään, oliko osion asia parantunut, pysynyt ennallaan vai huonontunut kuluneen vuoden aikana). Vielä Tanja Rädyn tutkimuksessa (2009, 29) esimiestyöhön ollaan tyytyväisiä ja heidän katsotaan yhtä lailla tukevan, kannustavan kuin antavan tilaa omalle osaamiselle ja omien ideoiden toteuttamiselle. Toki on muistettava, että Rädyn tutkimuksen jälkeen on tapahtunut kuntaliitos ja Rädyn tutkimuksessa mukana ovat vain osa syksyn 2011 työhyvinvointikyselyyn vastanneista, mutta huolen esimiestyön laadusta ja/tai sen heikkenemisestä pitäisi olla nyt suuri ja tämän asia, johon tarttua pikaisesti. Rädyn tutkimuksessa ei myöskään oteta kantaa työhyvinvointiin, vaan siinä keskitytään tutkimaan johtajuutta, joten emme tiedä, millä tolalla muut työhyvinvoinnin osa-alueet olivat tutkimusentekohetkellä Jyväskylän maalaiskunnassa.

**TAULUKKO 11 Esimiestyö (Jyväskylän kaupunki 2010)**



Johtajan työalue on laaja ja ehkäpä siitä syystä myös hänen tai heidän toimiaan on helppo kritisoida. Työn mielekkyyden kokemuksiin vaikuttaa suuresti arvostuksen tunne sekä tunne siitä, että on tilaa tulla omaksi itsekseen (Kirjonen 2006, 125), mikä tulee hyvin esiin Rädyn (2009) tutkimuksessa. Johtajalta odotetaan pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta, eli eräänlaista turvallisuutta siitä, että samoihin asioihin reagoidaan samalla tavalla joka kerta kun niitä esiintyy tai ilmenee. Häneltä odotetaan myös työntekijöiden sekä näiden tunteiden kunnioitusta ja rohkeutta puuttua vaikeisiin asioihin. Sen sijaan helposti unohdetaan esimiestyön toinen puoli: alaidot. Kuinka oma yhteistyöni onnistuu esimiehen kanssa? Toiminko itse niin, että minua on helppo johtaa? Huomioinko sen, että esimiehellä riittää aikaa myös muille alaisille vai viekö hänen aikansa kokonaan? (Keskinen 2005, 20, 33, 81-82; Mönkkönen & Roos 2010, 141; Paasivaara & Nikkilä 2010, 123). Tätä puolta esimiestyöstä ei ole juurikaan huomioitu Jyväskylän kaupungin työhyvinvointikyselyssä.

Kohdassa kuusi ohjeena oli ”tämä minulta jäi vielä sanomatta” ja asian sai ilmaista omin sanoin. Osa vastaajista oli jäänyt miettimään, pitikö kyselyyn vastata koko nuorisopalveluiden vai oman toimipisteen, yksittäisen nuorisotilan kannalta. Tästä ei ollut riittävää ohjeistusta. Muuten palaute oli varsin ongelmakeskeistä. Kuntaliitoksen muutosprosessiin katsottiin vielä olevan kesken ja muutokseen toivottiin selkeämpää käsittelyä, tukea sekä yhteisiä pelisääntöjä joilla sooloilu saataisiin kitkettä pois. Sooloilun katsottiin lisäävän epätasa-arvoa, josta muutama vastaaja kirjoittaa kärkkäästi. Epätasa-arvoa katsotaan olevan niin eri alueiden kuin yksittäisten henkilöiden välillä. Osaä potuttaa. Ikääntyvien työntekijöiden huomioimiseen toivotaan parannusta. Myös palkkaus hiertää, kun sekä vastavalmistuneella että jo eläkeikää lähestyvällä on sama peruspalkka. Tukipalveluiden toivotaan palvelevan koko työyhteisöä ja organisaatiota, eikä keskittyvän pelkästään omiin asioihin.

## 6.2 Kevään 2011 tutkimustulokset

Nuorisopalveluiden huonoksi arvioitua työhyvinvointia alettiin parantaa yhteisillä kehittämispäivillä heti työhyvinvointikyselyn tulosten julkaisemisen jälkeen. Keväällä 2011, muutaman yhteisen kehittämispäivän jälkeen, tein koko henkilöstölle pienen kyselyn aiheeseen liittyen, teemalla ”miltä nyt tuntuu”. Kysymyslomakkeessa oli kolme avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli selvittää, kuinka tulehtuneeksi henkilöstö kokee sen hetkisen työskentelyilmapiirin. Halusin tarkentaa työhyvinvoinnin tilaa ja verrata sitä neljän kuukauden takaiseen tutkimukseen. Ovatko asiat todella niin huonosti, kuin työhyvinvointikysely antoi olettaa, vai onko kyselyä tulkittu väärin, onko siihen vastattu ”väärin” tai onko asiat muuttuneet pelisääntöjen luomisen jälkeen parempaan suuntaan? Jaoin vastauslomakkeet (n=28, vastausprosentti paikallaolijoista 100, koko henkilöstöstä 82) kolmeen pinoon: positiivisiin (n=12, 42,9%), negatiivisiin (n=6, 21,4%) ja neutraaleihin (n=10, 35,7%).

Vaikka kysymykset olivat avoimia ja koetin olla johdattelematta vastaajia, vastauksissa korostui kaksi toisiinsa liittyvää teemaa: *toimintaan toivotaan konkretiaa*, kauniit puheet eivät enää riitä, vaan asiat pitäisi saada käytäntöön ja käyttöön ihan oikeasti ja jokaisen pitäisi sisäistää ne (42,9% vastaajista) sekä *turhautuma* siitä, että kaikki jatkuu ennallaan, mikään ei tule muuttumaan (28,6%).

Odotukset päivää kohtaan vaihtelivat pelonsekaisista mukaviin. Osalla oli runsaasti ajatuksia tai odotuksia, toiset odottivat hyvillä mielin työkavereiden tapaamista. Päivän odotuksista huokui konkretian odotus. Myös paha olo, turhautuminen sekä epätoivo näkyivät vastauksissa:

*”yritin tulla avoimin mielin.”*

Tällaisesta vastauksesta herää epäily, että ko. työntekijä ei pysty tulemaan avoimin mielin töihin. Toinen vaihtoehto on, että päivän aikana tapahtui jotain, joka nosti negatiiviset tunteet pintaan ja avoin mieli jäi taka-alalle. Vastaus kun ei kerro, missä vaiheessa paikalle saapuminen avoimin mielin jäi yrittämisen asteelle.

Monen mielestä päivä oli positiivinen ja sai ajattelemaan omia toiminta-ajatuksia ja –malleja. Päivä lisäsi tietoutta työyhteisöiden ongelmista, jolloin tuli selväksi myös se, etteivät ongelmat ole harvinaisia muuallakaan. Hyvänä pidettiin myös sitä, että esimiehiä heräteltiin johtajina. Päivän aikaiselle työskentelylle toivottiin jatkoa:

*”meillä on hyvä porukka, joka ajattelee monista asioista samanlailla – meillä on mahdollisuus kehittyä hyväksi työyhteisöksi. Toivottavasti myös tahtoa löytyy. Prosessia tulee jatkaa yhdessä.”*

Kaikki eivät kuitenkaan olleet tyytyväisiä päivään:

*”miksi samoja asioita veivataan kerta toisensa jälkeen?” ”Että samassa tilanteessa ollaan kuin 10 vuotta sitten. Menneistä ei saa puhua, mutta silti se vaikuttaa nykyisyyteen ja tulevaan. Uskomatonta kiertelyä ja kaartelua!”*

Vastausten perusteella tulkitsen Nuorisopalveluiden henkilökunnan jakautuvan sekä hyvin- että pahoinvoiviin. Kariikoidusti sanottuna hyvinvoivat tulevat innokkaina työpaikalle, myös kehittämispäiviin (tai muihin yhteisiin tapahtumiin) ja ovat iloisia siitä, että tapaavat kollegoitaan. He kuuntelevat asiantuntijoita sekä toisiaan ja ovat valmiita muuttamaan näkemyksiään ja oppimaan uutta. Hyvinvoivat näkevät ongelmat haasteina, joista kyllä selvittää, kun tehdään yhteistyötä. Pahoinvoivat sen sijaan tuntuvat jo antaneen periksi. Heitä on vaikeaa saada kiinnostumaan asioista tai työskentelemään niiden hyväksi. Turhautuminen on jo niin pitkällä, ettei nähdä mahdollisena asioiden paremmiksi muuttamista. Lundellin (2008, 41) mukaan katkeroitunut henkilö näkee vain sen, minkä on menettänyt. Lievittääkseen omaa syyllisyyden ja häpeän oloaan hän koettaa löytää oikeutusta tunteilleen ja alkaa etsiä vikoja vastapuolesta.

Yhteisöllisyyden puute ei tule suoraan esiin kyselyissä, epävirallisissa tilanteissa tai keskusteluissa sen sijaan olen kuullut sen hyvin usein. Myös edellä esittämäni työyhteisön jakautuminen hyvin- ja pahoinvoiviin tukee väittämää. Yhteisöllisyyden tärkeydestä kerroin jo kappaleessa 2.2. Yhteisöllisyyden puutteen taustalla voi olla monia seikkoja joita olen nostanut esiin, mutta yksi tärkeimmistä kysymyksistä on mielestäni se, tuleeko jokainen hyväksytyksi (Mönkkönen ja Roos 2010, 143)? Collianderin, Ruoppilan ja Härkösen (2009, 64) mukaan yhteisöllisyys on erityisen tärkeää siinä työyhteisössä, jossa vietetään suurin osan aktiivisesta ajasta. Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluiden osalta olen havainnut yhteisöllisyyden puutteen koskettavan sekä lähiyhteisöä, että koko Nuorisopalveluita. On henkilöitä, jotka kokevat yhteiset päivät turhiksi ja haluaisivat mieluummin käyttää sen ajan oman vastuualueen töiden tekemiseen, tai kokevat eri vastuualueiden kilpailevan liiaksi keskenään. Lisäksi on henkilöitä, jotka voivat pahoin omassa arkipäivän työyhteisössä, mutta kokevat koko Nuorisopalveluiden yhteiset päivät voimaannuttaviksi.

Lopuksi kysyin, millä mielin lähdet nyt jatkamaan työtäsi. Tähän kysymykseen vastattiin melko lyhytsanaisesti. Muutama oli kokenut oivalluksia ja saanut paljon ajateltavaa ja pohdittavaa. Jälleen kerran turhautuminen nousi esiin vastauksista, esim.



*”kaikki jatkuu entisellään...”*

Osan mielestä päivä oli ollut täysin turha, ja hukkaan heitettyä työaika. Työtunnit olisi haluttu käyttää oman alueen asioihin, ”oikeisiin töihin” eikä yhdessä leikkimiseen. Mielestäni on sääli, että yhteisiä kehittämispäiviä arvostetaan näin vähän. Toisaalta tämä kertoo siitä, ettei Nuorisopalveluissa ole aitoa yhteisöllisyyttä, jossa jokaisen tekemä työ koettaisiin tärkeäksi ja osattaisiin iloita myös toisten onnistumisista. Kuitenkin vielä syksyn 2010 työhyvinvointikyselyssä yhteisöllisyys korostui esim. väittämän ”tunnen olevani osa työyhteisöä” –väittämän osalla erittäin hyvin.

Jäin myös pohtimaan, halutaanko asioille lopulta muutosta, vai pidetäänkö liian tiukasti kiinni tyytymättömyyden roolista? Minkään ei ole pakko jatkaa entisellään, jos muutos ollaan valmiita vastaan ottamaan. Pahoinvoinnin syinä mainitaan samoja elementtejä, joita myös Soanjärvi (2011) nostaa esiin. Soanjärvi on huolissaan mm. nuorisotyön linjauksien linjattomuudesta sekä nuorisotyön erilaisuudesta eri puolilla kaupunkia, kun työntekijöillä on vapaus tehdä lähes mitä itse haluavat. Jyväskylän kaupungin teettämässä työhyvinvointikyselyssä (2010) nousevat samat teemat. Esimiestyö koetaan ongelmalliseksi, samoin ”sooloilu”, jonka itse tulkitseen juuri toimimisella oman tahdon mukaisesti. Toisaalta sooloilu voi olla merkki epätietoisuudesta, pelkoa ja huolta vastata kaikkien avunpyyntöihin selvien linjauksien ja ohjeistusten puuttuessa, kuten Soanjärvi (2011, 60) esittää, ja ehdottaa parannuksen saamiseksi rakenteiden tarkastelua sekä tiedon ja osaamisen jakamista. Nämä vähentäisivät kilpailua ja sooloilua, jotka vielä vuonna 2010 koettiin ongelmallisiksi Nuorisopalveluissa. Toisaalta on muistettava, että tasapäistäminen tappaa luovuuden ja estää työyhteisön kehittymisen (Lundell 2008, 84), mutta ääripäiden väliin mahtuu onneksi monta hyvää ja hyvinvoivaa tapaa toimia. Jokaisessa tutkimuksessa työntekijät toivovat konkretiaa. Soanjärven tutkimus sijoittuu vuosien 2002-2004 väliin, Jyväskylän kaupungin työhyvinvointikysely syksyyn 2010 ja oma kyselyni keväeseen 2011. Ihmettelenkin, miksi samat ongelmat ovat edelleen läsnä. Toimenpiteitä on varmasti tehty, mutta miksi ne eivät ole tuottaneet tulosta?

## 7 NUORISOPALVELUIDEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

### 7.1 Työyhteisön osallistamisen aikakausi 2010-2011

Työhyvinvointikyselyn jälkeen nuorisopalveluiden työhyvinvointiin haluttiin panostaa. Ensimmäisen kerran kokoonnuttiin koko henkilöstön voimin pohtimaan tilannetta 29.11.2010, jolloin päivän teemana oli käydä läpi kyselyn tulokset sekä luoda yhteiset pelisäännöt (kuvio 7) paremman työhyvinvoinnin toivossa. Pelisääntöjen merkityksestä kerroin sivulla 19. Päivän aikana pohdittiin mm. työn arvostusta, määrää ja kuormittavuutta sekä millaisin muutoksin tähän saataisiin parannusta. Todettiin, että työn määrä on lisääntynyt organisaatiorakenteen muutoksen myötä ja että työnjako ja -tehtävät ovat edelleen epäselviä monelle, myös perustehtävät. Ratkaisuksi ehdotettiin tehtäväkuvan tarkastelua esimiehen kanssa, päällekkäisten töiden välttämistä, (työ)tehtävien priorisointia, ajankäytön suunnittelua, rajojen asettamista sekä työtehtävien purkamista ymmärrettävälle tasolle. Tämän jälkeen keskusteltiin siitä, miten vaikeista asioista keskusteleminen ei olisi niin hankalaa: muistutettiin, että eri mieltä saa ja pitääkin olla, mutta toistenkin mielipiteet täytyy huomioida. On kiinnitettävä huomiota tapaan ottaa asiat selville, esim. asiallinen huumori on hyvä apukeino käsitellä vaikeita asioita. Sen sijaan asioiden paisuttelu ja psykologisointi omassa mielessään tekee herkästi karpäsestä härkäsen. Jatkoa varten sovittiin päivämäärä, jolloin asiaa seuraavaksi tarkastellaan

## Nuorisopalvelujen pelisäännöt

- Vaitiolovelvollisuus
- Toisen kuunteleminen
- Noudatetaan työaikoja
- Työtehtävien suorittaminen
- Ei tupakoida nuorten nähden
- avoimuus
- Ymmärrys tiimiyöstä
- Sovituista asioista kiinnittäminen
- Toisen tukeminen päätöksissä
- Toisen huomioonottaminen
- Erilaisuuden sietäminen
- Aikuismainen ja asiallinen käyttäytyminen
- Työ tehdään "pilke" silmäkulmassa
- Pidetään huolta omasta ja muiden jaksamisesta

JYVÄSKYLÄ  
uuden aallon kaupunki ~

### KUVIO 7 Nuorisopalvelujen pelisäännöt (Jyväskylän kaupunki 2010)

Lundellin (2008, 160) mukaan työprosessin mallintaminen on oiva esimerkki työn kehittämisen osallistavasta mallintamisesta, eli keinosta, jossa hyödynnetään kaikkien työyhteisön jäsenien kokemuksia ja tietämyksiä. Tällöin osallistujat oppivat toisiltaan, myös hiljainen tieto siirtyy ja työntekijöille syntyy tunne, että jokaisen työ on tärkeää. Vuoden 2011 alussa jokainen toimipiste saikin tehtäväkseen laatia prosessikuvauksen yhdestä nuorisopalveluiden palveluista. Kuvauksia syntyi nuorten kuulemisesta, nuorisovaltuuston hankerahan jakamisesta, NuortenLaturin Kysy –palstasta, Painovirhe –toiminnasta, maahanmuuttajanuoren kohtaamisesta, avointen ovien toiminnasta, Synkkis –(katu)päivystyksestä sekä osallisuusryhmän toimimisesta. Kuviosta 8 selviää, kuinka erilaisia toimintoja voidaan kehittää.

## Esimerkki toimenpiteiden kirjaamiseen ja seurantaan

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin?	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta

JYVÄSKYLÄ  
uuden aallon kaupunki ~

### KUVIO 8 Nuorisopalveluiden toimenpiteiden kirjaus (Jyväskylän kaupunki 2010)

Seuraavan kerran työhyvinvointi nostettiin esille kehittämissäpäivässä 7.3., jolloin mukana oli tutkimus- ja kehittämispäällikkö Pirkko Korhonen Jyväskylän kaupungin innovaatiopalveluista. Korhonen vertasi työpaikan pelisääntöjä liikennesääntöihin, joita ilman seuraa kaaos. Korhosen johdolla myös tarkasteltiin ja muokattiin nuorisopalveluiden yhteisiä pelisääntöjä.

Korhonen halusi painottaa nuorisopalveluiden vahvuuksia, ei heikkouksia. Nuorisopalveluissa on työtä tukeva ja innostava työote. Yhteenkuuluvuuden tunne on suuri. Eriarvoisuusasetelmia ei juurikaan ole, ainakaan suuria. Lisäksi nuorisopalveluissa on valtava määrä osaamista ja kokemusta. Korhonen halusi myös muistuttaa teoriaosiossa (kappaleet 2 ja 3) tutuksi tulleista keinoista, kuten että käännetään ongelmat voimavaroiksi, opitaan virheistä yhdessä, keskitytään ongelmien ratkaisuun, ei voivottelun,

uusien käytänteiden kehittämiseen toimimattomien tilalle sekä rakentavan palautteen antamiseen.

Korhosen johdolla käytiin läpi myös hyvän työyhteisön tunnuspiirteitä, toimivaa vuorovaikutusta sekä hyvän esimiehen ja hyvän alaisen tunnuspiirteitä. Sekä esimies että alaiset saivat omat huoneentaulunsa ja aiemmat 14 yhteistä pelisääntöä tarkentuivat seuraaviin yhdeksään:

- 1) Sitoudun tehtäviini ja kannan vastuun niistä.
- 2) Toimin suunnitelmallisesti ja luottamuksellisesti.
- 3) Olen avoin, reilu ja rehellinen työkaveri, osaan kuunnella.
- 4) Arvostan työkavereitani ja luotan heihin.
- 5) Kohtelen kaikkia tasapuolisesti ja –vertaisesti.
- 6) Osaan antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta, enkä pelkää virheitä.
- 7) Osallistun osaltani turvallisen ja hyvinvoivan työyhteisön rakentamiseen.
- 8) Opimme tarttumaan ripeästi ongelmiimme ja ratkaisemaan ne yhdessä.
- 9) Huumori ja hyvä tahto ovat työyhteisöllemme tärkeitä.

Päivän päätteeksi tein oman pienen kyselyn.

Kolmas kehittämispäivä, jolloin työhyvinvointia yhteisesti käsiteltiin oli 16.5.2011. Mukana oli jälleen Pirkko Korhonen. Tällöin pohdittiin, mitkä asiat olivat muuttuneet positiiviseen suuntaan, mitä täytyy edelleen kehittää sekä tehtiin toimenpideehdotukset jatkoa varten. Jokainen pohti asioita pienille paperilapuille, jotka Korhonen keräsi ja kokosi niiden sisällöt yhteen. Tässä, kuten koko kevään kehittämispäivissä, korostuu työntekijöiden osallistaminen, jonka puolestapuhujina toimivat esim. Juuti & Vuorela (2002, 61). Heidän mielestään kukin on oman työnsä paras asiantuntija ja tuntee sen paremmin kuin muut. Ulkoapäin tuotu tieto harvoin pysyy tai toimii, vaan sitä täytyy yhdessä soveltaa organisaatioon sopivaksi (Mönkkönen & Roos 2010, 224) kuten Nuorisopalveluissa tehtiin.

Positiivisista asioista esiin nousivat yhteiset säännöt, huumori, suunnitelmallisuuden kasvu, kokouskäytänteiden muutokset, leppoisampi, avoimempi ilmapiiri sekä sitoutuminen ja vastuun kantaminen omista tehtävistä. Negatiivisempia, eli edelleen kehittämistä vaativia asioita olivat sääntöjen ja sovittujen ohjeiden noudatus ja niihin sitoutuminen, oman paikan tiedostaminen työyhteisössä, oman käyttäytymisen vaikutusten tiedostaminen, luottamuksen puute sekä pitkäjänteisen suunnitelmallisuuden puute. Osan mielestä mikään ei ollut muuttunut millään lailla. Yhdessä toivottiin kilpailun poistoa tilojen/alue- ja kehittämistyön väliltä, avoimuutta, oikeutta epäonnistua, stoppia selän takana puhumiselle, pitkänkätäimen tavoitteita, asioiden loppuun asti viemistä, vanhojen asioiden käsittelyä ja sopimista sekä laajempaa osallisuutta – että jokainen pääsisi osallistumaan tärkeiden asioiden päätösten tekoon. Jatkoa varten sovittiin neljä toimenpide-ehdotusta, jotka ovat

- 1) lisää koko henkilöstön yhteisiä henkilöstökokouksia -> viestinnän selkiyttäminen, avoimuuden lisääminen
- 2) rakenteelliset muutokset -> nelivuotinen toimintasuunnitelma yhteistyöllä, vuosikello asioiden loppuun viemiseksi, henkilöstön kuuleminen talousarviointilaadinnassa -> suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden lisääntyminen
- 3) kokouskäytännöt, esim. henkilöstön edustus pikkujoryyn, esityslistat ja muu materiaali ajoissa -> suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyyden lisääntyminen, tasapuolisuuden ja –vertaisuuden lisääntyminen, ajan säästö
- 4) kehityskeskustelut säännöllisiksi, vähintään kahdesti vuodessa käytäviksi -> yhteisen ymmärryksen lisääntyminen, esimiesten ja alaisten välisen luottamuksen lisääntyminen, puhumalla ahdistus ja väärinymmärrykset vähemmiksi, vanhojen taakkojen keventäminen

Seuraava pysähtymisen paikka sovittiin lokakuulle 2011.

## 7.2 Yksittäisen henkilön osallistaminen 2012 ->

Olen jo edellä maininnut, kuinka Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluiden työhyvinvointia ollaan koettu parantaa todettujen ongelmien ratkaisuksi. Rakenteita on muutettu, työtehtäviä kirjoitettu auki, ongelmallisiksi koettuja kokouskäytänteitä on muutettu ja luotu yhteiset pelisäännöt. Silti ilmassa leijuu edelleen konkretian toive sekä toive siitä, että jokainen sisäistäisi yhdessä sovitut asiat, esim. pelisäännöt ja ihan oikeasti alkaisi käyttäytyä niiden mukaisesti.

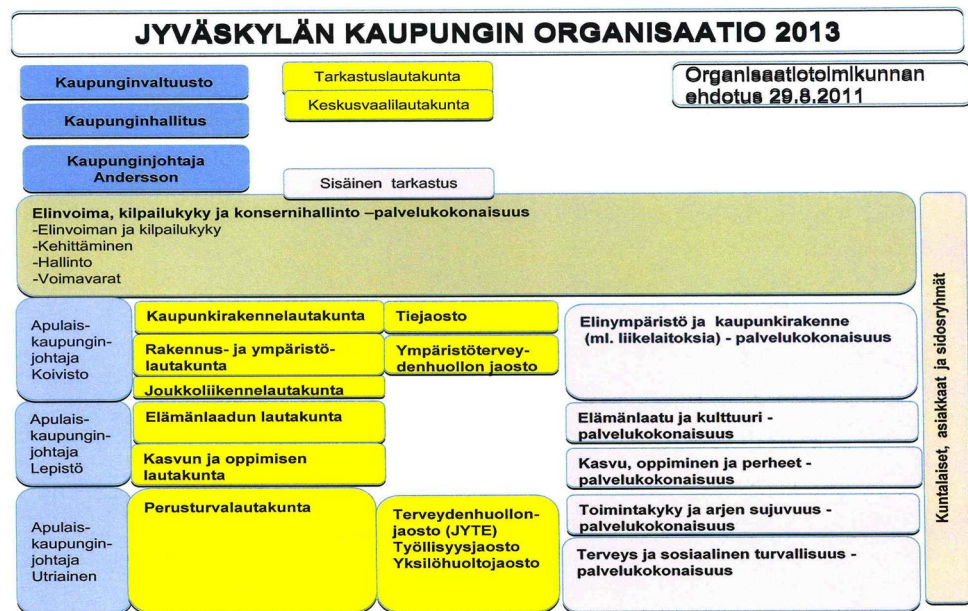
Mielestäni yksi suurimmista työhyvinvoinnin tekijöistä on yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyttä ei synny käskyttämällä, eikä yksi ihminen saa sitä aikaan, vaan tarvitaan koko yhteisön yhteistä tahtoa. Seuraavaksi esitän ideoita siitä, kuinka jokainen voisi omalta osaltaan pohtia omaa itseään ja sitä kuka on. Vasta kun tiedostaa itsensä ja oman käytöksensä seuraukset sekä vaikutukset omaan elämään voi alkaa työstää yhteisöllisyyttä tietoisesti positiiviseen suuntaan.

Nuorisotyötä on usein verrattu orkesteriin (esim. Mönkkönen ja Roos 2010, 139). Jokaisella on oma instrumenttinsa, jonka ääntä rakastaa ja jonka haluaisi kuuluviin. Silti yhteisen tuotannon pitäisi kuulostaa kauniilta. Ilman yhteisöllisyyttä tämä ei onnistu, vaan sorrutaan sooloiluun ja kilpailuun. Joskus sooloilu on toki tarpeen. Se täytyy kuitenkin muistaa tehdä vain sille erikseen varatussa tilassa, jotta kokonaisuus säilyy eheänä.

Jos nuorisotyöntekijät ovat orkesteri, näkisin nuorisotyön johtajan orkesterin solistina. Hän on yhteisönsä keulakuva, johon moni asia henkilöityy, haluttiin sitä tai ei. Hän myös kykenee näkemään kokonaisuuksia, joita muun henkilökunnan voi olla hankala nähdä (Keskinen 2005, 62). Tämä tuli ilmi myös nuorisopalveluiden työhyvinvointi-

kyselyssä, kun työntekijät kokivat, ettei toisten töitä tunneta ja esitettiin toive sooloi-  
lun kuriin laittamisesta.

Olen aikaisemmissa luvuissa esitellyt asioita, jotka aiheuttavat ongelmia työhyvin-  
voinnissa. Soanjärven (2011) väitöskirjassa Jyväskylän kaupungin nuorisopalveluiden  
suurimmat ongelmat tuntuivat olevan pelisääntöjen ja rakenteen sekavuus sekä am-  
matti-identiteetin epävarmuus. Jos ei tiedä, mitä tekee ja miksi tekee, on selvää, ettei  
työ voi olla laadukasta tai työntekijä voida hyvin. Syksyn 2010 työhyvinvointikyselys-  
tä ilmeni, että kuntaliitoksen (2009) tuoma muutosprosessi on yhä kesken, mutta jo  
seuraava muutos on luvassa, kun kaupungin uuden sukupolven organisaatio astuu  
voimaan 1.1.2013 (kuvio 9).



**KUVIO 9** Jyväskylän kaupungin organisaatio 2013 (Jyväskylän kaupunki 2011)

Nuorisopalveluiden rakennetta on muutettu ja esim. johtajuutta jaettu, työtehtäväkuvia  
kirkastettu ja yksittäisiä prosesseja kirjoitettu auki kaikkien ymmärrettävään muotoon.  
Apuna on käytetty niin henkilöstön omaa asiantuntijuutta kuin ulkopuolisia konsultte-



ja, kuten kaupungin tutkimus- ja kehittämispäällikköä. Kari Pääskynen (2009) onkin sanonut, että

*”ulkopuolinen asiantuntija näkee metsän, mutta ei puita. Työyhteisön jäsenet näkevät puita, mutta eivät hahmota metsää”*

(Mönkkönen ja Roos 2010, 264). Eli seuraava askel olisi alkaa ajatella kokonaisuuksia, ei pelkästään omaa työtä, vaan koko nuorisopalveluiden työkenttää; mikä on yhteinen tavoitteemme, mikä on yhteisen olemassaolomme peruste, ketä varten olemme yhdessä olemassa ja miten nämä näkyvät toiminnassamme? Ehkä tämä auttaisi myös näkemään esimiehen aseman toisin silmin, joutuuhan hän keskittymään suuriin kokonaisuuksiin.

Nuorisopalveluille on luotu yhteiset pelisäännöt helpottamaan yhteistyötä. Työntekijät kuitenkin kokevat, ettei niihin olla sitouduttu. Hyvä tahto ja aiheet eivät vie eteenpäin, vaan tarvitaan konkretiaa (Mönkkönen & Roos 2010, 31), jota myös nuorisopalveluissa toivotaan. Mistä tuota konkretiaa sitten löytyisi? Onko se jotain, jota esimies ammentaa, ja jota muut ympärillä alkavat noudattaa, kuten kollegani kommentti kehittämispäivässä 16.5.2011 antaa ymmärtää:

*”minä en muuta omia toimintatapoja ennen kuin muut muuttavat”?*

Ei. Muutos lähtee joka kerta omasta itsestä. Mikään ei muutu, jos ei itse ole valmis muutokseen ja muuttumaan. Vaikka esimiehen tehtävänä on organisoida toisten onnistumista (Juuti & Vuorela 2002, 93), ei tämä onnistu jos ei itse halua onnistua. Hyvää työilmapiiriä on lähes mahdotonta saavuttaa, jos jokainen ei halua osallistua sen rakentamiseen. Siksi jokaisen on ymmärrettävä oman käyttäytymisensä vaikutukset.

Yhteisöllisyyden luominen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Vastuu sen rakentamisesta on työyksikön johtajalla (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20). Hänen vastuunaan on myös turvallisen, oppimiseen kannustavan ilmapiirin luominen (Lundell 2008, 157). Yhteisöllisyyttä lisää yhdessä tekeminen. Yhteistyötä onkin sekä *osattava* että

*haluttava* tehdä (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 15). Oikeanlaisen yhteistyön avulla myös toisten tekemä työ tulee näkyväksi, jolloin sitä on helpompi myös arvostaa. Aito yhteisöllisyys vähentää kilpailua. Yhteistyön onnistumiseen tarvitaan yhteiset tavoitteet sekä halu onnistua yhdessä (Lundell 2008, 164). Valitettavan usein nämä kuitenkin unohtuvat ja ”tuijotetaan vain omaa napaa”.

Omien toimintatapojen kriittinen tarkastelu voi joskus olla suorastaan tuskallista, etenkin jos osoittautuu, etteivät ne olekaan niin auvoisia kuin on itse ajatellut (Kirjonen 2006, 129), mutta kyky tarkastella omaa toimintaa on erityisen tärkeää (Tiuraniemi 1994, 19). Joskus omien toimintatapojen tarkastelua varten tarvitaan ”peili”. Reflektoinnin seurauksena työntekijän analyysit omasta toiminnasta kohdataan hyvin omakohtaisena, usein rajuna henkilökohtaisena haasteena. (Engeström 1995, 124).

Omaa ammatti-identiteettiään sekä suhdettaan työyhteisöön voi pohtia esim. seuraavien kysymysten avulla:

- kuinka suuri merkitys työllä ja työssä menestymisellä on omassa elämässäni?
- mitkä arvot ovat keskeisiä omassa työssäni?
- mitä haluan saavuttaa työurallani?
- mistä kaikesta olen valmis luopumaan menestykseni vuoksi?

(Lundell 2008, 172).

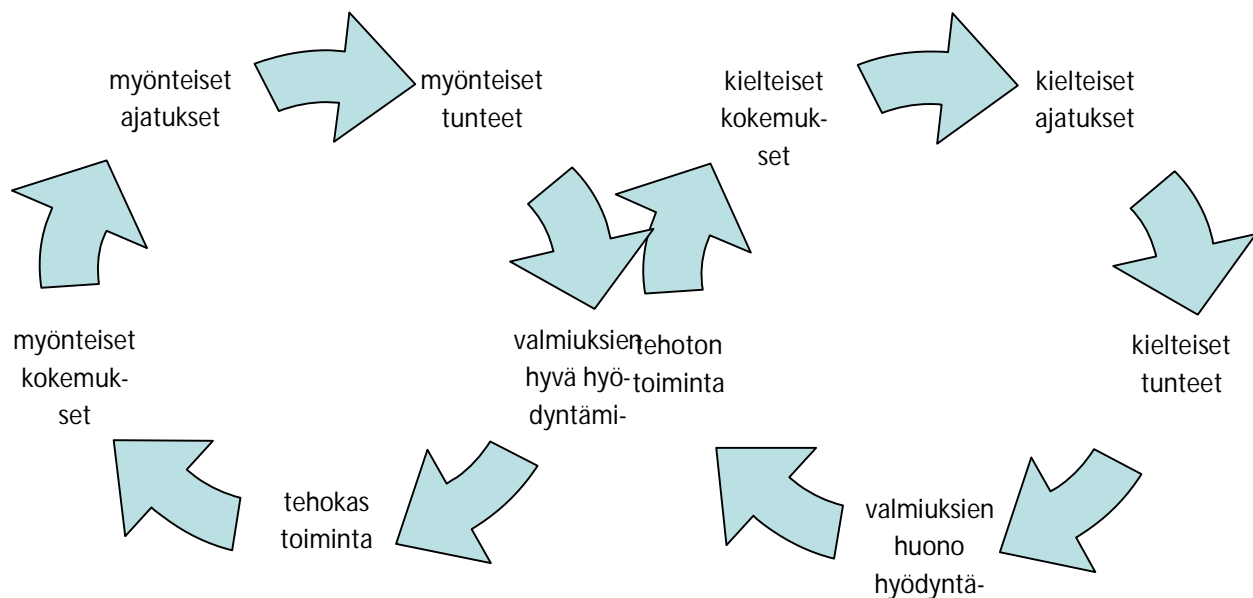
On suositeltavaa pohtia näitä kysymyksiä nimenomaan oman itsensä kannalta, ei sen mukaan, miten ajattelee muiden olevan parasta. Jotta ihminen voi hyvin, hänen on tunnettava itsensä ja tiedettävä, mitä haluaa tehdä. Muuten elämä menee herkästi Niemisen (2011) kuvaamaan tilaan, jossa stressataan jatkuvaa suorittamista, kun pyritään elämään niin, kuin kuvittelee muiden sitä haluavan ja arvostavan, eikä saada itse lainkaan nautintoa.

Itsetunto ja arvomaailma linkittyvät yhteen. Edellä mainittujen kysymysten ohella kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mitä näkee ympärillään. Näenkö ympärilläni onnistumisia ja ilonaiheita vai epäonnistumisia ja pettymyksiä? Kumpia on helpompi nähdä? Voinko itse vaikuttaa siihen, mitä näen ympärilläni? Kumpaan kiinnitän enemmän huomiota, positiivisiin vai negatiivisiin asioihin ja ilmiöihin? Miksi teen näin? Voisinko yrittää muuttaa omaa maailmankuvaani? Miten onnistuisin siinä?

Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 28) ovat piirtäneet kaavion (kuvio 11), josta on nopea tarkastaa, miten omat ajatukset vaikuttavat oikeastaan joka asiaan, jota teemme tai jossa olemme mukana. Lundell (2008, 171) muistuttaa, että joskus epäoikeudenmukainen maailma on kuitenkin realiteetti, jonka kanssa on hyvä oppia elämään. Muuten olemme tuomittuja negatiiviseen kehään.

Positiivinen kehä

negatiivinen kehä



**KUVIO 11 Positiivinen ja negatiivinen kehä (Colliander, Ruoppila ja Härkönen 2009, 28)**

Edellä mainittuja kehiä painottavat myös Juuti & Vuorela (2002, 65). He lisäävät, että on lähes samantekevää, mistä kohdasta kehää omia toimintojaan alkaa tarkastella ja kenties muuttaa, pääasia on, että prosessi pääsee alkuun.

Jotta sitten kehittyisi hyväksi työyhteisön jäseneksi, on hyvä muistaa, että hyvän jakaminen saa aikaan kiitollisuutta ja halun laittaa hyvä kiertämään. Todellinen hyvä ei jakamalla vähene, vaan kasvaa ja jalostuu. (Lundell 2008, 178-179). Kannattaa pohtia, milloin viimeksi itse kiitti joko itseään tai toista hyvin tehdystä työstä, onnistumisesta? Milloin viimeksi kuuli jonkun toisen tekevän näin? Onko helpompi kiittää vai torua? Entä yleisempää? (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 139). Voisinko muuttaa tapojani niin, että keskittyisin enemmän näkemään hyvää muissa ja keskittymään niihin? Tai mikäli on pakko antaa negatiivista palautetta, antaisin sen rakentavasti, kenties positiiviseen palautteeseen yhdistettynä? Petri Cederlöf (2007,11) muistuttaa jokaiselle tutun EVVK –hokeman uusista sanayhdistelmistä: ei valiteta, vaan kehitetään. Eli keskitytään myönteisiin muutoksiin! (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 256).

Koko työyhteisöä hyödyttää, mikäli

- välttää puhumasta henkilöistä, jotka eivät ole läsnä
- etsitään molempia/kaikkia hyödyntävien ratkaisuja
- pohditaan, mitä olisi itse pitänyt tehdä toisin ja kerrotaan tämä myös muille, jolloin saadaan syyllisyyden taakka pois (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 256).
- ei polteta siltoja takana mihinkään suuntaan
- toimitaan tavoilla, joilla on johdon/esimiehen hyväksyntä

(Mönkkönen & Roos 2010, 245).

Johtajan tehtäviin kuuluu alaisten vahvuuksien tunnistaminen, joka samalla on arvostuksen viesti alaiselle ja lisää tämän tyytyväisyyttä ja kiitollisuutta työnantajaa kohtaan. Johtaja voi toimia eräänlaisena peilinä, jolloin hän auttaa alaisiaan tunnistamaan

omat vahvuudet ja tuomaan parhaat puolet esiin. Nämä vaativat johtajalta sekä kykyä että halua käyttää kykyjään. (Lundell 2008, 156).

Esimiestyö sai Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluiden työhyvinvointikyselyssä huonoimman arvosanan, 2,56. Tässä osiossa parhaat pisteet tulevat väittämiin ”esimieheni arvostaa ammattitaitoani”, ”esimieheni kuuntelee minua ja keskustelee kanssani” sekä ”esimieheni kuuntelee minua ja keskustele kanssani”. Sen sijaan esimiehiltä toivotaan jämäkkyyttä, johdonmukaisuutta, parempaa perehdytystä työtehtäviin sekä arjentuntemusta. Vastaavasti työntekijätaidot on arvioitu kyselyn parhaiksi (3,34), mutta niissä huonoimmat pisteet saa väittämät ”tuen toiminnallani esimieheni johtamistyötä” sekä ”annan rakentavaa palautetta esimiehelleni ja työtovereilleni”. Mielestäni tämän kertoo sen, että yhtäläillä jokaisen on mietittävä omia työntekijä- ja alaistaitojaan. Olenko sellainen työntekijä, jonka kanssa muiden on helppo työskennellä tai jota on helppo johtaa? Ammatillinen itsetunto on kyselyn mukaan erinomaisella tasolla, mutta onko muistettu, että substanssiosaamisen lisäksi todellinen ammatillainen omaa sen lisäksi hyvät työyhteisötaidot ja kykenee yhteistyöhön muiden kanssa? Työnohjaajalta saisi varmasti apua tämän asian pohtimiseen niin ryhmä- kuin yksilöohjauksissa. Lisäksi suosittelen henkisen väkivallan ja vallan käytön luentoa tai koulutusta koko henkilölle. Kävin itse tällaisen koulutuksen tätä opinnäytetyötä tehdessäni ja ainakin omalla kohdallani se sai minut huomaamaan paljon sellaista omasta työyhteisöstäni, joita en aiemmin ollut ehkä tunnistanut, tai ainakaan osannut nimetä. Kun asiat tunnistaa ja osaa kertoa eteenpäin, ne on helpompi korjata.

Toinen asia, joka nousi esiin työhyvinvointikyselyssä, on palkkaus. Palkkauksen pitäisi aina olla niin läpinäkyvää, ettei kyräilylle ja/tai haluttomuudelle tehdä yhteistyötä ja auttaa muita jäisi sijaa. Näitä syntyy kun palkkaus ja/tai palkitseminen koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Kriteereiden pitäisi olla kaikkien tiedossa ja ymmärrettävissä. Jotta palkkaus voi olla oikea, esimiehen on kunnolla tunnettava alaisen työ. Yhteistyönä tehdyistä töistä yhteistyön pitäisi näkyä myös palkitsemisessa, eli jokaisen osallisen kuuluisi saada palkkio. Erityisen hyvin pitäisi tunnistaa ja huomioida ne työntekijät, joilla on halua ja kykyä jakaa omaa osaamistaan sekä kannustaa muita. Näillä Lundellin (2008, 149-154) antamilla ohjeilla on hyvä jatkaa eteenpäin. Tosin tuskin koskaan päästään tilanteeseen, jossa kaikki ovat tyytyväisiä.

## 8 POHDINTA

Tätä opinnäytetyötä on tehty noin puolitoista vuotta. Kun aloitin opinnäytetyön teon, olin vasta palaamassa äitiyslomalta työpaikalleni. Kuulin, että juuri valmistuneessa työhyvinvointikyselyssä oli tullut huonot arviot ja että nyt asiaan haluttiin saada muutos. Aluksi uskoin itsekin näin. Halusin itsekin lähteä parantamaan huonoa työilmapiiriä ja haastamaan myös muita tekemään samoin. Tässä uskossa olin pitkään. Nyt, kun opinnäytetyö on valmistumassa, olen alkanut epäillä, oliko työhyvinvointi alunperinkin niin huono, kuin annettiin ymmärtää? Työhyvinvointikyselyssä erilaisia väittämiä arvioitiin asteikolla 1-4, jossa 1 oli eri mieltä ja 4 samaa mieltä. Huonoimmaksikin arvioidussa osiossa vastausten keskiarvo oli 2,56, mikä ei mielestäni ole mitenkään erityisen huono tulos. Nuorisopalveluiden tuloksia oli verrattu Sivistystoimen keskiarvoon ja tässä kohtaa erot olivat selkeät Sivistystoimen eduksi. On hyvä, että epäkohtiin kiinnitetään huomiota, mutta kieltämättä välillä mieleen tuli ajatus, että onko tässä kuitenkin tehty karpäsestä härkänäen.

Toki se, mistä täytyykin olla huolissaan on arviot muutoksista kuluneen vuoden aikana. Siinä arvioitiin sekä esimiestyön että työyhteisön kyvyn käsitellä ongelmia heikentyneen, työyhteisön toiminnan ja työntekijätaitojen pysyneen ennallaan. Ketään syyttelettä onkin syytä ottaa selville ne syyt, jotka ovat aiheuttaneet tilanteen huononemisen, jotta voidaan varmistaa, etteivät samat ongelmat toistu tulevaisuudessa.

Toinen asia, joka täytyy ottaa huomioon, on se, että elin koko puolentoista vuoden ajan osana tutkittavaa työyhteisöä. Pystyinkö itse olemaan täysin objektiivinen koko ajan? Pystyinkö vertailemaan vain tutkittuja, tilastoituja tosiasioita, vai välittykö tekstiini omia kokemuksia myös niiden ulkopuolelta? Kevään 2011 aikana tapahtui paljon muutoksia, joiden positiiviset vaikutukset kenties heijastuivat syksyllä. Kenties siksi, että syksyllä en enää kerännyt tutkimusaineistoa, vaan keskityin sen kirjaamiseen ja opinnäytetyön kirjoittamiseen. Mielessäni kävi ajatus, että teen vielä pienen kyselyn syksyllä, mutta luovuin ajatuksesta, sillä johonkinhan raja on vedettävä. Jatkuvat kyselyt venyttävät tutkimuksen valmistumista, jolloin se ei lopulta valmistu

koskaan. Vanhan viisauden mukaan jokainen tutkimus on vanhentunut jo ilmestymiseen ja tämä minunkin on nyt hyväksyttävä ja luovutettava aiheen jatkotutkimus jollekin toiselle. Jyväskylän kaupunki teettää joka tapauksessa uuden työhyvinvointikyselyn syksyllä 2012 ja näissä tuloksissa tehtyjen toimenpiteiden pitäisi näkyä. Tosin kuten Soanjärven (2011) tutkimus ja syksyn 2010 työhyvinvointitutkimus kertoo, kovin suuria muutoksia ei ole tapahtunut koko 2000-luvulla. Nyt onkin Nuorisopalveluiden näytön paikka: näyttää, että työhyvinvointia osataan ja halutaan parantaa. Mielenkiinnolla odotan jo syksyn 2012 työhyvinvointikyselyä sekä sen vertailua aiempiin.

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja tällä hetkellä Suomessa ajankohtainen aihe. Suomalaisia on totuttu pitämään ahkerina ja työtä pelkäämättöminä yhtä lailla kuin Suomea on pidetty tasa-arvon mallimaana, jossa miehet ja naiset työskentelevät rinta rinnan. Monelle työ on ollut se tärkein asia elämässä, joka määrittelee sen, kuka minä olen ja kuinka arvokas minä olen. Luterilainen työmoraali on ollut kova.

Viime vuosina työhyvinvointiin ollaan alettu kiinnittää huomiota. Vuoron perään suomalaisten työhyvinvoinnista ollaan oltu huolissaan, vuoron perään todettu, ettei se olekaan niin huono kuin meidän on annettu ymmärtää ja että työn puute stressaa enemmän kuin itse työ (esim. Nevalainen 2011). Esimiehiä ja johtajia on perinteisesti totuttu pitämään syypäinä huonoon työilmapiiriin, mutta 2000-luvulla tämän rinnalle on nostettu myös alaisten vaikutukset ja alettu puhua alaistaidoista (esim. Keskinen 2005). Oma havahtuminen oman roolin vaikutukseen tapahtui tutustuessani Erwing Goffmanin ajatusmaailmaan. Hänen teostaan (1959) *Arkielämän roolit*, oikeille jäljille rooliviidakossa suosittelen jokaiselle. Goffman vertaa elämäämme näytelmään. Molemmilla jokaisella on jatkuvasti rooli päällä ja liikumme erilaisista lavastuksista toisiin. Muut ihmiset suhtautuvat meihin omien rooliensa valtuuttamilla tavoilla ja meistä jokainen pyrkii käyttäytymään niin, että muiden olisi helppo pysyä roolissaan. Työpaikoilla todellinen minä salataan ja käyttäytyään työroolin mukaisesti. Asiakas taas näkee vain huippuunsa hiotun esityksen, ei sitä, kuinka monta kertaa esitystä on jouduttu työyhteisössä harjoittelemaan etukäteen. Goffmania en ole suoraan lainannut tässä opinnäytetyössä, mutta huomaan monen muun lähdeteoksen teksteissä yhtäläisyyksiä Goffmanin vastaaviin. Mikäli intoa oppia lisää työhyvinvoinnista on vielä jäljellä, suosittelen Goffmanin lisäksi lukemaan Paasivaaran ja Nikkilän (2010) teok-

sen Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia sekä Collianderin, Ruopilan ja Härkösen (2009) Yksilöllisyys sallittu, moninaisuus voimaksi työpaikalla.

Engeström (1995, 126) kertoi kehittävän työtutkimuksen kolmesta tehtävästä:

- 1) tuottaa työntekijöille ”peili”, eli konkreettinen havainnointiaineisto työstä, häiriötekijöistä sekä uutta ennakoivista ratkaisumalleista
- 2) asettaa työntekijöille tehtävät uuden toimintamallin muodostamiseksi ja sen soveltamiseen
- 3) muovata ja tarjota työntekijöille käsitteelliset välineet näiden tehtävien suorittamiseen.

Tässä opinnäytetyössä olen nostanut esiin vankan teoriapohjan siitä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa sekä siitä, miten se on koettu Jyväskylän kaupungin nuorisopalveluissa. Olen tuonut esille sen, miten asioita on jo muutettu sekä sen, mitä ja miten on vielä mahdollista muuttaa jotta työhyvinvointi paranisi.

Olen pyrkinyt antamaan ideoita todettujen epäkohtien (esimiestyö, palkkaus, harmitus, konkretia) ratkaisemiseen. Valmiita ratkaisumalleja esimiestyöhön, harmitukseen tai konkretiaan en pysty antamaan. Esimiestyön onnistuminen kun ei ole yhteydessä pelkästään esimiehen osaamiseen ja tahtoon, vaan siihen tarvitaan myös alaisen osaamista ja tahtoa. Harmituksen poistoon olen pyrkinyt antamaan ajatuksia, etenkin siitä, haluaako elää negatiivisen vai positiivisen ajattelumaailman kautta. Konkretiaa uskon löytyvän sitten, kun jokainen ihan oikeasti käy näitä asioita mielessään läpi. Kaikista eniten olen itse huolissani työyhteisön jakautumisesta hyvin- ja pahoinvoiviin. Yhteisiä työhyvinvointiin keskittyviä päiviä tarvitaan lisää. Olen itse mukana erittäin mielelläni kertomassa tämän tutkimuksen tuloksista sekä haastamassa jokaista pohtimaan asioita oman roolinsa läpi, sekä tarvittaessa vaihtamaan rooliaan positiivisempaan suuntaan.

Jatkotutkimuksista tärkein on mielestäni työhyvinvoinnin seurantatutkimukset, joita tiedän tehtävän vuoro vuosittain. Toivon, että tutkimuksia ei tehdä vain tutkimuksen



tai perinteen vuoksi, vaan että työhyvinvointiin panostettaisiin jatkossakin. Mielenkiintoista on päästä seuraamaan, kuinka työhyvinvointi kehittyy. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi henkilöstön alaistaitojen sekä työntekijätaitojen ylipäänsä tarkempi tutkiminen. Uskon, että niitä tutkimalla löytyisi helposti ne kohdat, joita muuttamalla työhyvinvointi paranisi huomattavasti. Kuten olen tämän opinnäytetyön aikana jo monesti todennut, ongelmatonta työyhteisöä ei ole olemassa. Eri työyhteisössä ongelmat voivat olla erilaisia, mutta uskon, että tämän opinnäytetyön opit sisäistämällä ratkaisumalleja voi hyödyntää ja siten yleistää myös muissa työyhteisöissä. Loppujen lopuksi kaikki on itsestään kiinni.

Lopuksi on pakko todeta että jo tuhansia vuosia vanha ”*tee muille se, jota toivot tekevän itsellesi*” on edelleen ajankohtainen elämänohje.

## LÄHTEET

Allardt, Erik. 1998. Hyvinvointitutkimus ja elämänpolitiikka. Teoksessa Roos, J.P. & Hoikkala, Tommi (toim). Elämänpolitiikka. Tampere: Gaudeamus.

Cederlöf, Petri. 2007. Nuorisotoimet rakennemuutoksen kynnyksellä. Selvitys kunnallisen nuorisotyön asemasta ja haasteista kunta- ja palvelurakenteen uudistuksessa, sekä Humanistisen ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyössä. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, sarja C. Oppimateriaalit 14, 2007.

Colliander, Annaliisa, Ruoppila, Isto ja Härkönen, Leena-Kaisa. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus osaksi työpaikalla. Juva: Ps-kustannus, WS Bookwell Oy.

Engeström, Yrjö. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsingin kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.

Goffman, Erving. 1959. Arkielämän roolit. Oikeille jäljille rooliviidakossa. Porvoo: WSOY. (suomentanut Erkki Puranen)

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

Jyväskylän kaupunki. 2011. [www.jyvaskyla.fi/info/tietoa\\_jyvaskylasta](http://www.jyvaskyla.fi/info/tietoa_jyvaskylasta). 7.10.2011.

Jyväskylän kaupunki. 2010a. Jyväskylän kaupungin nuorisopalvelut –esite.

Jyväskylän kaupunki. 2010b. Nuorisopalvelut, pelisäännöt 29.11.2010.

Jyväskylän kaupunki 2010c. Työhyvinvointikysely.

Kehittämispäivien 29.11.2010, 7.3. 2011 ja 16.5.2011 materiaalit.

Keskinen, Soile. 2005. Alaistaidot. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisen kehittämissäätiön Polemia –sarjan julkaisu nro 59. Vammala.

Kirjonen, Juhani. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006. Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski: Stakes.

Kokonaho, Aleksi Tommi Tapani. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Porvoo: Aksios, WS Bookwell Oy.

Kurki, Leena. 2002. Persoona ja yhteisö. Persoonallinen sosiaalipedagogiikka. Jyväskylä: Kopijyvä.

Kuure, Tapio. 2001. Aikuistumisen pullonkaulat. Nuorten elinolot –vuosikirja. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.

Lundell, Susanna. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mönkkönen, Kaarina ja Roos, Satu. 2010. Työyhteisötaidot. EU: Unipress.

Nevalainen, Terhi. 2011. Stressikäyrä romahti. Artikkelit sanomalehti Keski-suomalaisessa 28.3.2011.

Nieminen, Kimmo. 2011. Meitä viedään. Artikkelit Jyväskylän seurakunnan tiedotuslehdessä Henki & Elämä nro 16/2011.

Nurmi, Marianne. 1997. Nuorisotoiminnan puoli vuosisataa Jyväskylässä. Painamaton teos.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Rauramo, Päivi. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Räty, Tanja. 2009. ”Kuuntelee, keskustelee, kannustaa ja sit antaa alaisilleen mahdollisuuden tulla esiin niissä asioissa missä se on hyvä”. Kurkistus Jyväskylän maalaiskunnan nuorisotyön johtajuuteen. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Soanjärvi, Katariina. 2011. Mitä on ammatillinen nuorisotyö? Nuorisotyön villiä kenttää kesyttämässä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Tiuraniemi, Juhani. 1994. Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi. Arvioinnin keskeiset yhteydet kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa. Turun yliopiston julkaisu, sarja C, osa 104. Turku.