HUMAK

O P I N N Ä Y T E T Y Ö

Ryhmäytymisen tukeminen, yhteistyökehittämismalli.

Talotekniikka.

Heidi Vehanen-Lindholm

Yhteisöpedagogin koulutus, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(5/2023)

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogin koulutus, työyhteisön kehittäjä

Tekijät:Heidi Vehanen-Lindholm
Opinnäytetyön nimi: Ryhmäytymisen tukeminen, yhteistyökehittämismalli.
Sivumäärä: 44 ja 4 liitesivua
Työn ohjaaja: Milla Suvikannel
Työn tilaaja: Matti Vesalainen, Taitotalo

Tarve oheiselle opinnäytetyölle syntyi, kun kaksi Suomen suurinta oppilaitosta yhdistyi vuoden 2020 alussa. Talotekniikka ryhmässä työskentelee tällä hetkellä 26 henkilöä, eri tehtävissä koulutussuunnittelijana, kouluttajana ja koulutusasiantuntijana. Ryhmän työnkuva on jokaisella toistaan tukeva, jolloin työnkuvaprofiili tukee ryhmän toimintaa. Talotekniikka ryhmän kehittymisnäkymät ovat laajat, koska ala kehittyy jatkuvasti. Talotekniikka ryhmän henkilöstön tulee kehittyä vastaamaan uusia tarpeita, joita muodostuu yritysten, laitevalmistajien, maahantuojien toimesta sekä sidosryhmien muutosten myötä.

Talotekniikka- alalla tulee ymmärtää monimuotoisuutta, alati muuttuvassa työympäristössä. Suomen suurimpana aikuisoppilaitoksena meidän tulee olla uudistusten ja muuttuvien tilanteiden tasalla, mikä aiheuttaa varmasi työyhteisössä kaikille ryhmäytymis- ja muutospaineita. Ala kehittyy nopeasti ja kasvaa jatkuvasti uudisrakentamisen ja kestävän kehityksen ajatusmallin mukaisesti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada organisaatioiden yhdistymisen myötä, henkilöstö toimimaan yhdessä samansuuntaisesti yrityksen hyväksi ottaen huomioon yrityksen arvot sekä toimintakulttuurin. Samalla kehittäen ryhmän omaa toimintaa ryhmäytymisen osalta kokeilevaksi positiivisen pedagogiikan kulttuuriksi. Tavoitteena oli luoda turvallinen ja toimiva työyhteisö, jossa jokaisen osaamista ja ideoita arvostetaan. Opinnäytetyötä ohjasi tavoite selvittää ja suunnitella, miten Talotekniikka ryhmässä on tuettu ryhmäytymistä sekä miten esihenkilön tuki vaikuttaa ryhmäytymiseen ja sen toimintaan. Opinnäytetyöni toimii mahdollisesti muille tukena ryhmäytymisessä ja esihenkilötyössä. Työtä tehdään yhdessä yrityksen hyväksi ottaen huomioon kehittyvän alan muutospaineet, jossa henkilöstö kehittyy tasaisesti omalla urallaan tuoden uusia näkökulmia työyhteisön sekä koko organisaation eduksi. Esihenkilön tehtävä on tukea työyhteisön ryhmäytymistä sekä työssä jaksamista, yrityksen eduksi.

Asiasanat: työyhteisötaidot, työelämälähtöisyys, vaikuttavuus, ryhmäytyminen

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Pedagogue Training, Work Community Developer

Author: Heidi Vehanen -Lindholm
Title: Support for grouping, cooperation development model.
Number of Pages: 44 and 4 attachment pages
Supervisor(s): Milla Suvikannel
Commissioned by: Matti Vesalainen, Taitotalo

The need for this thesis arose when the two largest educational institutions in Finland merged at the beginning of 2020. The building technology group currently employs 26 people, with different roles as a training designer, trainer and training expert. The group's job description is mutually supportive, so the job description profile supports the group's activities. Development prospects of the building technology group are wide, the sector is constantly evolving, and the building technology group staff must also develop to meet the new needs arising from changes in companies, equipment manufacturers, importers and stakeholders.
We need to understand diversity, in this changing working environment. As the largest adult education institution in Finland, we need to be up-to-date with reforms and changing situations, which will put a certain pressure on everyone in the working community to group and change. The sector is developing rapidly and is constantly growing in line with the concept of new construction and sustainable development. The aim of this thesis is to get the personnel of the House Technology Group to work together in the same direction in favour of the company, taking into account the company's values and the operating culture. At the same time, developing the group's own activities in grouping into an experimental culture of positive pedagogies. The aim was to create a safe and functional working community in where everyone's skills and ideas are valued. How we have been in the building technology group, supported the grouping and how the support of the manager affects the grouping and its operations. My thesis may work for other groups in support, grouping and pre-personal work. Work will be done together for the benefit of the company, taking into account the changing pressures of the developing sector, where employees develop steadily in their own careers, bringing new perspectives to the benefit of the working community and the organization as a whole. The role of the manager is to support the grouping of the work community and the ability to work, for the benefit of the company.

Keywords: work community skills, work-oriented, impact, groupings

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO 5

2 RYHMÄYTYMINEN 7

2.1 Ryhmäytymisen vaikutus työyhteisöön 7

2.2 Näin rakennat yhteishenkeä 11

2.3 Opinnäytetyönprosessin eteneminen 16

2.4 Toiminnallinen ryhmäytyminen 20

2.5 Ryhmäytymisen itseohjautuvuus ja oppiminen 24

2.6 Ryhmäytymisen tukena, positiivinen pedagogiikka 29

2.7 Kehittämistoiminnot ryhmäytymiseen 34

3 ESIHENKILÖTAIDOT 36

3.1 Esihenkilön tuki ryhmäytymisessä 36

3.2 Empatiataidot esihenkilötyössä 38

3.3 Esihenkilön kehittyminen ryhmän tueksi 40

3.4 Psykologinen turvallisuus 45

4 LOPPUPÄÄTELMÄ 48

LÄHTEET 50

LIITTEET 54

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarve syntyi Talotekniikka ryhmän ryhmäytymiselle muutostilanteessa, jossa kaksi isoa oppilaitosorganisaatiota yhdistyi. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää näkemystä, miten esihenkilö voi omalla toiminnallaan kehittää ryhmäytymistä työyhteisössä. Yhteistyönkehittämismallin on tarkoitus tukea ryhmän kehittymistä tavoiteajassa vuosina 2020–2022, esihenkilön johdolla. Tämä yhteistyömalli tukee ryhmäytymistä laadukkaasti, ottaen huomioon henkilöstön jäsenet yksilöinä sekä ryhmänä. Tavoitteena on saada yhteneväinen ryhmäytymisen malli Talotekniikka ryhmälle, jota tarkastellaan jo olemassa olevien toimintatapojen perusteella. Samalla pohdin positiivisen pedagogiikan mallia ryhmäytymisen tukena. Vertailen työyhteisövire-kyselyn lopputuloksia vuosina 2020–2022, jolloin lopputuloksista voimme päätellä ryhmäytymisen tukemisen ja toimenpiteiden kannattavuutta.

Toimenpiteet asian tavoittelemiksesi aloitin syksyllä 2020 jolloin toimintakaareksi laskin noin kaksivuotta. Ryhmäytymisen yhteistyömalliin kuuluu one-to-one keskustelut henkilöstön kanssa, yhteiset työhyvinvointipäivät, osallistaminen koko organisaation toimintaan ja sen luomiseen. Positiivisen pedagogiikan harjoitteet olivat yksi osa ryhmäytymisen tukemista.

Tietoperustana on käytetty työntekijäkokemuksen ja työnantajamielikuviin perustuvaa tietoa, sekä opinnäytetyön tekijän johdonmukaisesti ylläpitämää työpäiväkirjaa ryhmän toiminnasta. Tarkastelemme myös opinnäytetyössä esihenkilötaitojen merkitystä ryhmäytymisen kannalta.

Ryhmäytymisen kannalta on tärkeää niin sanottu hiljainen työ, jota jokainen henkilö tekee työympäristössään joka päivä, jopa tiedostamatta. Henkilön oma toiminta, muiden huomioiminen, asenne sekä työkulttuurikäyttäytyminen, ovat erittäin tärkeitä hiljaisia taitoja. Tuin tämän prosessin aikana ryhmäytymistä yksilötasolla, esimerkiksi one-to- one keskusteluilla. Ryhmäytymistä tuettiin myös yhdessä ryhmän kanssa. Kehittämällä toimintaa yksilöinä sekä ryhmän jäseninä, luomalla ryhmän pelisäännöt, muuttamalla työnkuvaa vastaamaan omia mielenkiinnonkohteita, joita nousi esille henkilön vapaa-ajan toiminnan kautta tai vahvuuksien kautta.

Talotekniikka ryhmään kuuluu kouluttajia, koulutussuunnittelijoita sekä koulutusasiantuntijoita, heistä muodostettiin tämän opinnäytetyön aikana ryhmät oman tuotteen ympärille, josta jokainen tuoteryhmäläinen vastaa omalla osaamisellaan. Tuoteryhmät koostuvat ammattialoista, joita Talotekniikka ryhmässä koulutetaan. Ohessa esimerkkejä:

- putkiasentajan perustutkinnon tuoteryhmä

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

- ilmanvaihtoasentajan perustutkinnon tuoteryhmä
- kylmäasentajien tuoteryhmä
- ammatti- ja erikoisammattitutkinnon tuoteryhmä
- sertifikaatti koulutusten tuoteryhmä
- kovanrahan koulutusten tuoteryhmä

Jokaiseen tuoteryhmään kuuluu kouluttajia, koulutussuunnittelijoita sekä koulutusasiantuntija. Saadaan jokaiselle tuoteryhmälle kattava ja laaja-alainen osaaminen, joka tukee työn suunnittelua sekä työntekemistä, selkeämmin ja johdonmukaisemmin. Jokaisella työntekijällä on omaan toimenkuvaansa laaja-alainen ja ammattimainen työote.

Opinnäytetyön prosessin aikana vuosina 2020–2022, yhteistyönkehittämisenmalli ryhmäytymisen tukemiseen, on kirjattuna tässä opinnäytetyössä. Toistuvat toimintamuutokset kuten yhteiset aamupalaverit, yhteisten pelisääntöjen luominen ja tuoteryhmätoiminta.

Paneudun vuosittain alan kehitystarpeisiin ammattitaitoisella osaamisella, mikä tarkoittaa jatkuvaa itsensä kouluttamista sekä laaja-alaista yhteistyötä eri yritysten ja sidosryhmien kanssa. Käytän opinnäytetyön aineistona aiemmin keräämiäni tietoja Talotekniikka ryhmän toiminnasta, kehityspäivien materiaaleja, positiivisen pedagogiikan harjoitteita sekä kuusi vuotta pitämääni työpäiväkirjaa ryhmämme toiminnan edistymisestä. Tässä opinnäytetyössä käytän tutkimusmateriaalina osaksi päiväkirjan muistiinpanoja, joita olen kerännyt johdonmukaisesti.

Talotekniikka ala on kehittyvä ja muuttuva, uusia toiminta- ja työtapoja tulee jatkuvasti esille. LVI-ala on osa rakennustuotannon kokonaisuutta, jonka arvolähtökohtana on ihmisen tarve suojautua luonnon ulkoisilta oloilta ja parantaa rakennusten toimivuutta ja integroitumista ympäristöön. LVI-alan yhteiskunnallisena päämääränä on turvata elämän laatu, yhteiskunnan toimivuus sekä rakennetun ja luonnonympäristön terveellisyys, turvallisuus ja viihtyisyys. LVI-alan toimintaa ohjaavia periaatteita ovat taloteknisten järjestelmien tarkoituksenmukaisuus, varmatoimisuus, turvallisuus, kestävyys, helppokäyttöisyys ja huollettavuus, energian käytön taloudellisuus ja kestävä kehitys. LVI-alan keskeisiä periaatteita ovat liiketoiminnan kannattavuus ja tuottavuus, työn, palvelujen ja tuotteiden korkea laatu sekä ammattitaidon ja toisen työn arvostaminen, vastuu turvallisuudesta, henkilöstön kehittämisestä ja hyvinvoinnista sekä ekologinen ja yhteiskunnallinen vastuu. (Opetushallitus, kestävän kehityksen malli)

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

2 RYHMÄYTYMINEN

2.1 Ryhmäytymisen vaikutus työyhteisöön

Ryhmän aloittaessa toimintaansa alkaa myös ryhmän rakentumisprosessi, joka jatkuu ja muokkautuu ajan kanssa uudelleen ja uudelleen. Tietyt peruspilarit tulee olla kunnossa, jotta ryhmä toimii yhtenäisesti. Keskinäinen luottamus ryhmän kesken on yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein peruspilari. Ryhmäytyminen tarkoittaa prosessia, jossa oleellista on ryhmän jäsenten keskinäinen tunteminen, vuorovaikutus, luottamus ja viihtyminen. Ryhmäytyminen alkaa siitä, kun ryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa mahdollisimman hyvin. Toisten nimien tunteminen ei kuitenkaan riitä; prosessi vie aikaa ja tähtää luottamuksellisen ilmapiirin ja todellisen yhteistoiminnan aikaansaamiseen. (Mast, 2018, 4). Jokaiselle ryhmään kuuluvalle tunne ryhmään kuulumisesta on tärkeä. Yksilösuoriutumisen rinnalla onnistumisten jakaminen ryhmän kesken luo positiivista vaikutusta myös siviilielämään ja tukee yksilön- sekä ryhmän hyvinvointia. Onnistumiset ryhmän kesken luovat innostuneisuutta, kannustaa monipuolisempaan vuorovaikutukseen sekä parantaa viihtyvyyttä työyhteisön kesken. Hyvin ryhmäytynyt luokka edistää omaa oppimistaan ja ehkäisee syrjäytymistä. Ilman hyvää yhteishenkeä ei yksikään ryhmä toimi kovin kauan! (Mast, 2018 ryhmäyttämisopas)

Ryhmäytyminen uudessa muutostilanteessa on aina haastava koko työyhteisölle, jonka takia olin erittäin mielissäni oman opinnäytetyön aiheesta, jota sain työstää. Talotekniikka ryhmän ryhmäytymisen tukeminen on myös opinnäytetyön tilaajan intressi. Työyhteisön tukeminen muutosprosessissa on aina yrityksen etu. Johdannossa alustan hieman työyhteisön toimintaa ja saavutettavuutta. Opinnäytetyö perustuu työpäiväkirjaan, jota olen pitänyt yllä kuusi vuotta. Työpäiväkirjaan kirjataan viikkotasolla oman työryhmän onnistumiset, kehittämiskohteet sekä tarvittava poikkeava tieto viikon tapahtumista.

Ryhmäytymisen prosessi saattaa olla aikaa vievä ja tunteet voivat liikkua suuntaan ja toiseen. Ryhmän voi sanoa olevan tiivis tiimi, kun kaikilla on turvallinen olo ryhmässä, erilaisuudet hyväksytään ja asioista keskustellaan avoimesti. Usein ryhmässä syntyy myös kriisivaiheita ja tällaiset saattavat tulla nopeastikin esiin, kun ihmisten luonne ja eroavaisuudet alkavat päästä esille paremmin. Tällöin ryhmän jäsenten väliset ristiriidat ja eroavaisuudet voivat nousta pintaan ja ohjaajasta saattaa tuntua, ettei hän hallitse tilannetta. Kyse on usein siitä, että testaamalla ohjaajaa ja muita ryhmän jäseniä, etsitään omaa paikkaa ja roolia ryhmässä. Ohjaajan on hyvä

antaa kuohunnalle tilaa, mutta samalla pitää yhteisistä säännöistä kiinni. Varsinainen ryhmähenki muotoutuu yhdenmukaisuusvaiheessa. Ryhmän jäsenten keskinäiset eroavaisuudet hyväksytään ja yhteenkuuluvuuden tunne alkaa syntyä, samoin kuin tunne ryhmään kuulumisesta. Yhteiset pelisäännöt selkiytyvät ja ryhmä toimii tavoitteisiinsa pääsemiseksi. (Mast, 2018 ryhmäyttämisopas).

Toimiva työyhteisö on samaan aikaan turvallinen, terveellinen, hyvinvoiva ja tuottava. Toimivan työyhteisön piirteitä ovat esimerkiksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät sekä tuen antaminen ja saaminen. Tavoitteet ovat selkeät, työn johtaminen ja organisointi toimivat ja kunkin toimijan roolit, vastuut ja valtuudet työssä ovat tasapainossa. Jokainen tuntee olevansa tervetullut ja arvostettu työyhteisön jäsen.

Muutoksen vaikutus on hyvä huomioida varhaisessa vaiheessa, jolloin muutokseen ja sen hyväksyntään ja toimenpiteisiin on helpompi vaikuttaa. Kun työyhteisössä on ennestään luottavainen ja avoin työilmapiiri, työnkuvat ja tehtävät ovat selvillä kaikille osapuolille, jolloin muutoksen vastaanottaminen selkeämpää. Muutos vaikuttaa aina työyhteisöön jollain tapaa, negatiivisesti tai positiivisesti, yleensä muutos aiheuttaa molempia tunnereaktioita. On tärkeää tuoda ilmi työyhteisössä, jotta tunteet ja ilmentymät ovat sallittuja, ne käsitellään ja siirrytään eteenpäin yhdessä vielä vahvempana. Työyhteisössä on tärkeää, että esihenkilö, joka vie oman ryhmän osalta muutosta läpi tuntee työyhteisön jäsenet. Esihenkilön tuki muutostilanteessa on tärkeää, muutos tilanteessa on myös hyväksyttävä. Kaikki työyhteisön jäsenet eivät välttämättä halua jatkaa työyhteisössä uraansa, tämä asia pitää myös käsitellä työyhteisössä yhdessä avoimesti.

Kansosen (2016) mukaan organisaation tärkeää pääomaa on työntekijöiden vuorovaikutus ja sen osaaminen. Jos yrityksessä ei ole vuorovaikutuskulttuuria tai se ei ole avointa eikä aktiivista, ei organisaatio pysty uudistumaan. Siksi organisaatioiden tulisi kehittää työntekijöiden vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutus tulisi nähdä organisaation kehittymistä ja toimintaa ylläpitävänä ja mahdollistavana voimavarana ja välineenä. Usein vuorovaikutus viestinnän lisäksi koetaan kuitenkin vain välttämättömänä tukimuotona muille toiminnoille. (Suomessa tästä aiheesta ovat kirjoittaneet mm. Milla Maria Kansonen 2016.)

Työyhteisössä vuorovaikutus ei synny itsestään, vuorovaikutuksen kehittäminen ja kehittyminen vaativat aikaa. Vuorovaikutus vaatii myös konkreettisesti tilaa, missä tavata ja keskustella työpäivän aikana. Esihenkilön rooli korostuu työyhteisön vuorovaikutuksellisten tilanteiden

mahdollistamisessa. Esihenkilön olisi kiinnitettävä huomiota siihen, että vuorovaikutus vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin myös työyhteisössä. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa, luottamusta herättävää myös yhteisön jäsenten kesken. Työyhteisön vuorovaikutuksessa nousee esille kuuntelun ja kuulemisen taito. Hyvä kuunteleminen vaatii tietoista asettumista kuuntelemisen tilaan. (Dunderfelt 2015,17)

Ryhmäytymisen tukeminen lähtee jo aivan alusta, kun pohdimme uuden henkilön palkkaamista työyhteisöntueksi, osaksi ryhmää ja sen toimintaa. Pidän tärkeänä tarkkaan mietittyä perehdytyssuunnitelmaa uusille henkilöille, jotka saapuvat työyhteisöön. Olemassa olevan työyhteisön on tarkoitus tukea uutta henkilöä sopeutumaan työhön, työyhteisöön ja sen toiminnallisuuteen.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kohdeorganisaation järjestämiä tukitoimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä tai organisaatiossa uutta työtä opetteleva saa tilaisuuden ja mahdollisuuden oppia uuden työtehtävän, tutustua työyhteisöön ja organisaatioon sekä kykenee suoriutumaan työtehtävistä mahdollisimman nopeasti itsenäisesti. Laajemmin tarkasteltuna perehdyttäminen on koko työyhteisön ja organisaation kehittämistyötä. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdyttämisen perustehtävänä on saada uudesta työntekijästä mahdollisimman nopeasti ammattilainen työtehtäviin, jolloin hänestä tulee tuottava jäsen organisaatiolle. Epäonnistunut perehdyttäminen tekee työntekijän epävarmaksi omasta osaamisesta. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.) Lepistön (2004, 56) mukaan perehdytys on organisaation tarjoama koulutus- ja oppimistapahtuma. Tapahtuman tarkoituksena on, että työntekijälle rakentuu ymmärrys työtehtävistä selviämiseen. Organisaation tulee järjestää perehdyttäminen kaikille uusille työntekijöille, olivatpa nämä sitten työharjoittelijoita, sijaistyövoimaa tai kausityöntekijöitä. Työntekijät, jotka ovat olleet opiskelemassa, pitkällä sairauslomalla tai ulkomaan komennuksella ovat oikeutettuja perehdytykseen palatessaan takaisin työhön. (Österberg 2015, 8.) Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen erilaiseen tasoon. Työnopastamisessa perehdytettävä omaksuu omat työtehtävänsä, toimintaympäristön turvallisuusohjeet sekä työhön liittyvät vastuualueet. Toisessa tasossa työntekijä perehdytetään organisaatioon ja koko työyhteisöön. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2.) Viitalan (2007, 189–190) mukaan perehdyttämisen perusta muodostuu työhönopastuksesta. Toisekseen työntekijä tutustetaan organisaation toimintaan, henkilökuntaan ja organisaation käytänteisiin. Viitala nostaa esiin myös esiin työsuhdetta määrittelevät säädökset. Onnistunut perehdytys mahdollistaa uusien asioiden ja taitojen oppimista, sekä niiden soveltaminen osaamisen kehittymistä. Perehdytysprosesseissa myös organisaatio on muutoksessa, koska

uusien työntekijöiden mukana tulee aina uutta tietoa ja taitoa. Ammatillisesti toimiva perehdytys mahdollistaa kehittävän vuorovaikutuksen syntymisen työntekijän ja organisaation välille. Kehittävä vuorovaikutus voi muokata toimintatapoja organisaatiossa, mutta ne eivät muokkaannu hetkessä. Toimintatapojen muokkaantumiseen tarvitaan aina ajallisesti pidempi toimintajakso ja oikea resursointi. Perehdytyksessä on lopulta kyse siitä, että työntekijä ja organisaatio löytävät yhteisen ymmärryksen ja toimintatavat yhdessä työskentelyyn ja toimimiseen. (Eklund 2018, 25–26.) Ryhmäytymisen tukeminen lähtee aina esihenkilöstä ja hänen mahdollisuuksistaan tukea ryhmää- ryhmäytymiseen. Esihenkilön on oltava luotettava, johdonmukainen ja tasapuolinen henkilöstölle, omalla toiminnalla on suuri merkitys. Työyhteisön hyvä ryhmähenki on myös jokaisen työntekijän vastuulla.

Ryhmäytymistä helpottaa henkilöstön tunteminen tasolla, jonka esihenkilö on itselleen luonut. Kuitenkin on hyvä kunnioittaa kaikkien osapuolten rajoja, toiset ovat avoimempia kuin toiset. Olen pitänyt esihenkilötehtävään liittyvää päiväkirjaa tehtävän alusta alkaen. Aluksi päiväkirjan pitäminen oli satunnaista, mutta hyvinkin nopeasti huomasin, että siihen kannattaa panostaa. Kirjasin ylös viikon onnistumiset, yleiset tunnelmat, joita itse havainnoin, henkilöstön saavutukset sekä ilonaiheet siltä viikolta. Kirjasin ylös myös mahdolliset ärtymyksen luojat, jotka nousivat pintaan eri työtehtävissä- näin pääsin nopeasti kiinni mitä ehkä ryhmän sisällä tulee muuttaa, jotta saamme aikaan varman luottavan pohjan työyhteisölle ja näin saamme panostettua yrityksen tulokseen sekä ryhmähenkeen työyhteisön sisällä.

Mikä tekee hyvän työyhteisön? Itse uskon vahvasti, että siihen ei ole yhtä ainoa oikeaa vastausta, koska ihmiset ovat kaikki erilaisia ja toimivat eri lailla. Minusta tärkeintä on innostaa ja olla luotettava ryhmän jäsen, joka havainnoi Nunchin (Euny Hong, 2019) tapaan ympäristöään ja on täten askeleen ehkä edellä muita. (Nunchi tarkoittaa kykyä hoksata nopeasti muiden ihmisten ajatukset ja tunteet. Termi on lähtöisin Koreasta, jossa nunchia on hyödynnetty jo tuhansien vuosien ajan.) On kuitenkin erittäin tärkeää, että esihenkilö on aito oma itsensä ja ymmärtää sen, että aina ei voi onnistua, mutta aina voi itseään paremmaksi.

Jokaisen työntekijän tulisi olla aktiivinen osapuoli työyhteisössä ja omalla toiminnallaan saada työyhteisö toimimaan yhdessä, jokaisen panosta tarvitaan tasavertaisesti. Tehtävä voi kuulostaa mahdottomalta, mutta ei se sitä ole, jos on kiinnostunut siitä mitä tekee. Ryhmäytymisen vaikutusta työyhteisössä ei kannata vähätellä.

Henkilökohtaiset kokemukseni tuovat hyvän lähtökohdan tutkimusongelman selvittämiseen ja kehittämiseen. Hyödynnän sitä hiljaista tietoa mitä olen vuosien aikana työryhmässä toimiessani saanut hankittua. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa, kokemusta ja käytännön tietoa ja taitoa, mitä olen itse pystynyt hankkimaan (Vilkka 2021, luku ”osallistuva havainnointi ja tarkkailu”).

Mitä enemmän minä esihenkilönä olen kiinnostunut siitä mitä työyhteisössä tehdään, sitä varmemmin työyhteisö toimii luomiemme prosessien mukaisesti ja on itse kiinnostunut omasta ydinalueestaan kehittävällä tavalla. Työpäiväkirjan merkinnöistäni pystyn havainnoimaan, että esihenkilön läsnäololla sekä osallistuvalla työotteella on valtava merkitys työyhteisön toimivuuteen sekä yhdessä toimivuuteen ryhmänä.

Organisaation ja sen henkilöstön kannalta ideaalitilanne olisi se, kun organisaatiossa tehtäisiin koko ajan, vaikka aivan pieniäkin korjaus liikkuja. Jolloin ne eivät tuntuisi kerralla niin isoilta muutoksilta ja vältyttäisiin suuremmilta haasteilta muutosvastarintaa pitävien kanssa. Työyhteisöissä ei välttämättä edes huomata, että nämä pienet liikutkin, kuten toimintamuutosten päivittäminen tai paikkojen kuntoon laittaminen ovat itseasiassa juuri näitä pieniä muutoksen polkuja, mitkä vievät organisaatiota isommassa kuvassa juuri sinne, minne haluttiinkin. (Pirinen 2014, luku ”ideaalitilanteessa organisaatio edistyy koko ajan”)

2.2 Näin rakennat yhteishenkeä

Menestyvä organisaatio tarvitsee henkilökuntaa, jolla on ammattitaidon lisäksi halua ja motivaatiota tehdä työtä. Työntekijöiden hyvinvointi on myös tärkeää parhaimman mahdollisen tuloksen tekemisessä. Työntekijöiden motivaation ollessa korkealla, heillä riittää voimia ja mielenkiintoa työntekoa kohtaan. Tällöin työn jälki on hyvää ja tulosta syntyy. Jos taas työmotivaatio puuttuu, työnteko tuntuu pakolliselta ja työyhteisön ilmapiiri voi tulehtua. (Piili 2006, 19.)

Hämäläinen (2005, 78–79) on sitä mieltä, että ihmiset eivät väsy siihen, että heillä on liikaa töitä. He väsyvät siksi, että heiltä katoaa sisäinen innostus työtä kohtaan. Ihminen, joka on innostunut jaksaa suuriakin työmääriä, mutta jos innostus katoaa voi myös vähäinen työmäärä tuntua väsyttävältä. Siksi motivaatio on tärkeää työssä jaksamisen ja hyvän työilmapiirin kannalta. Työmotivaatio syntyy monen tekijän summasta. Siihen liittyy esimerkiksi esihenkilötyö,

työn mielekkyys ja haasteellisuus, sopiva työmäärä, palkka sekä työyhteisön ilmapiiri. Myös arvot vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon. Yrityksen ja yksilön arvojen on jossain määrin kohdattava keskenään. (Hämäläinen 2005, 79.)

Hyvän yhteishengen ja luottamuksen tekijöitä ovat yhteisesti sovitut pelisäännöt, työtovereiden arvostus, avoin tiedonkulku, auttamisen kulttuuri, erilaisuuden ymmärtäminen, vapaamuotoisen keskustelun kulttuuri, onnistumisista yhdessä iloitseminen ja vapaamuotoiset illanvietot, jos niihin koetaan tarvetta.

Ergonomia työterveyslaitos (2011), hyvän työn piirteet ovat työtehtävien ja tehtäväkokonaisuuksien suunnittelun periaatteita.

Alla oleva kriteerilista on esitetty kansainvälisessä työjärjestelmien standardissa SFS-EN ISO 6385.

Tehtäväkokonaisuuksien suunnittelun periaatteita:

- Työntekijöiden kokemus, kyvyt ja taidot otetaan huomioon
- Tehtävä muodostaa mielekkään kokonaisuuden, jolla on selvä alku ja loppu, siihen kuuluu valmistelua, tekemistä ja arviointia.
- Työntekijä näkee työnsä myötävaikuttavan merkittävästi koko työjärjestelmän toimintaan.
- Tehtävässä voidaan käyttää erilaisia taitoja ja kykyjä, ja siinä on sopivassa suhteessa
    - rutiinitoimintaa, joka ei vaadi tietoista harkintaa
    - työhön liittyvien perussääntöjen soveltamista
    - tietojen yhdistelyä, harkintaa ja itsenäisten päätösten tekemistä.
- Työntekijällä on sopiva määrä vapautta ja itsenäisyyttä, hän voi valita erilaisten suoritustapojen väliltä ja vaikuttaa suoritusten järjestykseen ja työtähtiin.

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

- Työntekijä saa riittävästi palautetta työsuorituksestaan.

- Työntekijällä on mahdollisuus käyttää ja kehittää taitojaan ja oppia uutta.

- Työ ei ole yli- tai alikuormittavaa, se ei johda tarpeettomaan tai liialliseen rasittumiseen, väsymykseen tai virheisiin.

- Työssä on mahdollisuus sosiaalisiin ja työn vaatimiin kontakteihin.

(Martti Launis, Jouni Lehtelä 2011, ergonomia työterveyslaitos, 24)

Kuten kansainvälisen työjärjestelmien suunnittelun standardi kertoo, on työntekemiselle oltava suunnitellut periaatteet, jotta työntekijä pystyy suoriutumaan työstään. Työn mielekkyyden ja ryhmäytymisen kannalta on tärkeää, että työntekijä voi itse vaikuttaa oman työn tekemiseen ja edistymiseen sekä suunnitteluun. Se luo varmuutta omasta osaamisesta ja opettaa vastuun kantamiseen. Näitä oheisia taitoja on hyvä käydä työntekijän kanssa yhdessä läpi. Miten hän kokee asian, avoimet kahdenkeskiset keskustelut työstä suoriutumisen kannalta, luovat varmuutta työntekemiseen ja näin osoitat olevasi kiinnostunut jokaisen työpanoksesta. Joka kasvattaa luottamusta ryhmän sisällä sekä yksilötasolla.

Yhteishengen peruspilari on keskinäinen luottamus. Luottamuksen rakentaminen ei tapahdu yhdessä yössä, mutta hankitun luottamuksen voi menettää hetkessä. Työyhteisössä tulee vallita hyvä ja turvallinen ilmapiiri, jolloin jokainen viihtyy ja voi olla aidosti oma itsensä. Jokainen voi ilmaista oman mielipiteensä, keskustella ja osallistua toimintaan omalla tavallaan. Ryhmässä ei ole pakko aina pärjätä, vaan voi huoletta epäonnistuakin, kun voi luottaa siihen, että silti hyväksytään ja ”kaveria” autetaan. Yhteishengen luominen on koko työyhteisön yhteinen asia, jossa esihenkilöllä on kuitenkin iso rooli ja vastuu. Huono työilmapiiri heikentää työn tuloksia, vaikuttaa motivaatioon ja suoriutumiseen, nakertaa yhteishenkeä ja jopa lisää sairauspoissaolojen määrää. Työelämän ongelmia ei voi tosin sysätä kokonaan esihenkilön vastuulle, vastuu on koko organisaatiolla. Hyvällä työilmapiirillä, työkulttuurilla ja yhteishengellä on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen. (Kirsimarja Blomqvist, Työyhteisön pienikirja luottamuksesta, TYÖ2030- julkaisu)

Esihenkilön tehtävä on tarkkailla jatkuvasti oman yhteisönsä tilaa ja mielialoja. Esihenkilö toimii työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden tukijana, motivoijana ja ohjaajana muutoksen läpiviemisessä ja esihenkilön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousevat oikeudenmukaisuus, avoimuus ja uskottavuus.

Työntekijät arvostavat empaattista ja kuuntelevaa esihenkilöä, joka kantaa vastuunsa suoraselkäisesti. Esihenkilön on myös tärkeää osata myöntää virhearviointinsa käsittelemällä asiat uudelleen. Hänen on oltava työntekijöiden lähellä ja saatavilla, sillä kaukaa johtaminen ei onnistu. Esihenkilö on osa ryhmää, mutta hänellä tulee olla selkeä rooli. Esihenkilöllä tulee olla auktoriteettia, jotta työntekijöiden luottamus säilyy. Työntekijöiden täytyy luottaa esihenkilön tasapuolisuuteen ja taitoihin hoitaa ongelmatilanteet. Luottamuksen puute syö työmotivaatiota, nakertaa yhteishenkeä ja luottamusta yritykseen sekä työyhteisöön. Luottamuksen saaminen vaatii toimenpiteitä, johdonmukaisuus sekä tasa-arvoinen kohtelu henkilöstön kesken on ydinasia. Esihenkilönä luottamusta lisää läsnäolo aidosti, pelkästään olla tavoitettavissa ei riitä. Kuunteletko vai kuuletko, ne ovat kaksi täysin eri asiaa. (Suomessa tästä aiheesta ovat kirjoittaneet mm. Eero Kukkola 2015)

Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria selittää psykologisia prosesseja, jotka tukevat ihmisen optimaalista toimintaa ja terveyttä. Teorian näkökulmasta ihminen on aktiivinen kasvuun orientoitunut organismi, joka luontaisesti hakeutuu vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa ja etsii sekä ratkaisee sen tarjoamia haasteita. Sosiaalinen ympäristö, jossa ihminen toimii voi vahvistaa tai heikentää ihmisen luontaisia taipumuksia. Näiden kehitystaipumusten kuten esimerkiksi sisäisen motivaation, oletetaan tarvitsevan ”ravinteita” tai tukea sosiaalisesta ympäristöstään toimiakseen tehokkaasti. Toisinsanoin ihmisen luontainen pyrkimys kohti organisoitua suhdetta sosiaaliseen ympäristöön edellyttää synnynnäisten psykologisten perustarpeiden (kompetenssi, autonomia ja yhtenäisyys) tyydyttymistä. (Deci & Ryan 2000, 262; Deci & Ryan 2002, 8–9.) Esihenkilön tehtävä on motivoida ja kannustaa työntekijöitä hyviin työsuorituksiin. Motivointi tarkoittaa sitä, että ihmisille annetaan syy tehdä työtä. Jos heillä ei ole työmotivaatiota, se tarkoittaa, ettei heillä ole mitään syytä tehdä työtä.

Sisäinen motivaatio tarkoittaa suorituksen tekemistä nautinnon tai mielekkyyden, ei niinkään toiminnan seurauksen takia. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii siis tekemisestä syntyvän mielekkyyden tai haasteen vuoksi, ei niinkään ulkoisten kannustimien tai palkintojen toivossa.

Sisäinen motivaatio ei kuitenkaan sisällä aktiivista nautinnon tavoittelua (vrt. Csikszentmihalyi 1997) toimintaan itseensä sitoutumisen yli, vaan ennemminkin nautinto on tehtävään täysin uppoutuneen toiminnan sivutuote. (Ryan & Deci 2000a, 56–57.) Sisäinen motivaatio ei ole ainoa motivaation tyyppi tai edes tahdonalainen toiminto, mutta se on kokonaisvaltainen ja tärkeä. Syntymästä lähtien ihminen on aktiivinen, utelias ja leikkisä. Ihminen osoittaakin kaikkialla valmiutta oppia ja tutkia eikä toimintaan tarvitse liittyä erillistä yllykettä tai kannustinta. Sisäinen motivaatio ilmenee siis ihmisessä hänen ja toiminnan välisenä suhteena. (Ryan & Deci 2000a, 56–57.) Ihminen on siis luonnostaan aktiivinen, mikä ilmenee ehkä kaikkein selvimmin pienissä lapsissa. He poimivat tavaroita maasta, ravistelevat niitä, haistavat niitä, maistavat niitä ja kysyvät ”Mikä tämä on”? He ovat loputtoman uteliaita ja he haluavat nähdä toimintansa aiheuttaman vaikutuksen. Lapset ovat sisäisesti motivoituneita oppimaan, voittamaan haasteita ja ratkaisemaan ongelmia. Aikuiset ovat myös sisäisesti motivoituneita monien eri toimintojen parissa. He käyttävät paljon aikaa maalausten maalaamiseen, huonekalujen rakentamiseen, urheiluun, vuorikiipeilyyn ja muuhun toimintaan, joista ei ole luvassa ulkoista palkintoa. Palkinto onkin siis tekemisessä itsessään. Vaikka toiminnasta seuraisi toissijaisia palkkioita, ensisijaiset motivaattorit ovat käyttäytymisestä seuraavat spontaanit sisäiset kokemukset. (Deci & Ryan 1985a, 11.) Ihmisten ollessa sisäisesti motivoituneita he kokevat mielenkiintoa ja nautintoa, he tuntevat itsensä päteväksi ja he ohjaavat itse omaa toimintaansa. He tuntevat, että toiminnan perimmäinen syy kumpuaa heistä itsestään ja joissain tapauksissa he voivat tuntea virtauksen tunteen. Mielenkiinnon ja virtauksen vastakohta on paine ja jännitys. (Deci & Ryan 1985a, 34.) Kompetenssin ja itsemääräämisen tarpeet siis pitävät yllä jatkuvaa prosessia optimaalisen haasteen löytämiseksi ja voittamiseksi. Tällöin tilanteessa, jossa halut ja tunteet eivät rajoita ihmisen toimintaa, ihminen hakeutuu häntä kiinnostaviin tilanteisiin, jotka edellyttävät luovuutta ja neuvokkuutta. (Deci & Ryan 1985a, 33.) Sisäinen motivaatio perustuu siis ihmisen luontaisiin pätevyyden ja itsemääräämisen tarpeisiin. Se energisoi useita eri käyttäytymismalleja ja psykologisia prosesseja, joiden ensisijainen palkkio on tehokkuuden ja autonomian tunne. (Deci & Ryan 1985a, 32.) (Paasovaara Mari 2021, Miten motivoida ihmiset etenemään urallaan?)

Sisäisistä tarpeista lähteviä hyviä motivointikeinoja ovat itsenäisyys, valta päättää omista asioista, ja osaksi omasta työnkuvasta sekä työlle on jokin tarkoitus. Valta päättää omasta työstään, kehittyä tehtävässään ja saavuttaa jotain motivoi paljon paremmin kuin rahakannusteet. Esihenkilön tärkeä tehtävä on siis motivointi. Motivointi tapahtuu olemalla läsnä, keskustelemalla ja

antamalla palautetta. Motivaatio on vaikea rakentaa, mutta helppo hävittää. (Suomessa tästä aiheesta ovat kirjoittaneet mm. Eero Kukkola 2015)

2.3 Opinnäytetyönprosessin eteneminen

Prosessin ensimmäinen vaihe. Yhteishengen rakentaminen ei käy yhdessä yössä, kannattaa olla itselleen armollinen ja toimia johdonmukaisesti kohti omia sekä oman työyhteisön tavoitteita. Ensimmäisessä vaiheessa lähdin pohtimaan itselleni johtamisen tavoitteita, jotka perustuvat yrityksemme arvoihin ja strategiaan.

Olen luonut itselleni yrityksemme arvoihin perustuvat johtamisen tavoitteet.

- Merkityksellisyys
    - Jokainen tekee tärkeää työtä, ja jokaisen työ vaikuttaa jollain asteella jonkun toisen työhön ja sen tekemiseen ryhmän sisällä.
    - Kuunteleminen on tärkeä taitolaji, kaikkien mielipide on tärkeä.
- Luotettavuus
    - Avoin ja arvostava työilmapiiri, sekä luotettavuus ovat minusta tärkeitä asioita
- Yhteistyö
    - Esihenkilötyö on minusta palveluammatti, esihenkilön tehtävä on tukea kouluttajaa, koulutusasiantuntijaa sekä koulutussuunnittelijaa omassa työssään niiltä osin kuin on tarvetta.
- Tahto kehittyä
    - Arvostan itsensä kehittämistä työ- tai vapaa-ajalla
    - Arvostan vastuun ottamista ja antamista.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa kävin avoimesti yhdessä työyhteisön kanssa johtamisen tavoitteet läpi keskustelemalla. Arvostan suuresti avointa ja luottavaista keskustelua, jossa jokaisella on oikeus puhua ja jokaisella on velvollisuus kuunnella sekä olla läsnä, juuri siinä tilanteessa. Ensimmäisessä vaiheessa kerroin myös odotukseni työyhteisölle, mitä minä esihenkilönä odotan heiltä.

- Toimitaan vastuullisesti omassa työssään
- Toimitaan yhteistyökykyisesti sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa
- Tavoitteellista toimintaa omassa työssään
- Tehtävänkuvien mukainen toiminta sovitusti

Huonon johtamisen piirteisiin kuuluu muun muassa sanomattomat ja epäselvät odotukset. Molempien osapuolien olisi hyvä käydä toisiinsa kohdistuvat odotukset yhdessä läpi, muutoin odotukset täytetään olettamuksilla, jotka harvoin ovat yhdenmukaisia johtajan ja johdettavien välillä. Odotuksemme, aikaisemmat tapahtumat ja ennakkoasenteemme suuntaavat havaintojamme tiettyyn suuntaan. Avoimella keskustelulla päästään johtamisessa hyvään alkuun, mutta yksinään se ei riitä. Ollessamme vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin, jätämme aina jotain huomaamatta. Joitakin asioita saatamme sivuuttaa tietoisesti ja toisia tiedostamatta päätöksenteon yhteydessä. Muodostamme nopeasti henkilöstä käsityksen ja kiinnitämme huomiota vain niihin seikkoihin, jotka tukevat luomaamme käsitystä. Tyypillinen esimerkki, kun määrittelemme ihmisen yhden virheen tai virheen perusteella. (Turtio, 2017, s.104–106) Avoimuus on työyhteisössä tärkeä asia, näin omalla toiminnallani toin näkyväksi omat tavoitteeni ja odotukset ryhmälle.

Prosessin toinen vaihe tehtiin työyhteisön kanssa yhdessä, loimme työyhteisöömme pelisäännöt, joita kaikki noudattavat ja kunnioittavat omalla toiminnallaan. Jokainen sai tuoda ”pelisääntöpöytään” omat ajatuksensa, josta koostimme ne huoneentauluksi. Jokainen sitoutuu pelisääntöihin. Pelisäännöt prosessina oli mielenkiintoinen ja antoisa. Varasimme puolikkaan päivän yhteiselle keskustelulle ja nostimme meidän toimintamme kannalta tärkeitä toiminallisia asioita esille, joista koostimme säännöt työyhteisöllemme. Jokainen henkilöstönjäsen kirjasi ensin kolmesta-viiteen itselleen tärkeää pelisääntöä lomakkeelle. Mitä jokainen yksilö itse arvostaa työyhteisössä ja miten luomme luottamusta ryhmän sisällä. Yksilöosuuden jälkeen, keskusteltiin kolmenhengen ryhmissä, kaikkien pienryhmäläisten pelisäännöistä. Jokaisen pienryhmän tehtävä oli kerätä oman ryhmän säännöistä kolme tärkeintä pelisääntöä, yhteiseen pöytään. Näistä koostimme ryhmämme pelisäännöt (liite 1.)

Prosessin kolmasvaihe oli pitää työyhteisölle one-to- one keskustelut kahden kesken esihenkilön kanssa. Prosessin tarkoitus oli saada mahdollisimman paljon aitoa ajatusta esille ryhmän toiminnasta, onnistumisista tai mahdollisista kipukohdista. Työyhteisönjäsenet saivat itse valita

one-to- one keskustelupaikan. Pääsinkin mitä mielenkiintoisempiin paikkoihin tutustumaan tämän prosessin aikana. Työyhteisön jäsenillä on omia mielenkiinnon kohteita tai asioita, joita he halusivat toteuttaa keskusteluna aikana, jokin heille merkityksellinen paikka valikoitui one-to- one keskustelu paikaksi. Keskustelu soljui erinomaisesti heille tutussa ympäristössä, joka oli mieleinen. Halusin luoda työyhteisönjäsenille turvallisen ympäristön, jotta keskustelua ei tarvitse jännittää tai se ei tuntuisi epämukavalta. Itse koin että sain äärimmäisen paljon arvokasta tietoa näiden keskustelujen aikana. Keskustelut olivat avoimia ja kävimme myös paljon henkilökohtaisia asioitaan yhdessä arvostavasti läpi keskustellen. Kävimme keskusteluissa avointa puhetta omista mielenkiinnonkohteista työssä ja vapaa-ajalla, miten he kokivat muutosprosessin kokonaisuutena, sekä minkälaisia ideoita tai toiveita heillä oli ryhmälle ja sen kehittymiselle jatkossa.

Ilokseni sain huomata, että henkilöstöllä ei juurikaan ollut epävarmuutta omasta työstään tai työyhteisöstä sekä sen toimintatavoista. Keskusteluiden pohjalta tein itselleni jälleen ajatuskartan, millä tavalla voisimme lisää kehittää toimintaamme. Keräsin ajatuskarttaan esiin tulleita hyviä käytänteitä ja ideoita, joita nousi esille one- to- one keskusteluissa, joita vahvistaisimme ennestään. Ennestään hyvien käytänteiden vahvistaminen luo luottamusta ja uskoa meidän yhteiseen tekemiseemme. Työyhteisö myös huomaa, jotta olen aidosti kiinnostunut ryhmän tekemisisistä ja ajatuksista. Ajatuskartan mallia käytän yhtenä osana ryhmämme tavoitteiden suunnittelussa vuodelle 2023–2025.

Prosessin neljäsvaihe oli Nunchin tapaan tutkia ja analysoida työyhteisön käyttäytymistä ongelmatilanteissa, jolloin pääsisin kiinni kehittämiskohteisiin työyhteisössä. Tämä vaihe oli pisin koko prosessissa, koska ongelmatilanteita syntyy harvoin työyhteisömme kesken. Näin ollen käytin osana havainnointia työpäiväkirjani sisältöä kuuden vuoden ajalta. Suurimmat ongelmatilanteet eivät liittyneet ryhmämme toimintaan, vaan vaikuttajana oli ulkopuolinen toiminta, se liittyi lähes aina oppilaitoksissa tehtävään tiedon siirtoon, ulkopuolisiin järjestelmiin tai toiminnan muutokseen. Totesin jo melko varhaisessa vaiheessa, etten voi asiaan vaikuttaa omalla tekemiselläni tai prosesseja muuttamalla. Minusta on tärkeää pystyä havainnoimaan myös asioita, joihin ei itse voi vaikuttaa ja silloin asia pitää hyväksyä. Erilaisten toimintatapojen kanssa on opittava elämään ja kannustettava henkilöstöä suoriutumaan epäsuotuisan prosessin mukaisesti. Yksittäinen ryhmän ulkopuolinen toiminta vaatii aina aikaa, jotta prosessi muuttuu koska toiminta tulee organisaatio- ja sidosryhmätasolta.

Viidennessä vaiheessa lähdimme pohtimaan yhdessä ryhmämme vahvuuksia positiivisen pedagogiikan kautta.

Prosessin kuudesvaihe oli todella antoisa, tässä vaiheessa keräsin yhteen prosessin ensimmäisen vaiheen saavutukset ja mielipiteet, joita nousi esille. Tarkastelin toimintaamme prosessin pohjalta ja sain huomata, että avoin keskustelu arvoista ja odotuksista oli kannattavaa. Työyhteisön jäsenet kokivat, että heitä arvostetaan. Kävimme työyhteisön kanssa yhdessä läpi mitä minä odotan heiltä seuraavana toimintavuotena, ja mitä he voivat odottaa minulta, miten toiminnassani näkyy yrityksemme arvot. Miten me yhdessä viemme työyhteisöämme eteenpäin. Työyhteisön jäsenet olivat todella kiitollisia panostuksestani heidän työhyvinvointiinsa ja ryhmäytymisen eteen tämän koko prosessin aikana. Sain paljon kiitosta omasta toiminnasta, kun olin avannut heille, meidän työyhteisön merkityksellisyyden, sekä omat arvoni. Työyhteisönjäsenet olivat erittäin tyytyväisiä myös alkuvuoden one-to one keskusteluihin, koska he saivat jokainen omana yksilönään päättää missä keskustelu pidetään. Omana havainnointina voisi sanoa, että sain itse kyllä näistä tapaamisista paljon, pääsin kokemaan jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa ainutlaatuisen keskustelun, heille tärkeässä paikassa tai mielenkiinnonkohteessa.

Prosessin viimeinen vaihe oli työyhteisövire-kysely ja siihen vastaaminen. Työyhteisövire-kyselyn lopputuloksien perusteella näkisin, onko toiminta ollut johdonmukaista ja ovatko prosessin eri vaiheet yhdessä kokonaisuuden kanssa tuottaneet näkyvää tulosta. Muutostilanteessa on tärkeää selvittää säännöllisesti, mitä kuuluu ja missä mennään. Kun työyhteisön virettä ja työkykyä mitataan tiuhaan, voidaan myös mahdollisiin työkykyhaasteisiin tarttua ajossa. Varhainen välittäminen on kiinnostusta omasta, työkaverin, työntekijän ja työyhteisön työn sujumisesta ja hyvinvoinnista. Varhainen välittäminen tukee työssä jaksamista ja ehkäisee työkyvyttömyyttä.

Asenne vaikuttaa sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla käytökseemme. Kyse on menneeseen kokemukseen perustuvasta mielentilasta. Mielentila jaetaan kolmeen osaan neutraaliin, positiiviseen tai negatiiviseen. Asenne puolestaan on tunnetta ja tietoa sisältävä kokonaisuus, joka luo toiminnan. Toiminta voi olla huolta, pelkoa, inhoa tai kiinnostusta. Tiedoksi voidaan kutsua tiedonkaltaista käsitystä asenteeseen liittyvästä kohteesta. Tiedon ei tarvitse olla totta, mutta asenteen haltijalle se on totta. Tällainen asenne joko hidastaa tai lisää haluttua toimintaa. Johtamisessa tätä voidaan mukauttaa ennakko oletuksiin ja siihen millainen ennakkoasenne

johdettavan ja johtajan välille muodostuu. Ihmiselle on luontainen tapa pyrkiä toimimaan vältellen ristiriitoja. Koska kyseessä on opittu suhtautumistapa, on sitä mahdollisuus myös muokata. Uusilla kokemuksilla voidaan luoda uutta sisältöjä asenne maailmaan, ja sitä kautta esimerkiksi ennakkoluuloista ja rajoittavista uskomuksia on mahdollista työstää. (Turtio, 2017, s.106–107)

Itse olen toiminut alla olevia peruspilareita noudattaen, nämä sopivatkin kaikkiin työyhteisöihin hyvin. Omalla toiminnalla on hyvinkin suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen ja mallin antamiseen koko työyhteisölle. Tärkeintä minusta on olla johdonmukainen, suunnitella omat työtavoitteet huolella, ja noudattaa niitä.

1. Tervehdi, kiitä ja muista muut hyvät käytöstavat.
2. Anna positiivista palautetta mahdollisimman usein.
3. Auta kaveria.
4. Luokaa yhdessä juhlahetkiä työarjen keskelle.
5. Kysy kuulumisia.
6. Nosta epäkohdat rohkeasti esiin.

2.4 Toiminnallinen ryhmäytyminen

Ryhmäytyminen tarkoittaa prosessia, jossa oleellista on ryhmän jäsenten keskinäinen tunteminen, vuorovaikutus, luottamus ja viihtyminen. Ryhmäytyminen alkaa siitä, kun ryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa mahdollisimman hyvin. Toisten nimien tunteminen ei kuitenkaan riitä; prosessi vie aikaa ja tähtää luottamuksellisen ilmapiirin ja todellisen yhteistoiminnan aikaansaamiseen. (Mast 2018, ryhmättämisopas) Luottamuksen tunne ja kokemus on yksi monipaikkaisen työn kivijaloista. Mitä se sitten on, miten se näkyy ryhmässä? Tutkimuksissa henkilöt yleensä kuvaavat ryhmäilmiönä sitä seuraavasti: pystyn olemaan ryhmässä oma itseni, uskallan olla eri mieltä kuin joku toinen, silti olen kiinnostunut siitä, miten toinen kollega ajattelee. On huomattu, että ryhmissä, joissa vuorovaikutus on arvostavaa, tilaa antavaa ja yhdessä pohtivaa, luottamuskin on yleensä syvemmällä tasolla. Tällöin jokainen uskaltaa ottaa itselle

tärkeitä asioita puheeksi ilman pelkoa ja painetta hylätyksi tulemisesta. Myös niissä ryhmissä, joissa kuuluu naurua, on todettu olevan yhteistyösuhteet kohdillaan, moka voi olla lahja, josta kaikki voivat oppia. Yleensä ihmisprosesseissa kontrolloiva käytös kytkee luottamuksen pois päältä. Se voi olla muutakin kuin sanoja ilmeet, eleet ja asennot ovat vahvaa viestintää. Jos luottamusta ei ole, ei yhteistyö pysty rakentumaan. Yhteistyön rakentamisen tukemisessa lähdetään usein asiat edellä. Ryhmäytymistä ei tapahdu ja helpotkin asiat muuttuvat yhteistyössä monimutkaisiksi, väärinymmärretyiksi ja ihmisiä kuormittaviksi. Uusia yhteisiä toimintatapoja tulee rakentaa yhdessä. Ensimmäinen tehtävä on selkeyttää, miksi olemme tiimi, ja mikä on tiimin yhteistyön tarve tästä näkökulmasta. Lisäksi tulee sopia mitä hyviä toimivia asioita tunnistetaan ja halutaan säilyttää, mistä ajattelumalleista ja toimintatavoista tulee luopua ja mitä on hyvä yhdessä oppia ja miten yhteistyön ja toimintatapojen kehittymistä seurataan. Yhteinen oppiminen on paras tapa energisoida tuottavaan yhteistoimintaan. (Työyhteisötaidot ja monipaikkaisen työn osaamisen kehittäminen.)

Työyhteisön toimintaa edesauttavat kohtuullisten odotusten asettaminen toisille ja luottamus siihen, että toiset ovat lähtökohtaisesti hyväntahtoisia. Keskinäinen luottamus ja arvostus ovat yhteistyön perusta. Työyhteisössä kunnioitetaan erilaisia työskentelytapoja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kunhan ne ovat yhteisesti sovituissa rajoissa. Osaamista jaetaan yhteiseen käyttöön. Toista kohtaan toimitaan ammatillisesti. Erimielisyydet ratkaistaan viipymättä niiden henkilöiden kanssa, jotka liittyvät erimielisyyden syntymiseen ja voivat vaikuttaa niiden ratkaisemiseen. Yhteistyötä edistävät toimintatavat on sovittu yhdessä ja niitä noudatetaan. Ohessa kiteytettynä työyhteisömme toimintamalli. Jatkamme eteenpäin tasaisesti, yhdessä, kuunnellen toisiamme.

Ryhmäytymisen toiminallisessa osiossa tarkastelemme jokaisen henkilön omia vahvuuksia (liite 2.), joita voimme hyödyntää yrityksen hyväksi, sekä sitouttamalla henkilön ryhmän toimintaan. Työyhteisömme kivijalkana toimii joka- aamuiset tapaamiset kahvin merkeissä ennen arkisen päivän aloitusta, syömme mahdollisuuksien mukaan lounasta yhdestä, sekä iltapäiväkahvit yhdessä kuuluvat asiaan. Yhteisillä kahvihetkillä on valtava vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja luottamukseen, jokainen halukas saa aamulla äänensä kuuluviin ja sekä jaamme ne asiat, joita jokainen haluaa itse jakaa muille. Iltapäiväkahvit ovat työyhteisömme kannalta tärkeimpiä työpäivän aikana. On tärkeää, että henkilöstö pääsee keskustelemaan yhdessä, päivän aikana esiin nousseista asioista. Etätyöaikaan pidimme kiinni aamun ja iltapäivän kahvihetkistä, silloin ne järjestettiin työyhteisömme omassa verkkokahvilassa.

Olemme ottaneet käyttöön vuonna 2020 viikoittaiset lyhyet palaverit työyhteisön kesken. Käymme viikon kuulumiset läpi yleisellä tasolla. Sen jälkeen jokainen työyhteisömme jäsen kertoo omat viikon kuulumiset muille työyhteisön jäsenille, niin kuin haluaa itseään ilmaista. Näin olemme saaneet yhteisöllisyyden ja kuuntelemisen taidon osaksi työyhteisömme kulttuuria. Lyhyetkin viikkopalaverit ovat erittäin tärkeitä, näin saamme lyhyessäkin ajassa kuulla viikoittaiset tärkeimmät kuulumiset. Lyhyet palaverit ovat minusta täysin mahdollisia kyseiseen toimintaan, jos palaverien pääaihe on työyhteisön jäsenet. Näin jokainen saa mieltä painavat ilot tai surut, jaettua muille ennen viikonloppua. Näin esihenkilöllä on aikaa purkaa työyhteisössä esiin nousseet mahdolliset epäkohdat saman viikon aikana tai ainakin keskustella mahdollisista epäkohdista tai onnistumista henkilöstön kanssa kahden kesken saman viikon aikana. Epäselvät asiat työyhteisössä on purettava niin pian kuin mahdollista. Sillä esihenkilö osoittaa kunnioitusta ja luottamusta työyhteisöä kohtaan. Vaikeitakin asioita on helpompi nostaa esille henkilöstön kanssa, kun luotamme toisiimme ja toisen tekemiseen vahvasti.

Esihenkilön rooliin kertyy paljon vastuuta ja esihenkilön yksi päätehtävistä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja tiedon kulusta. Esihenkilön tulee huolehtia työturvallisuudesta, työvälineiden toimivuudesta ja työhyvinvoinnista. Toimia alaistensa yhdyslinkkinä tiimin ja organisaation välillä sekä valvoo, että työyhteisössä ei laiminlyödä lakia ja yhdessä sovittuja toimintatapoja. Esihenkilön tehtävä on tuntea työntekijöidensä työ, työympäristö sekä tunnistaa työhön liittyvät riskit ja pyrkiä minimoimaan niitä. Esihenkilöiden tulee tunnistaa henkilöstön voimavaroja ja auttaa työyhteisöä kehittymään jatkuvasti paremmaksi. Osana kehittymistä on myös työyhteisön monimuotoisuus. Esihenkilöt huolehtivat, että kaikkia alaisia kuunnellaan ja huomioidaan tasavertaisesti työyhteisössä. Työntekijän iällä, sukupuolella tai uskonnolla ei saa olla vaikutusta, siihen miten häntä kohdellaan. Monikulttuurisuus on rikkaus ja sillä saadaan uusia ja tuoreita näkökulmia, kun asiaa on pohtimassa ihmisiä eri ryhmistä. Oleellisinta onkin, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea tulevansa arvostetuiksi ja hyväksytyiksi sellaisinaan. (Työterveyslaitos, n.d.)

Olen toiminut työurani aikana useamman vuoden esihenkilöasemassa ja pitänyt ehdottoman tiukasti kiinni työyhteisössämme siitä, että asioista puhutaan, avoimesti ja luottamuksellisesti. Minulla on oltava aina aikaa työyhteisömme henkilöille työajan puitteissa. Perjantaisin minulla onkin tapana tavata jokainen ryhmän henkilö, mahdollisuuksien mukaan, kasvotusten ja kysellä vielä viikon kuulumiset ja toivottaa mukavaa ja rentouttavaa viikonloppua. Samalla usein muistutan työn ulkopuolisesta tekemisestä, josta saa virikkeitä ja mielihyvää.

Työyhteisömme tärkeimpiä työhyvinvointiin liittyviä peruspilareita on myös työhyvinvointipäivät. Työyhteisömme jäsenistä olemme yhteisesti toteuttaneet oman työhyvinvointiryhmän, johon kuuluu neljä henkilöä. He vastaavat pääsääntöisesti ryhmämme työhyvinvointipäivien suunnittelusta. Vuoden lopussa työhyvinvointiryhmä suunnittelee seuraavalle vuodelle työhyvinvointipäivät ja pääteeman, joka tukee henkistä tai fyysistä hyvinvointia. Työhyvinvointipäivät aikataulutetaan ajoissa kalenteriin, jolloin on todennäköisempää, että kaikki pääsevät mukaan. Opinnäytetyön prosessin aikana, työhyvinvointi teemoina meillä on ollut:

1. Luodaan ryhmälle pelisäännöt, ja tarkastellaan omaa toimintaamme mitä kehitämme yhdessä. (liite 1. Talotekniikka ryhmän pelisäännöt.)
2. Positiivinen pedagogiikka, josta tarkemmin kohdassa: 2.6.
3. Omien vahvuuksien löytäminen. (liite 2. Vahvuudet) Meillä oli yrityksemme työntekijän vetämä joogahetki iltapäivällä, joka oli suunniteltu ryhmämme tarpeisiin. Tämän jälkeen teimme omien vahvuuksien löytämisen, harjoitteen. Harvoin ihmiset tulevat ajatelleeksi, jotta työn ulkopuoliset vahvuudet vahvistavat ihmistä myös omassa työssään.
4. Tutustu työkaveriin paremmin, yhteisen lounaan merkeissä. Työyhteisön jäsenet jakautuivat pareiksi pöytäkunnissaan, ja kysyivät toisiltaan 4–5 kysymystä, mitä kukaan ei tiedä sinusta? Näiden vastausten pohjalta työkaveri esitteli parinsa muille ryhmän jäsenille, yhteisen lounaan jälkeen. Kysymysten teemana oli: Mitä kukaan ei tiedä sinusta? Tämän harjoitteen jälkeen ryhmälle oli varattu yhteistä tekemistä urheilun merkeissä. Päivän päätteeksi jaoin jokaiselle henkilöstön jäsenelle, pienen pokaalin. Sen sisällä oli henkilökohtainen viesti omista vuoden onnistumisista, näin halusin vielä omalla henkilökohtaisella tavalla kiittää työpanoksesta.
5. Jouluhulinat, jossa keskityimme antamaan kiitosta työkaverille yhteisen tekemisen merkeissä. Tänä vuonna leivoimme yhdessä pipareita, jotka koristelimme. Jokaiselle jaettiin jouludiplomi. Mitä me arvostamme työyhteisössämme vuonna 2022. (liite 3.) Jouludiplomin, saatesanat ovat työyhteisömme omasta kyselystä, jonka tein ryhmälle marraskuussa 2022. Kyselyn tarkoitus oli kartoittaa, miten työyhteisön mielestä olemme onnistuneet vuonna 2022, sekä tarkastella hieman työyhteisön tyytyväisyyttä esihenkilön toimintaan, kaivataanko muutoksia toimintatavoissa. Kyselyn perusteella, henkilöstö on tyytyväisiä esihenkilön toimintaan, esihenkilöä pidetään kannustava, luotettavana ja läsnä olevana.

Itse kannatan toiminnallista ryhmäytymistä, jolloin turha jännitys jää taka-alalle. Jokainen voi olla oma itsensä, aina ei tarvitse olla hyvä päivä ja innostua kaikesta, silloin voi tehdä asioita oman jaksamisen ja mielenkiinnon mukaan. Olemme uutena toimintona ottaneet vuonna 2021 työyhteisössämme käyttöön kahdenviikon välein ryhmäpalaverit, johon osallistuu mahdollisuuksien mukaan kaikki ryhmän jäsenet. Ryhmäpalavereissa käsittelemme yrityksemme linjauksia ja toimintatapoja laajemmalla tasolla. Mahdollisesti myös isompia tiedotettavia kokonaisuuksia, jotka koskevat ryhmämme toimintaa tai koko yrityksen toimintaa. Ryhmäpalavereissa meillä on käytäntönä nostaa esille hyviä käytänteitä ja onnistumisia ryhmän sisällä. Eli jokainen tuoteryhmä esittelee vuorollaan ryhmäpalavereissa kuukauden välein, omat innovatiiviset onnistumiset ja hyvät käytänteet, joita ovat toteuttaneet. Tuoteryhmä itse päättää minkä asian he haluavat nostaa esille, muille työyhteisön henkilöille. Vastuun kantaminen jää tällöin tuoteryhmälle, ja vastuun ottaminen kuulijalle.

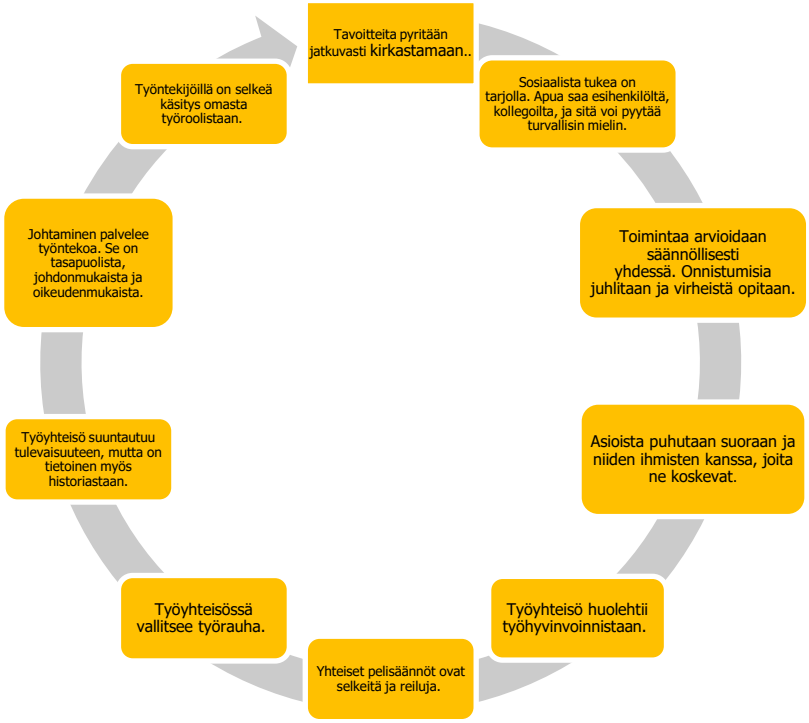
2.5 Ryhmäytymisen itseohjautuvuus ja oppiminen

Itsensä johtaminen on omien ajatusten ja tunteiden johtamista. Se on kykyä motivoida itseään silloinkin, kun työn alla on rutiinitehtävä tai vähemmän mukava tehtävä. Se on myös kärsivällisyyttä, sillä välillä asiat etenevät hitaammin kuin itse toivoisi. Itsensä johtamiseen liittyy myös psykologisia taitoja, kuten kyky sietää epävarmuutta ja aloittaa sitkeästi uudelleen suunnanmuutoksen tai epäonnistumisen jälkeen. Itsensä johtaminen on omasta hyvinvoinnista huolehtimista kokonaisvaltaisesti. Itseään johtava henkilö tunnistaa oman jaksamisensa rajat ja kunnioittaa niitä. Itsensä johtaminen ei ole yksin tekemistä. Se on yhteistyötä, jossa esihenkilö jakaa vastuuta ja osoittaa käytännössä luottamuksensa työntekijöitä kohtaan. Vertaisten kesken annetaan toiselle työskentelyrauha, luotetaan siihen, että toinen tekee työnsä ja autetaan. Ryhmäytymisen avulla voidaan toisilleen tuntemattomistakin henkilöistä saada aikaan toimiva tiimi. Ryhmäytymisessä yritetään vaikuttaa ryhmän vuorovaikutukseen, luottamukseen, viihtymiseen ja tutustumiseen. Jokaisen olisi syytä tuntea olonsa ryhmässä mukavaksi ja turvalliseksi. Organisaatiolla sekä esimiehillä on siis suuri vaikutus työyhteisön sekä työntekijöiden hyvinvoinnissa. Esimiesten tulisi tuntea työntekijät, jotta he pystyvät tarvittaessa tarjoamaan oikeanlaista apua hyvinvointia ajatellen ja työhyvinvointia tulisikin kehittää jatkuvasti, eikä vain jämähtää alkuperäiseen suunnitelmaan. Esihenkilö voi kohottaa työhyvinvointia esimerkiksi kehittämällä työpaikan yhteisöllisyyttä, työtyytyväisyyskyselyillä, kiinnittämällä huomiota työntekijän yksilöllisiin tilanteisiin sekä rakentamalla toimivat työterveysyhteistyön käytännöt työterveyshuollon kanssa. (Moilanen Seija 2022)

Esihenkilön tehtävä on luoda hyvät edellytykset työn tekemiselle. Jos esihenkilö osaa ennustaa tulevaisuutta ja varautua työyhteisön muutoksiin hyvissä ajoin niin se vähentää työntekijöidenkin kuormitusta. (Pakka & Räty. 2010. s. 15).

Yksilöiden hyvinvointiin tulisi kiinnittää huomiota myös ryhmässä. Helposti tämä onnistuu mm. pikaisilla kuulumisten kysymisillä esim. kahvitiloissa kahvia hakiessa tai laittamalla viestiä tai soittamalla. Rohkeuden puute organisaatiossa voi näkyä mm. toiminnan tehottomuutena, vastuunkannon välttelynä sekä ihmisten välisen luottamuksen ja yhteistyön puuttumisena. Virheistä ei uskalleta kertoa ja ideoita ei jaeta toisille, tuomituksi tai nolatuksi tulemisen pelossa. Pelko myös saa ihmiset ajattelemaan ja toimimaan minämuodossa: varmistetaan omat mahdollisuudet edetä uralla, turvataan keinoja kaihtamatta omien kasvojen pelastaminen ja huolehditaan siitä, että näyttää itse hyvälle esimerkiksi oman esihenkilön silmissä, joskus jopa toisten kustannuksella. Yksilötasolla pelko saa vaikenemaan kehitysajatuksista ja mielipiteistä, jos ryhmässä ei ole yhteistä luottoa siihen, että ihmisten erilaisuudesta huolimatta jokainen tulee kuulluksi sekä nähdyksi ja että omalla panoksella on merkitystä yhteiselle onnistumiselle. On myös tärkeä tunnistaa, että samalla kun vaadimme aloitteellisuutta, proaktiivista tarttumista, nopeampaa reaktiokykyä ja vastuun kantamisen kulttuuria henkilöstöltä, on meidän esihenkilöinämme varmistettava se, että jokaisessa ryhmässä tehdään työtä taitojen kehittämiseksi ottaen huomioon yrityksen strategia ja arvot.

Psykologinen turvallisuusopas (2021), kehottaa tutkimaan miellyttävän työyhteisön tunnusmerkkejä. Nämä alla olevat tunnusmerkit (kuva 1) muuttuvat ryhmissä lopulta, toiminnaksi ja tulokseksi.



Kuva 1. Psykologinen turvallisuusopas (2021), kehottaa tutkimaan miellyttävän työyhteisön tunnusmerkkejä.

Oppiminen on yhtä aikaa helppo ja vaikea käsite, sillä se on samaan aikaan prosessi ja lopputulos. Tällöin meidän on osattava puhua näistä molemmista erikseen ja yhdessä. Prosessina oppiminen on kumulatiivista ja konstruktiivista. (oppimisteoriat) Rakennamme aina aiemman päälle joko liittäen uutta tietoa aiempiin tietorakenteisiin tai purkaen vanhaa ja vanhentunutta tietorakennelmaa vastaamaan nykytilaa. Oppimisprosessin tulos voi siten olla tietojen, taitojen ja/tai asenteiden muutosta tai vahvistumista. Toisin sanoen oppimista on se, kun jokin laajenee, syvenee, vahvistuu tai muuttuu kokonaan. Oppiminen voi olla joko hyödyllistä ja toivottavaa tai hyödytöntä ja epätoivottavaa, tilanteesta ja näkökulmasta riippuen. Kun oppimisen prosessien tarkastelu viedään tiimien ja yhteistyön tasolle, syntyy helposti aikamoinen vyyhti, jonka johtaminen ja rakentaminen voi tuntua liian vaikealta haasteelta ratkaistavaksi. Pelkkä yhteistyön tekeminen ei takaa tiimien tai työyhteisöjen oppimista, ellei siihen liity jokaisen yksilön valmius haastaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Yhteisen oppimisen kompastuskiviä ovat haluttomuus tai kyvyttömyys käydä kriittistä keskustelua, kyky kohdata kielteisiä tai epämukavia tunteita tai ryhmän jäsenten välinen epätasa-arvo. Siten yksi tehokkaimmista tavoista tukea oppivan kulttuurin kehittymistä on panostaa psy-

kologisen turvallisuuden rakentamiseen tiimien ja koko organisaation tasolla. Toisaalta kehittämällä yhteisen oppimisen taitoa, vahvistetaan samalla psykologista turvallisuutta. (Psykologinen turvallisuus opas. Kirsi Yli-Kaitala, Minna Toivanen. Työterveyslaitos 2021.)

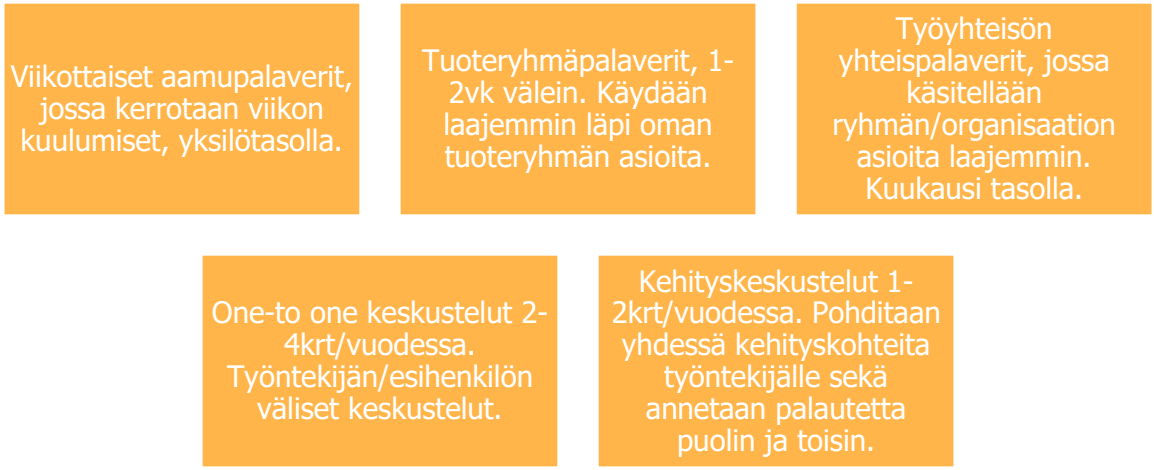
Ryhmän oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja yhteisen tekemisen kautta. Toimiessamme ja kiinnittyessämme eri ryhmiin sosiaalistumme niissä vallitsevaan kulttuuriin. Tällöin osa oppimisesta tapahtuu tiedostamattomalla tasolla ja saattaa joskus synnyttää myös epätoivottua oppimista. Jotta oppiminen olisi ryhmän tuloksen kannalta optimaalista, tulisi huolehtia seuraavista asioista: Turvallinen työilmapiiri, yhteiset pelisäännöt, strategian ja arvojen tunnistaminen omassa työssään. Näistä syntyy oppimisen mahdollistava perusta. Myönteinen tunneilmapiiri ja tiimin kokema yhteenkuuluvuus luovat edellytykset tiedon rakentelulle ja luovuudelle. Tällaisessa ryhmässä on mahdollista antaa oma panoksensa ilman, että kokee riskeeraavansa ihmissuhteitaan tai omaa paikkaansa työyhteisössä. (Anna Liisa Westman, Tuija Kuusisto 2014. arvoja, sitoutumista ja oppimista)

Yhteinen oppiminen vaatii ryhmältä rohkeutta, sillä se edellyttää avoimuutta, epävarmuuden sietoa, riskien ottamista ja yhteisen toiminnan arviointia. Ryhmä, joka kehittää kykyään oppia yhdessä, vahvistaa samalla kykyään olla rohkea ja tuottaa tulosta. Oppivien ryhmien kehittäminen vaatii aikaa ja opettelua. Oppimaan oppiminen on työelämätaito, jota tarvitsemme entistä enemmän nopeasti muuttuvissa olosuhteissa, kuten Talotekniikassa. Talotekniikka-ala on kehittyvä ja muuttuva, uusia toiminta- ja työtapoja tulee jatkuvasti. LVI-ala on osa rakennustuotannon kokonaisuutta, jonka arvolähtökohtana on ihmisen tarve suojautua luonnon ulkoisilta oloilta ja parantaa rakennusten toimivuutta ja integroitumista ympäristöön.

Kun ryhmän oppimiskyky kasvaa, alkaa se myös jakaa johtajuutta ja kantaa vastuuta itseohjautuvasti tai tässä tapauksessa yhdessä ohjautuen. Esihenkilön näkökulmasta ryhmän oppimiskyvyn kasvattaminen helpottaa myös esihenkilön johtamistyötä. Silti on syytä huolehtia siitä, että jokaisen ääni tulee kuulluksi ja potentiaali ryhmissä tulee käyttöön. Ryhmän oppiminen ei ole kestävällä pohjalla, jos oppimisesta ja kehittymisestä vastaa vain joku hyvä yksilösuorittaja. Ryhmä oppii yhdessä, toisiaan tukien esihenkilön tuella. Esihenkilön tehtävä onkin pitää huolta siitä, että oppiminen on jaettua, eikä vain joidenkin yksilöiden vastuulla. Tähän optimaaliseen tilanteeseen pääsemme jakamalla vastuuta osaamisen sekä mielenkiinnon ja henkilön vahvuuk-

sien mukaan. Henkilöstön vahvuuksien hyödyntämistä työyhteisössä ja sen kehittämisessä, jolloin saadaan aikaan kestävämpiä ja innovatiivisimpia lopputuloksia. Ihmisillä on taipumus rutiineihin, koska ne tuovat turvaa ja vähentävät kuormitusta. Oppiminen vaatii puheen lisäksi tekoja, joissa uusi ymmärrys tulee testatuksi. Kokeilevan kulttuurin ja ketterän toiminnan keskiössä ei ole niinkään se, mitä tehdään vaan se, miten tehdään ja se, opitaanko tekemisestä, oli lopputulos onnistunut tai ei. (Laakko-Leinonen Mari 2022, Valmentavan johtamisen toimintamallin kehittäminen oppilaitosorganisaatioon)

Ohessa uudet toimintatavat Talotekniikka, työyhteisössä vuosina 2020–2022:



Viikoittaisissa aamupalavereissa työyhteisön kesken, jokainen voi kertoa viikon kuulumiset henkilökohtaisella tasolla. Miten on viikko mennyt itsellä. Tuoteryhmäpalavereissa keskitytään enemmän tuotteisiin ja kehitykseen, tilannekatsaus oman tuoteryhmän toiminnasta. Työyhteisön yhteispalaverien tarkoitus on tarvittaessa käsitellä asioita laajemmin, talous, prosessit, resurssit ja asiakkaat. One-to- one keskustelut ovat esihenkilön ja henkilöstön jäsenen luottamuksellisia keskusteluja, joissa pohditaan avoimesti missä mennään, miten työssä ja vapaa-ajalla menee. Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia esihenkilön ja henkilöstön jäsenen välisiä, jossa pohditaan laajemmin kehityskohteita, onnistumisia, annetaan palautetta ja keskustellaan laaja-alaisemmin työstä sekä sen kehittämisestä.

2.6 Ryhmäytymisen tukena, positiivinen pedagogiikka

Sanna Wenströmin (2020) mukaan Positiivinen pedagogiikka tukee ajatusta kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vahvistamisesta ja laaja-alaisten taitojen opiskelemisesta. Positiivinen pedagogiikka on kuitenkin paljon muutakin kuin oppiaine, teema tai yksittäisen opettajan toiminta. Toteutuakseen positiivinen pedagogiikka edellyttää oppilaitoksen tasolla yhteisesti jaettua ja kaikki toiminnan tasot ja henkilöstöryhmät läpileikkaavaa ajattelua ja toimintaa sekä positiivista johtamista.

Pidän tärkeänä, että valittu linja toimii oppilaitoksen opiskelijasta oppilaitoksen johtajaan. On helpompi ottaa asiat haltuun ja käytäntöön, kun on yksi selkeä asia ja yksi selkeä tavoite. Yhteiset päämäärät ja yhdessä sovitut tavoitteet lisäävät myös työn merkitystä ja työhyvinvointia, työyhteisössä.

PRIDETEORIA
Pride teoria muodostuu englanninkielisistä sanoista

P=positive practices/myönteiset käytänteet

R=relationship enhancement/vuorovaikutus ja yhteistyö

I=individual attributes/vahvuudet

D=dynamic ledership/positiivinen johtaminen tai johtajuus

E=emotional wellbeing/myönteiset tunteet ja ilmapiiri.

Sanna Wenströmin (2019) väitöstutkimuksen mukaan PRIDE-teoria jäsentää niitä tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta positiivisen, toisin sanoen hyvinvoivan ja tuloksellisen. Teoria mahdollistaa henkilöstön keskittymisen ydintehtävään ja keskittyminen vapauttaa luovuutta. Johtamisen ja organisoinnin keskiössä ovat myönteiset tunteet ja vahvuudet sekä innostusta tukevat ja mahdollistavat rakenteet sekä prosessit. Mitä paremmin PRIDE osa-alueet ovat hallussa, sitä parempi on henkilöstön hyvinvointi ja henkilöstön hyvinvointi on suoraan verrannollinen tulokseen, tehokkuuteen ja laatuun. (Suomessa tästä aiheesta ovat kirjoittaneet mm.Sanna Wenström 2019)

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Välitehtävänä teimme yhteenvedon ja positiivisina osatekijöinä esille nousi ryhmämme hyvä asenne, myönteiset käytänteet, vuorovaikutus, innostus uuteen sekä yhteistyö.

Oli ilo huomata, että innostuksella, joka oli ryhmämme yksi vahvuus, on suurempi merkitys mitä sitä osaa ajatellakaan. Sanna Wenströmin väitöstutkimus (2019) osoittaa, että ammatillisen koulutuksen opettajien työssään kokema innostus on tekijä, joka voi edistää opettajan ja koko oppilaitosyhteisön myönteistä muutosta, hyvinvointia ja jatkuvaa kehittymistä ja sitä kautta tuloksellista ja laadukasta koulutusta.

Kehittämiskohteita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomioita löysimme opetuksen ryhmäkoot, aikaa keskittyä olennaiseen, hyvien käytänteiden jakaminen ja tietotekniset taidot.

Voimakehä® on teoria, työkalu ja ajattelutapa, joka perustuu tutkimustietoon. Voimakehä perustuu humanistiseen ja positiiviseen psykologiaan sekä sosio-konstruktiiviseen näkemykseen opetuksesta, ohjauksesta ja johtamisesta. Voimakehässä ajatellaan asioita laajan vahvuusnäkemyksen kautta, johon liittyy kaksi näkökulmaa. Ne asiat, joita ihminen pitää vahvuutenaan tuottaa hänelle hyvinvointia ja elinvoimaisuutta. Näitä asioita voi olla mitkä tahansa asiat esimerkiksi, asioiden organisointikyky. Toisena asiana huomioidaan luonteenvahvuuksia, jotka tässä teoriassa jaetaan muutamaan eri ryhmään; luontainen kyvykkyys ja lahjakkuus (talents), hankitut taidot ja osaaminen (skills), kiinnostuksen kohteet (interests), arvot (values) sekä resurssit ja voimavarat (resources). (Voimakehäinfo 2021)

Sanna Wenström kertoi yrityksemme tilaisuudessa Voimakehästä ”jos ihminen voi toimia työssään siten, että hänen vahvuutensa ovat kohdallaan, on hän omalla voimavyöhykkeellä”, jolloin hän on myös parhaimmillaan.” Kun tätä miettii tarkemmin, niin näinhän se juuri on. Saadessaan tehdä niitä työtehtäviä, jotka kuuluvat omien vahvuuksien ja kiinnostuksien piiriin on työtä mukava tehdä, työssä on hyvä olla ja yleisesti työn jälkikin on hyvää ja tapahtuu kehittymistä, koska tekijä tekee työtään mielellään. Toki kaikki ymmärrämme, että jokainen työtehtävä ei voi olla voimakehän sisällä, mutta kun suurin osa niistä on, niin ei mukavien tehtävien tekeminen ei tunnu niin pahalta.

Voimakehä® todetaan että humanistisen psykologian mukaisesti ihminen voi parhaiten niissä rooleissa, joissa hän voi olla oma itsensä. Hyvinvointi ja "itsensä johtaminen" lähtevät omien vahvuuksien ja voimavarojen tunnistamisesta ja vahvistamisesta. Kun tavoitteet ja elämän tai

uran suunta rakentuvat omille vahvuuksille ja arvoille, on tuloksena parempaa hyvinvointia, työn imua ja innostusta. (Voimakehäinfo 2021)

Puhuimme ryhmämme kanssa jokaisen omista vahvuuksista, jotka olimme selvittäneet Via-instituutin luonteenvahvuus kartoituksessa ja oli jännä huomata, että ne olivat joidenkin kohdalla hyvin erilaisia ja joidenkin kohdalla hyvin samanlaisia. Ajaudumme ehkä helposti tekemää työtä samankaltaisten kanssa, kuin mitä itse olemme, mutta varsinkin kehittämistyön näkökulmasta voisi olla hyvä sotkea erilaisia luonteenvahvuuksia yhteen. Näin voisimme saada työnnäkökulmasta erilaisia tuloksia, kuin mitä saavat samankaltaiset ihmiset.

Ryhmämme vahvuuksia on hyvä käyttää hyödyksi myös työyhteisön sisällä, esimerkiksi jakamalla osan työnkuvista vahvuuksien mukaan.

Vahvuuksien eri lajit

Luonteenvahvuudet: Luonteen vahvuudet ovat voimakehän keskellä, koska niillä on yhteys kaikkiin muihin vahvuuksien osa-alueisiin. Vahvuudet heijastavat identiteettiämme ja arvojamme. Luonteenvahvuuksissa on yhteys kaikkiin muihin vahvuuksien osa-alueisiin. Luonteenvahvuudet on luokiteltu 24 eri vahvuuteen, joista 3–7 on jokaisen ydinvahvuuksia. Vahvuuksia voi olla esimerkiksi luottamus, rakkaus, sinnikkyys, kiltteys, huumori.

Kyvykkyydet: Kyvykkyys on synnynnäinen ja suhteellisen pysyvä koko elämän vahvuus. Kyvykkyydet ovat vahvasti perinnöllisiä eli ihmisen temperamentti. Kyvykkyyttä pidetään lähtökohtana vahvuuksien kehittämiselle. Kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi musikaalisuus, kielellisyys.

Osaaminen ja taidot: Ovat opittavia ja kehitettäviä ominaisuuksia. Näitä taitoja voi oppia missä vaan ja hyödyntää missä vaan, eivätkä ne ole sidoksissa koulutukseen tai ammattiin. Taidot voivat opittuja esimerkiksi harrastuksista tai ystäviltä.

Resurssit: Ainoa vahvuus, joka voi olla myös ulkoinen, resurssit mahdollistavat vahvuuksien käyttöä. Puuttuvat resurssit voivat estää toimimista voimavyöhykkeellä.

Kiinnostukset: Suuntaavat vahvuuksien käyttöä ja motivoivat. Kiinnostukset luovat sisältöä elämään ja hyvinvointia työelämän ulkopuolella.

Arvot: Luovat merkityksellisyyttä ja ohjaavat valintoja ja tulevat ilmi valintatilanteissa. Selkeät arvot helpottavat päätöksentekoa ja valintoja.

Sanna Wenström (2019) on todennut, että jopa 70 % suomalaisista kokee, että ei pääse käyttämään vahvuuksiaan työssään. Samaan aikaan on tutkimuksin osoitettu, että vahvuuksiaan hyödyntäessään ihminen kukoistaa työssään muihin nähden jopa 18 kertaisesti. Työpaikalla ja työtiimissä tiimin jäsenien vahvuuksien tunnistaminen edesauttaa tehokkaampaan toimintaan ja tiimin jäsenien hyödyntämistä paremmin, vastuutehtävissä tai ylipäänsä erilaisissa työtehtävissä. Tunnetyön kuormittavuutta ja negatiivisia tunteita voidaan tietoisesti vähentää keskittymällä ja huomioimalla ihmisten vahvuudet työyhteisössä. (Sanna Wenström 2019)

Laaja-alaisten taitojen oppimisessa luonteenvahvuudet ovat perustekijöitä. Ne ovat ne juttu, joiden avulla muut taidot voidaan saavuttaa.

Nelikenttäharjoitus

Teimme yhdessä ryhmämme kanssa nelikenttäharjoituksen (kuva 3), jossa etsimme asioita, joista innostumme ja jotka eivät meitä juurikaan innosta. Ideana on, että kun löydämme asioita, joista innostumme ja joita osaamme voisimme kokea työn imua ja tyytyväisyyttä, joka lisää työhyvinvointia, jaksamista ja työssä suoriutumista. Samalla tavalla on hyvä tunnistaa vaikeampia ja haastavampia asioita, jotta voidaan miettiä, tarvitaanko lisää ohjausta/koulutusta johonkin tiettyyn aiheeseen tai työtehtävään liittyen, voisiko työtehtäviä jakaa, mikä vie eniten aikaa ja mihin pitää kiinnittää huomioita.

Kuva 2: Talotekniikka ryhmä 2021. Ryhmän tuotos nelikenttäharjoituksesta, johon on kerätty ryhmän yhteisiä asioita eli niitä, jotka nousivat useamman kohdalla esille ja joista oltiin samaa mieltä. Nelikenttäharjoituksen tekijät Talotekniikka ryhmän jäsenet.

Innostaa, mutta en osaa vielä kohdassa esille nousi uuden oppiminen, digiasioiden kehittäminen, pelien yhdistäminen opetuksen tueksi, sekä verkko-oppimisympäristön hyödyntäminen opetusmateriaalissa ja verkko-oppimisessa.

Nelikenttäharjoituksen yhteenvedon teki ryhmämme koulutusasiantuntija.
Asioita, joita osaamme ja innostumme ovat; oma työnkuva, uuden kehittäminen, yhdessä tekeminen, toisten auttaminen ja motivaatio.
Edellä mainituissa on ryhmän perusperiaatteita, jolloin arkinen työ on mielekästä ja motivoivaa, työyhteisö kokee innostumista. Toimiva arki ja yhdessä tekeminen ovat työporukkamme tärkeimpiä voimavaroja. Hyvä ryhmähenki edistää myös työhyvinvointia ja auttaa ryhmää saavuttamaan tavoitteiden mukaan asetettuja tavoitteita.
En osaa eikä innosta, jota voidaan kutsua myös pakko suoriutumiseksi. Listalle nousi oman osaamisalueen ulkopuoliset työt, joita on alkanut tippua jokaisen pöydälle enemmän ja enemmän. Matkalaskut, sillä prosessi on todella kankea ja melkein aina matkalasku hakemus palautuu takaisin, kun jokin kohta järjestelmässä ei ole täytetty oikein. Eli onko epäkohta ohjeistuksessa vai ohjelmassa? IMS eli yrityksen sisäinen ohjepankki, josta on vaikea löytää sitä tietoa mitä tarvitsee, hakusanat ovat vajavaisia eikä vastaa haettua tietoa.
Osaan mutta ei innosta listalle nousi sana kiire, joka estää usein innostumista, koska ei ole aikaa. Muita asioita oli tuntilistojen täyttö, hankintojen teko, sillä se vaatii pitkän kilpailutusprosessin ja on työläs ja hidas, suorittaa tällä hetkellä. Suurin osaan mutta ei innosta, ongelma on sisäisten järjestelmien aiheuttamat ongelmat, jotka ovat jatkuneet jo pitkää, niin innostus asiaa kohtaa alkaa olla melko vähissä, koska muutosta ei tapahdu. (Pauliina Saarinen, koulutusasiantuntija)

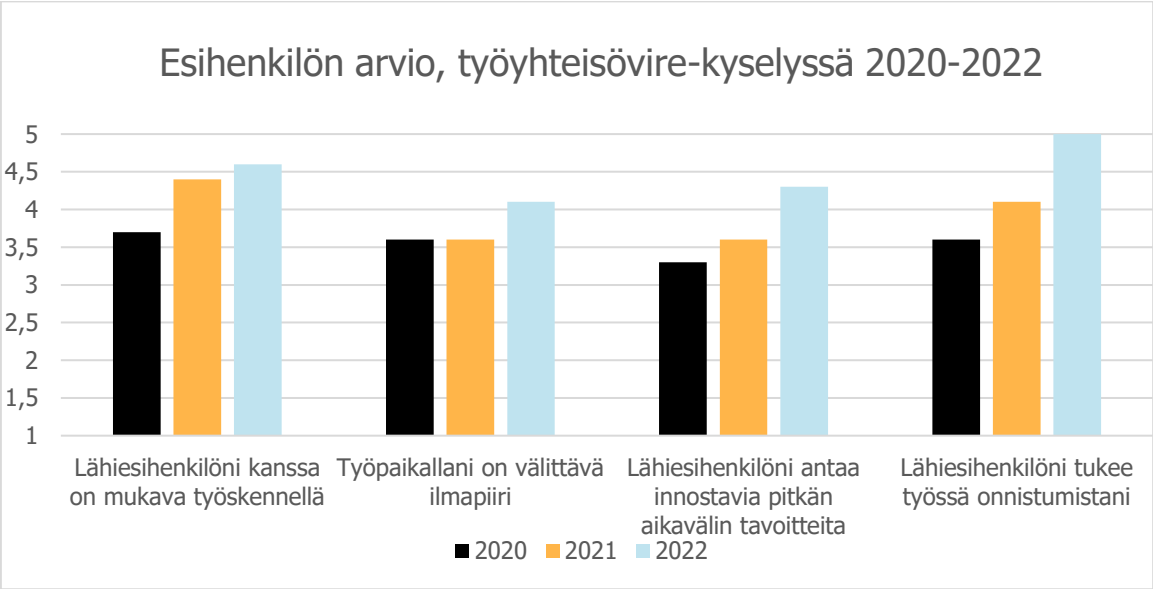
Ryhmä suoriutui minusta erinomaisesti voimakehän tehtävistä, he osasivat analysoida omaa toimintaansa verraten työhön. Voimakehä-harjoitus tehtiin vuonna 2021, ja olenkin erittäin kiitollinen organisaatiollemme oheisesta harjoitteesta ja niistä nousseiden asioiden keskittymiseen ja epäkohtien purkamiseen. Organisaatiomme otti työn alle voimakehä palautteiden ja analy-

soinnin myötä, epäkohdat, joita henkilöstö koki omassa työssään. Yllä olevan voimakehän yhteenvedon teki ryhmämme jäsen, voimakehä harjoituksen perusteella. Ryhmämme henkilöstö koki voimakehä-harjoitteen tärkeänä osana, yhteistyön kehittymiselle ja ryhmäytymiselle. Voimakehä-harjoitus antoi työyhteisöllemme uusia näkökulmia: erilaisuus nähdään rikkautena voimavarana, jokainen voi toimia omien vahvuuksiensa pohjalta, avun pyytäminen ja antaminen on luontaista, jokainen ymmärtää oman roolinsa yhteisen toiminnan edistämiseksi, osataan katsoa asioita eri näkökulmista ja tarvittaessa haastaa totuttuja ajatus- ja toimintamalleja.

2.7 Kehittämistoiminnot ryhmäytymiseen

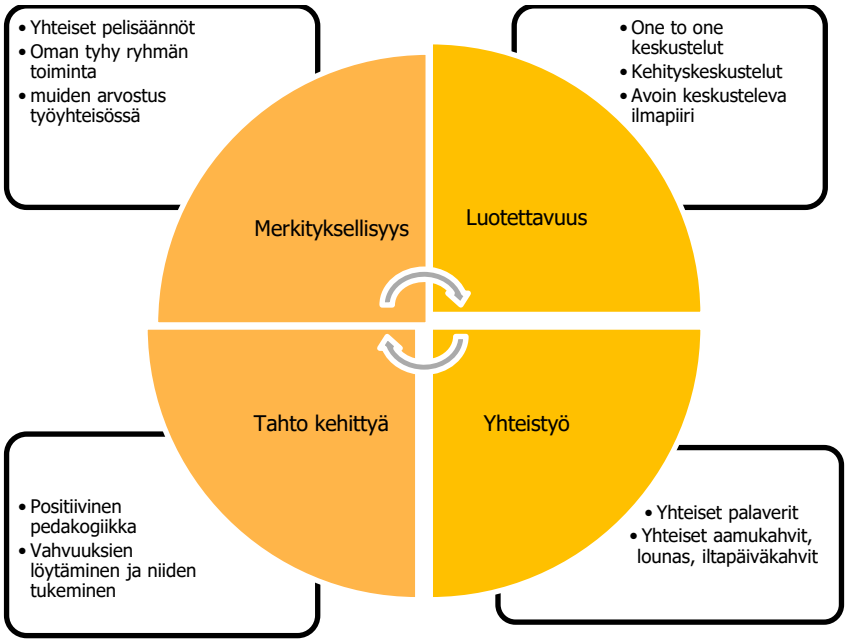
Työvire-kyselyn pohjalta ”Lähiesihenkilöni kanssa on mukava työskennellä” on keskiarvo noussut vuodesta 2020 tulos: 3,7/5, vuoden 2022 tulos: 4,6/5. (Ilmarinen työyhteisövire-kysely, yhteenveto vuosilta 2020–2022) Kokonaisuudessaan alla olevasta kaaviosta voi tulkita, jotta kaikissa neljässä osassa tulokset ovat huomattavasti kohonneet tasolle kiitettävä. Olen tämän opinnäytetyön prosessin aikana tehnyt Talotekniikka ryhmän toimintaan muutoksia, jotka edesauttavat jokaisen henkilön omaa kehittymistä työssään, tai jopa vapaa-ajalla ja näin kasvattanut myös luottamusta ryhmän sisällä.

Työyhteisövire- kyselyn muutama tulos, Talotekniikka ryhmän osalta. Vuosina 2020–2022 yhteenveto:



Kuva 3. Työyhteisövire-kyselyn yhteenvetoa tulosten osalta. Vuosilta 2020–2022.

Ohessa Talotekniikka ryhmän, kehittämistoimet vuosina 2020–2022. Sidottuna organisaation arvoihin.



Kuva 4. Talotekniikka ryhmän, kehittämistoimet vuosina 2020–2022.

3 ESIHENKILÖTAIDOT

3.1 Esihenkilön tuki ryhmäytymisessä

Tarkastelen työyhteisöön liittymistä ja kuulumista viestintäteoreettisesta näkökulmasta, eli keskiössä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Baxter (2015) on todennut vuorovaikutuksen tarkastelussa olevan merkittävä ero viestintäteoreettiseen tutkimustraditioon pohjaavan tutkimuksen ja lähitieteiden vuorovaikutuksen tutkimuksen välillä. Vaikka vuorovaikutuksen roolia ja merkitystä tutkitaan myös muilla tieteenaloilla, nähdään vuorovaikutuksen rooli implisiittisenä: vuorovaikutus tunnistetaan esimerkiksi välineenä, minkä kautta jotain saavutetaan. Työyhteisöön liittymisellä tarkoitan työyhteisön vuorovaikutusprosesseja, joiden avulla työntekijät tulevat osaksi työyhteisöä. Se on tutkimukseni yläkäsite, jonka alle mahtuvat sosiaalistumisen, assimilaation, jäsenyysneuvottelun ja vuorovaikutussuhteiden rakentumisen käsitteet. Liittymisen alle sijoitan myös epävarmuuden hallinnan ja tiedon etsimisen. Liittymisen ja kuulumisen prosessit ovat yhteyksissä toisiinsa. Työyhteisöön kuulumisella tarkoitan työntekijän käsitystä tai kokemusta työyhteisön osana olemisesta niin, että hän kokee tulevansa myös tunnistetuksi työyhteisön vuorovaikutustilanteissa ja vuorovaikutussuhteissa. Toimivassa työyhteisössä esihenkilö on perillä arjen haasteista. Hän käy jatkuvaa vuoropuhelua vastuualueellaan työskentelevien henkilöiden kanssa työn tavoitteiden selkeyttämiseksi ja sujumisen kehittämiseksi. Esihenkilön toiminta on osallistavaa ja mahdollistavaa. Työstä ja sen kehittämisestä keskustellaan avoimesti yhdessä. Erilaiset näkökulmat koetaan hyödyllisiksi. Organisaation ja työpaikan johto huolehtii sujuvan työn tekemisen turvallisista ja terveellisistä olosuhteista. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden henkisestä terveydestä, tarkkailemaan ja seuraamaan työyhteisön tilaa ja kehittämään työoloja. Eri asiantuntijatahojen, kuten henkilöstöhallinnon, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön, luottamusmiesten ja työterveyshuollon asiantuntemusta hyödynnetään kehittämisessä. Henkilöstön riittävä tiedottaminen lisää luottamusta ja vähentää huhumyllyjä. (Rajamäki Sari 2021, Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa)

Marja-Liisa Mankan (2016) mukaan työyhteisön vahva yhteishenki säteilee parhaimmillaan jaksamista myös yksityiselämään. Voimia jää työn lisäksi harrastuksiin, ystävien tapaamiseen ja muuhun iloa antavaan. Öitä ei tarvitse valvoa työpaikan konflikteja murehtien. Turvallinen

työyhteisö voi jopa auttaa yli siviilielämän ongelmien. Tiimi ei puhku innostusta, jos esimies ei näytä esimerkkiä. Johtamisen perustukipilareita on kuunteleminen. Jotta ihmiset saadaan rohkaistua innostumaan, pitää heidän mukanaan iloita menestyksestä ja välillä visioida jopa mahdottomalta tuntuvia. (Suomessa tästä aiheesta ovat kirjoittaneet mm. Marja-Liisa Manka, Marjut Manka 2016)

Esihenkilö rohkaisee ja haastaa oppimaan merkityksellisen palautteen kautta, jonka vuoksi on erittäin tärkeää pitää kiinni, suunnitteluista keskusteluista henkilöstön kanssa. Kahdenkeskisiä one- to- one keskusteluita on mielestäni hyvä pitää tasaisesti, ne kannattaa aikatauluttaa hyvissä ajoin, jotta keskusteluista tulee luontainen tapa ja osa työyhteisön työskentelytapa kulttuuria. Keskusteluissa on hyvä kiinnittää huomiota työnkuvaan ja työssä edistymiseen, työntekijän jaksamiseen sekä mielenkiinnon kohtiin, palautetta puolin ja toisin ei pidä unohtaa antaa keskusteluiden aikana. Palautteen tehtävä on tukea kehittymistä työssä ja se tulee antaa sellaisessa muodossa, joka on merkityksellistä henkilön kehittymisen kannalta. Voit kehittyä palautteen antajana pyytämällä palautetta palautteen antamisesta tai kysymällä ryhmältäsi, miten he toivovat saavansa palautetta ja millainen palaute auttaa heitä parhaiten. Luo aikaa keskustelulle ole läsnä, kuuntele, älä vain kuule. Keskinäinen välittäminen, vahva yhteishenki ja arvonannon ja kiittämisen kulttuuri, joka syntyy arvostuksesta ja luottamuksesta työyhteisössä. Itse koen todella tärkeäksi tämän koko prosessin aikana ne hetket, kun veimme yhdessä ryhmämme toimintaa eteenpäin johdonmukaisesti, prosessin mukaan, jonka olimme yhdessä luoneet. Keskustelimme ryhmän kesken tai kahden kesken henkilöstön kanssa, kaikilla on uskallusta antaa oma mielipide ja näkemys ryhmän toiminnasta, minusta se kertoo luottamuksesta, jotta uskalletaan puhua asioista suoraan.

Luottamuksen myötä mitä kuuluu olla esihenkilöllä ja henkilöstöllä keskenään, päästään muutoksessa helpommin eteenpäin. Luotetaan että saadaan apua, jos siihen tarvetta, puhutaan avoimesti, asioita muutetaan siihen suuntaan mihin on tarvetta. Yhdessä ajattelun opettelua, jossa oleellisia taitoja ovat kyky käsitellä omia tunteita, kyky kuunnella, kyky puhua ja kyky nähdä asioiden välisiä suhteita. Esihenkilö voi omalla toiminnalla normalisoida epävarmuuden, uuden opetteluun ja mahdolliseen epäonnistumiseen liittyviä tunteita ja ajatuksia. Olemalla johdonmukainen ja toimia samalla tavalla kuin henkilöstö, ei voi vaatia muilta sitä, mitä et itse ole valmis tekemään. (Huisman Katja 2016. Tunteet ja niiden johtamisen merkitys esimiestyössä.)

Esihenkilötyö on palveluammatti, esihenkilön tehtävä on tukea ja kannustaa työyhteisöä, toimimaan yhdessä sovittujen sääntöjen ja toimintamallien eteen. Esihenkilön tehtävä on tuoda henkilöstölle innostavalla tavalla yrityksen strategia ja arvot esille, sekä noudattaa niitä. Talotekniikka ryhmässä esihenkilö toiminta on kannustavaa ja johdonmukaista sekä esihenkilö tukee ryhmän toimintaa. Ilmarisen työkyky kyselyn lopputulos, joka kertoo yleisesti ryhmän lopputuloksen työtyytyväisyydestä kokonaisuutena. Vuonna 2021 ryhmämme talotekniikan kokonaistulos oli 3,5 (1–5) ja 2022 kokonaistulos oli 3,9 (1-5). Nousua on 0,4 yksikköä, vuoden toimintakaarelta. Työkyky-kysely tekee työkykyriskejä näkyväksi työyhteisötasolla. Kysely kartoittaa henkilöstön kokemuksia kuormituksesta, työkyvyn perusteista sekä voimavaroista. Jokainen vastaaja saa omiin vastuksiinsa pohjautuvan henkilökohtaisen palautteen, kyselyllä saat kattavan näkymän työyhteisön vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Kysely luotaa työntekijäkokemukseen, hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavia seikkoja.

3.2 Empatiataidot esihenkilötyössä

Empatialla on merkittävä rooli yhteiskunnassa ja ihmissuhteissa, sillä sen avulla yksilö voi jakaa omia kokemuksiaan, toiveitaan ja tarpeitaan yhdessä muiden henkilöiden kanssa. Empatia mahdollistaa sosiaalisten suhteiden luomisen ja ylläpidon, mutta ihmisen hermoston on ensin opittava tunnistamaan erilaisia tunnetiloja ja vasta sitä kautta voi oppia elämään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Riess 2017, 74.) Empatialla tarkoitetaan taitoa ymmärtää toisen kokemusta eläytymällä toisen asemaan sekä syvemmällä tasolla kuin myös tunteen tasolla. Empatia on apuväline, jolla voi aistia toisten ajatukset ja tuntemukset ilman niiden sanallista ilmaisua sekä tarkastella tilannetta toisen henkilön näkökulmasta. (Salonen 2017, 171.) Yleisimpänä tapana lähestyä empatiaa voidaankin pitää sen pohtimista, miltä henkilöstä itsestään tuntuisi toisen asemassa. Kuitenkin erityisesti aikuisilla ihmisillä on tapana keskittyä ennemmin omiin tunteisiinsa sekä siihen millaiset vaikutukset toisen näkökulmalla tai tunteilla on henkilöön itseensä. Tällöin ytimessä on toisen kokemusten sijaan, keino, jolla se vaikuttaa henkilön omiin kokemuksiin. (Aaltola 2018, 29–30.)

Työyhteisötaidot ilmenevät vastuullisena toimintana, ammatillisena työkäyttäytymisenä ja myönteisenä asennoitumisena työtä, työyhteisön jäseniä, esihenkilöä ja työpaikkaa kohtaan. Työyhteisötaidot perustuvat oman ja toisten roolin ja perustehtävän hyväksymiselle työyhteisössä sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidoille ja itsensä johtamisen taidoille.

Työyhteisötaitoinen henkilö suhtautuu työhönsä ja esihenkilön määräyksiin myönteisesti. Hän huomioi toisten työtilanteen ja tarjoaa apua oma-aloitteisesti. Työyhteisötaitoinen esihenkilö puhuu työhön liittyvistä asioista niiden kanssa, keitä asia koskee. Hän lähestyy tilanteita työlähtöisesti ja ratkaisukeskeisesti ja ottaa vaikeatkin asiat puheeksi. Hän kuuntelee läsnä olevasti sekä varmistaa, että on ymmärtänyt toisen kertoman oikein. Hän myös maustaa työn tekemistä rakentavalla huumorilla sekä olemalla kiinnostunut henkilöstön innostuksen kohteista. (Rajamäki Sari 2021, Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa.)

Esihenkilö ei jää vellomaan vaikeuksiin tai hankaluuksiin, hän pyrkii näkemään, mikä kaikesta huolimatta toimii tai on hyvin. Hän kykenee myös vaihtamaan näkökulmaa, kuten näkemään muutoksen mahdollisuutena oppia. Työntekijälle me-henki tuottaa henkistä hyvinvointia ja jopa suorainaista fyysistä terveyttä. Ryhmämme poissaolopäivien määrä jaettuna ryhmän henkilöstön kesken onkin kovin alhainen vuosina 2021–2022, vuonna 2021 on sairaslomapäivienmäärä 2,9 päivää henkilötasolla/vuodessa, kun taas vuonna 2022 määrä on 2,52 päivää henkilötasolla/vuodessa. Oheinen tutkimuksellinen tulos on kerätty, HR järjestelmästä. Järjestelmä on henkilöstöhallinnon raportointi- ja analytiikkatyökalu. Pelkästään oheisten tietojen kannalta ajateltuna, ryhmämme toiminta on johdonmukaista ja mielekästä, henkilöstö on tyytyväistä työkyky kyselyjen pohjalta työnkuvaansa ja toimintaan koko ryhmän osalta, kun taas sairaslomapäivien kertymä henkilötasolla on kovin pientä. Tästä voimme päätellä, että teemme merkityksellistä työtä yhdessä. Jokaiseen työhön väistämättä kuuluvat pienet ja suuret pulmat tuntuvat huomattavasti hallittavammilta, kun ne saa jakaa työkavereiden kanssa. Ajoittainen kovakaan kiire ei kuormita kestämättömästi, kun kaikki kokevat olevansa samassa veneessä, tuetaan ja autetaan toisia tarvittaessa. Empatia on kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää hänen ajatuksiaan ja tunteitaan. Tämä on yksi keskeisistä modernin johtamisen vaatimuksista, josta oli hieman alussa Nunchin muodossa. Empatia ja myötätunto eli aito halu toimia toisten hyväksi, auttavat myös haastavissa tilanteissa työyhteisössä.

Empatiaa voidaan pitää keskeisenä tekijänä työntekijöiden ongelmien ratkaisemisessa. Olemalla aidosti tilanteessa läsnä ja kuuntelemalla, mitä työntekijällä on sanottavaa ja ymmärtämällä, mistä tämän todelliset tunteet johtuvat, voidaan ikävältäkin tuntuvista tilanteista päästä eteenpäin ja hankalista tunteista eroon. Kun negatiiviselle ja vaikealle tunteelle annetaan positiivista huomiota, pystytään löytämään todellinen huolenaihe ja keskittymään siihen. Tämä ei

kuitenkaan tarkoita haastavan tunnetilan piilottamista yltiöpositiivisuuden alle, vaan tunnekuorman keventämistä ja sitä kautta aitoa syventymistä tunteen takana olevien ajatusten ja sanojen äärelle. Tavoitteena ei ole antaa työntekijälle tarjottimella valmiina oikeita ratkaisuja, vaan pyrkimyksenä on toisen henkilön tunnetilan aito ymmärtäminen ja läsnä oleva kohtaaminen. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 138.)

Reflektiivinen empatia on kaikkia empatian muotoja yhdistävä tekijä ja myös keino, jolla voi kehittää omia empatiataitojaan. Sen pyrkimyksenä on ymmärtää toista ihmistä, mutta samanaikaisesti ymmärtää myös itsessään herääviä tunteita, ajatuksia ja asenteita. Kuunnellessaan toista henkilöä, kannattaa samalla pohtia, miksi itse reagoi tilanteeseen kuten reagoi ja miksi toinen henkilö herättää sellaisia ajatuksia ja tunteita kuin herättää. On pohdittava omia aikaisempia kokemuksiaan, ennakkoluulojaan sekä opittuja ajatus- ja toimintamallejaan koskien esimerkiksi erilaisia kulttuureja ja rooleja sekä niiden suhdetta käsiteltävään tilanteeseen. (Aaltola 2018, 96–98.)

Henkinen empatia voidaan määritellä myötätunnon tuntemisena toista ihmistä kohtaan. Sitä voidaan pitää pohjana hyvinvoinnille ja ihmisten yhteensopivuudelle. Henkiseen empatiaan kyvykkäät ihmiset sopivat työskentelemään esimerkiksi asiakaspäällikköinä ja tiimin esihenkilöinä, sillä heille on ominaista havaita lyhyessä ajassa toisten reaktiot ja tunnetilat asioihin ja tilanteisiin. (Goleman 2014, 60.) Empaattisessa huolessa on kyse tunteesta, että toinen mahdollisesti tarvitsisi apua ja avun tarjoamisesta oma-aloitteisesti toiselle. Niille, joille empaattinen huoli on ominaista, on luonteista työskennellä esimerkiksi organisaatioissa ja erilaisissa yhteisöissä. (Goleman 2014, 60.)

3.3 Esihenkilön kehittyminen ryhmän tueksi

Esihenkilötyö koostuu useista erilaisista taidoista ja tehtävistä, joiden päämääränä on saada alaiset työskentelemään annetussa aikataulussa ja täyttäen muut ennalta määritellyt tavoitteet lakeja ja ohjeita noudattaen. Esihenkilön on motivoitava työntekijöitään ja saatava heidät suoriutumaan työtehtävistään parhaan osaamisensa mukaisesti sekä kehittämään ammatillista osaamistaan jatkuvasti ja toimimaan vastuullisella tavalla. Esihenkilön on myös pyrittävä luomaan työpaikalle ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esille omia ajatuksiaan ja ideoitaan sekä

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

kohtamaan työelämän muuttuvat tilanteet positiivisella asenteella. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on saada kaikki työntekijänsä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan työpaikalla sekä kunnioittamaan ja arvostamaan kaikkia työyhteisön jäseniä. (Järvinen 2013, luku 1.)

Marja-Liisa Mankan mukaan (2016) kun työntekijät kokevat olevansa tärkeitä puuttuvia palasia työyhteisössä he ovat myös sitoutuneimpia ja tuottavat enemmän hyötyä organisaatiolle, kun työ koetaan merkitykselliseksi sekä tärkeäksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö tuntee työntekijänsä, heidän tarpeensa sekä kehittymismahdollisuudet. On tärkeää saada rakennettua yhteenkuuluvuuden tunne, joka lähtee pienistä asioista. Omalla käyttäytymisellä esihenkilö luo turvallisen ja työmyönteisen ilmapiirin, jossa jokainen voi kokea olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Oheisen opinnäytetyösuunnitelman pohjatyötä on tehty melko pitkältä ajalta, jolloin vertailupohjaa on laajalti ja toimintamalleja on muutettu toiminnan edetessä. Myös esihenkilön kehittyminen ryhmän toimintaa tukevaksi, on tärkeä asia ryhmän kannalta. Kaikki lähtee päivittäisistä teoista, kuten tervehtimisestä töihin saapuessa ja muista kohteliaista käytöstavoista. Jokainen tilaisuus antaa työkaverille kiittävää palautetta kannattaa käyttää. Apua voi tarjota ja antaa auliisti.

– Työarjen keskelle on hyvä luoda tietoisesti pieniä kivoja juhlahetkiä: muistetaan vuorollaan jokaisen synttärit, syödään yhdessä vappumunkit ja niin edelleen, Manka sanoo. Jokaiseen työpäivään olisi hyvä mahtua edes tovi iloa ja naurua kollegoiden kanssa, vaikka varsinaiset tehtävät olisivat vaativia ja kuormittavia. Yhteishenkeä luo myös kulttuuri, jossa on lupa sopivassa määrin kertoa töissä muun elämän pulmista. (Suomessa tästä aiheesta ovat kirjoittaneet mm. Marja-Liisa Manka, Marjut Manka 2016)

Haluan olla aktiivisesti kehittämässä ja luomassa kehittyvää työyhteisöä, jossa esihenkilö tukee omalla osaamisellaan työyhteisön jäseniä tasavertaisesti. Ryhmässämme toimii oma työhyvinvointiryhmä, joka koostuu neljästä ryhmän jäsenestä. Heillä on innostusta ja työssä jaksamisen näkemystä työhyvinvointiin, työhyvinvointiin liittyvät onnistumisen ja iloisuuden tunteet eivät tarvitse aina olla suurta ja mahtavaa, pienkin yhdessäolo ja yhteiset onnistumisen tunteet luovat ryhmän sisällä hyvää ja positiivista työotetta, työntekemiseen ja jaksamiseen. Esihenkilönä olen yksi ryhmämme jäsen, olen mukana päivittäisessä tekemisessä, joka taas minusta viestii muille arvostusta ja kunnioitusta jokaisen työtä kohtaan. Haluan osallistua ja osallistuttaa muita omalla työarjen mallilla. Pyrin toimimaan niin, että henkilöstön ei tarvitse kaikkia ongelmakohtia pyrkiä ratkaisemaan itse, vaan olen tukena tarvittaessa. Läsnäolo työarjessa mahdollistaa sen, että

olen tarvittaessa tavoitetavissa, teemme arjessa yhdessä työyhteisön kanssa merkityksellistä työtä. Tuen tarvittaessa työyhteisönjäseniä omassa työssään, jossa he kokevat tarvitsevansa apua. Työpäiväkirjasta nouseekin yksi asia hyvin esille, josta olen saanut palautetta, olen aidosti läsnä työyhteisön arjessa, jolloin minua on helppo lähestyä. Pelkästään jo kuulumisten kysely työarjessa, tai aito kiinnostus siihen miten työyhteisön jäsenellä on päivä mennyt, sillä on valtava merkitys työyhteisön rakentamisessa. Pienillä asioilla on yleensä suurempi merkitys, kuin aina ymmärrämme.

Itsensä johtaminen on tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta. Itseään johtava henkilö asettaa oman työnsä tavoitteita ottaen huomioon työyhteisönsä perustehtävän ja yhteiset tavoitteet. Hän suunnittelee työtään työpäivä- tai työvuorokohtaisesti, viikkotasolla ja pitemmällä aikajänteellä. Huomiota kannattaa kiinnittää esimerkiksi tavoitteiden kohtuullisuuteen, kiirehuippujen ennakointiin ja palautumisen tukemiseen työajan sisällä ja vapaa-ajalla. Viikkosuunnittelun periaatteena voi olla esimerkiksi ”1+1+1”, jossa pyritään:

• varaamaan riittävästi aikaa jonkin suuremman ja tärkeän asian edistämiseen

• tekemään päivittäin jokin asia valmiiksi asti

• tekemään päivittäin jotain, joka tukee omaa työhyvinvointia ja jaksamista.

Itsensä johtaminen on valintoja ja priorisointia. Tämä edellyttää, että jokainen on selvillä tavoitteiden ohella toimintavaltuuksistaan ja vastuistaan. Itsensä johtamiseen kuuluu sekin, että hyväksyy puitteet, joiden sisällä voi päättää työn tekemisen tavoista ja järjestyksestä.

Itsensä johtaminen on edistymisen tunnistamista ja näkyväksi tekemistä. Itseään johtava henkilö pysähtyy säännöllisesti arvioimaan edistymistään ja tunnistamaan onnistumisiaan. Vahvuuksien ohella hän tunnistaa kehittymiskohteitaan. Hän haluaa ja osaa pyytää, vastaanottaa ja hyödyntää palautetta. Hän rohkenee myös hakea apua. Edistymisen näkyväksi tekemistä auttaa, kun työkokonaisuuksia jaetaan pienemmiksi osiksi. Viikon lopuksi voikin kirjoittaa tehtävälistan (”To do”) rinnalle ”Tämän sain valmiiksi” -listan. Itsensä johtaminen on palautumisesta huolehtimista. Palautumista on vaikea varastoida, joten voimien pitäisi palautua päivittäin. (Sitomo rohkea organisaatio, opas rohkeaan johtajuuteen)

Kautta aikojen esihenkilöihin ja johtajiin on kohdistunut odotuksia siitä, miten heidän tulisi pukeutua ja käyttäytyä. Mikäli näihin odotuksiin vastaaminen ei ole onnistunut, on johtajan pitänyt hetken kuluttua luopua roolistaan ja siirtyä toisiin työtehtäviin. Kuitenkin 1980-luvulta

lähtien johtajien roolin kohdistuneet odotukset ovat kokeneet suuren muutoksen. Johtaja voi nykyisin pukeutua rennommin ja olla silti uskottava. Ennen johtajan tuli olla ydinperheestä ja mieluiten mies, nykyään ollaan suvaitsevaisempia ja hyväksytään johtajaksi myös naiset ja muihin vähemmistöihin kuuluvat henkilöt. Vaikka nykyään johtajan rooli on monimuotoisempi ja siihen ei kohdistu sen suurempia odotuksia, niin kuitenkin syvälle johtajien päähän on iskostunut ajatus, siitä millainen esihenkilön kuuluu olla. (Hiltunen 2015, 216–217) Jokainen esihenkilö on erilainen ja ainutlaatuinen oma yksilönsä, mutta kuitenkin esihenkilön rooliin kohdistuvat odotukset ovat samankaltaisia. Esihenkilöltä odotetaan asioiden kertomista, ohjausta ja työntekijän yksilöllistä kohtaamista tilanteeseen sopivalla tavalla. Myös vastuun jakaminen, uralla etenemisen mahdollisuudet ja erilaisten kontaktien lisääminen ovat tärkeitä asioita, joihin esihenkilöltä odotetaan tukea. (Kuusela 2013, 27.)

Arvostan rohkeaa esihenkilötoimintaa. Minusta rohkeaa esihenkilö toimintaa on kokeileva kulttuuri. Uusia toimintatapoja työyhteisössä kuuluu kokeilla rohkeasti, aina voi palata vanhaan, jos uusi malli ei toimi, mutta jos emme kokeile, emme saa tietää olisiko uusi malli ollut onnistuneempi. On tärkeää, jotta työyhteisössä toimivat henkilöt osaavat itse määritellä miten he toimivat koko työyhteisön hyväksi. Jolloin nousee erittäin tärkeäksi esihenkilön luoda määritelmä minkä sisällä toimitaan, koko organisaation sekä työyhteisön arvot, visio ja toimintamallit pitää olla henkilöstölle selviä, jotta saamme aikaiseksi arvostavan ja aikaansaavan työyhteisön.

Haavoittuvuus on kyky johtaa kokonaisuutta: kun esihenkilö näyttää omalla toiminnallaan välähdyksiä omasta arjestaan sekä tunteistaan, uskaltavat tiimiläiset seurata perässä. Yhtä lailla haavoittuvaista on kertoa tiimilleen omasta epävarmuudestaan sekä siitä, ettei itsekään omassa roolissaan aina tiedä jokaiseen asiaan vastausta. Koska aina pitää muistaa, että sinulla on työyhteisökollegat, joissa on valtava voimavara ja tieto, tukea ja apua voi myös esihenkilö pyytää. On hyvä tuoda esille työyhteisössä, että kaikki me joskus tarvitsemme apua, aina voi myös kysyä muiden mielipiteitä ja etsiä ratkaisuja yhdessä. Luottamus on taitoa rakentaa sekä merkityksellisiä ihmissuhteita että ryhmässä koettua kollektiivista turvan tunnetta. Niistä syntyy uudistumiskyvyn ja innovaatioiden pohja. Jokainen ihminen haluaa olla luottamuksen arvoinen, onnistua kollegoiden silmissä ja nauttia toisten arvostusta. Moni esihenkilö myös sanoittaa, että suurin haaste luottamukseen liittyen voikin olla oppia päästää irti hallinnan tunteesta: pitää oppia luottamaan itselle tärkeän asian toisen käsiin ilman varmuutta siitä, että lopputulos on

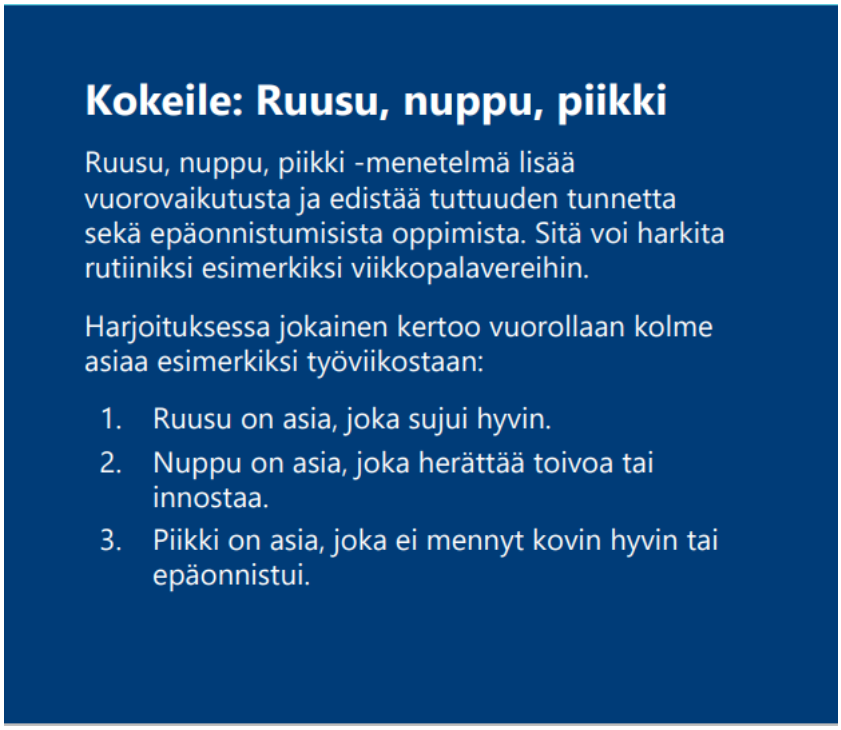
toivotun kaltainen. Samalla irti päästäminen on myös yksi parhaista keinoista osoittaa luottamusta sekä antaa toiselle mahdollisuus olla luottamuksen arvoinen. Rohkeaan johtajuuteen väistämättä kuuluvat myös ikäviä ja haastavia tunteita ja tilanteita. Niitä voivat olla mm; suorituksen johtaminen, henkilö ei suoriudu työstään, sopeutustoimenpiteisiin liittyvät keskustelut sekä esimerkiksi arvojen vastaiseen toimintaan puuttuminen. Kun inhimillisesti tekisi mieli perääntyä, väistää tai sivuuttaa koko tilanne, rohkea esihenkilö ottaa asian esille arvostavasti ja suoraan. (Viitala Iisa 2021, Empatia osana esihenkilötyötä)

Kun esihenkilö on rakentanut työyhteisön luottamuksen, arvostuksen ja kunnioituksen kautta myös epämiellyttävät asiat on helpompi ottaa esille ja selviytyä niistä yhdessä työyhteisön kanssa. Mokaaminen, virheiden tekeminen ja niistä oppiminen ovat taitoja, joiden harjoittelulle tarvitaan työyhteisöissä turvallisia paikkoja. Luontaisesti me ihmiset olemme turvallisuushakuisia ja välttelemme virheiden tekemisestä. Esihenkilön vastuulla on osoittaa, että virheiden tekeminen on sallittua, keskeneräisyyttä siedetään ja että yhdessä ollaan rohkeampia. Minusta kaikesta voi selviä yhdessä hyvän työyhteisön kanssa, toisiaan tukien.

kuva 5. Sitomo opas, rohkea organisaatio. Rohkean johtajuuden taidot arjessa (2022).

3.4 Psykologinen turvallisuus

Psykologisesti turvallinen työyhteisö on tutkitusti joustavampi, nopeammin oppiva, sekä se sitouttaa ja houkuttelee tekijöitä. Yksinkertaisimmillaan psykologinen turvallisuus on niiden tekijöiden tarkastelua ja kehittämistä, jotka lisäävät toimintakulttuuriin avoimuutta, kokeilemisen sallivuutta ja kokemusta hyväksytyksi tulemisesta ja kokemusta osallisuudesta. Organisaatiotasolla se voi olla rakenteiden tarkastelua ja sellaisten epäkohtien korjaamista, jotka tekevät esimerkiksi eriarvoisuuden kokemuksia organisaatioon. Johtamisen tasolla se voi olla sellaisen käyttäytymisen mallittamista, jolla voidaan rohkaista ihmisiä yrittämään ja kokeilemaan. Tiimin tasolla se voi olla keskustelua siitä, miten jokaisen osallisuus mahdollistetaan. Yksilön tasolla se voi olla oman rohkeuden tarkastelua siltä osin, joka johtaa kokeilemiseen ja oppimiseen. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä. Ilmiöstä seuraa paljon hyvää: uudistuvampia, tehokkaampia ja oppivampia organisaatioita. Näiltä sivuilta löydät tietoa psykologisesta turvallisuudesta ja sen edistämisestä työyhteisössä, myös etätyössä. Kaikilla on lupa olla oma itsensä, arvostaen. (Yli-Kaitala Kirsi, Toivanen Minna 2021. Psykologinen turvallisuus opas)



kuva 6. Työterveyslaitoksen opas, psykologinen turvallisuus työyhteisössä.

Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi. Psykologinen

turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikesta oltaisiin samaa mieltä tai että kaikkia ehdotuksia tuettaisiin. Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita tavoitteiden madaltamista tai sitä, että suorituksia ei voisi johtaa. Psykologisesti turvallinen työympäristö luodaan, kuten muukin luottamuksella, kokeilemalla yhdessä työyhteisössä toimivaa tapaa toimia. Kaiken perusta on tehdä asioita yhdessä ja osallistuttaa koko yhteisöä. Yllä olevan kuvan (6), vuorovaikutus esimerkit ovat minusta erittäin hyviä, ja näin saat luonnollista keskustelua aikaiseksi, joka johtaa psykologiseen turvallisuuteen työyhteisössä.

Kirsi Yli-Kaitala, Työterveyslaitos (2021) ennakoimattomuus epävarmassa ja riskialttiissa kontekstissa tulevia virheitä voidaan välttää puhumisen ja palautteen kautta. Yhteistyö ja keskinäisriippuvuus kompleksisessa maailmassa yhteiseen tavoitteeseen pääseminen edellyttää yhteistyötä. Psykologinen turvallisuus tukee tiedon ja kokemusten vaihtoa. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä luo luottamusta ja lupaa epäonnistua, monesti epäonnistumisien kautta ihminen vasta kokee onnistumisen riemun. Uudet ratkaisut ja uudistuminen, vanhat tavat tai ratkaisut eivät välttämättä toimi, jos toimintaympäristö on muutoksessa. Uutta ei kuitenkaan synny, jos uusia ideoita ja ajatuksia ei uskalleta tuoda esiin. Uuden oppiminen ja innovaatiot, muuttuvassa työelämässä tarvitaan uuden oppimista ja uskallusta lähteä rohkeasti kokeilemaan (esim. uuden teknologian käyttöönotto, kokeilut). Uusi on tuntematon ja virheiden kautta voi oppia. Organisaation johto, esihenkilöt ja ylipäätään kaikki vastuurooleissa olevat vaikuttavat merkittävästi psykologisen turvallisuuden syntyyn. Heidän toimintansa synnyttää psykologista turvallisuutta, kun he: osoittavat arvostavansa vuoropuhelua, kannustavat avoimuuteen ja osoittavat oman haavoittuvuutensa, priorisoivat aikaa aktiiviseen kuunteluun. Esihenkilötyössä usein läsnä oleva kiire ei lisää kykyä havaita ryhmälaisten tarpeita. Esihenkilö, ole siis avoin omista haasteistasi työyhteisön johtamisessa. Kysy, mitä ryhmäläisesi kaipaavat sujuvan yhteistyön tueksi. Muista myös kahdenkeskiset palaverit ja se että aito vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista – myös etätyössä. Taitava esihenkilö kyselee säännöllisesti, mitkä asiat ovat onnistuneet ja mitkä tuottavat huolta, jotta ihmiset rohkaistuvat tuomaan tärkeitä asioita esille. Samalla nostetaan oletusarvoksi, että jotain on myös voinut epäonnistua ja sekin kuuluu asiaan, sanoo erityisasiantuntija Kirsi Yli-Kaitala Työterveyslaitoksesta. (Yli-Kaitala Kirsi, Toivanen Minna. Psykologinen turvallisuus opas)

Psykologinen turvallisuus on vahvasti sitä mistä Kirsi Yli-Kaitala on kirjoittanutkin hyvin selvästi. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä on luottamusta, työyhteisön jäsenien arvostusta, jonka voi mahdollistaa pienilläkin merkittävillä teoilla kuten läsnäololla, kuuntelemisella sekä kokeilevalla työkulttuurilla. Arvostan itse suuresti työyhteisössämme jokaista jäsentä ja heidän persoonaansa ja tapaa kokeilla uusia toimintatapoja kehittävästi, työyhteisömme hyväksi. Pidin työyhteisössämme epävirallisen palautekyselyn. Palautekysely lähetettiin ryhmän jäsenille eli kaikille kahdellekymmenelleneljälle henkilölle, kyselyyn vastasi kaksikymmentäyksi henkilöä. Kyselyyn vastanneiden kesken nousi hyvin esiin arvostus jokaisen työtä kohtaan, sekä arvostus siihen, jotta työyhteisösäämme on lupa kokeilla ja kehittää omaa ja ryhmän toimintaa, kokeilevalla kulttuurilla. Suureksi iloksi palautteessa nousi myös esille asia, joka on itselleni esihenkilönä hyvinkin tärkeä, töihin on kiva tulla ihan joka päivä. Tämä taitaakin olla kaikille esihenkilöille se suurin ja mieluisin palaute, kuten myös minulle.

Kun myös hankalia kokemuksia jaetaan ja yhdessä mietitään niiden syitä, voidaan keksiä tapoja tehdä asiat toisella ehkä paremmalla tavalla. Jotta psykologinen turvallisuus työyhteisössä lujittuisi, olisi tärkeä puhua myös siitä, että epävarmuuskin kuuluu välillä asiaan.
Totta kai puhutaan myös onnistumisista, mutta tärkeää on nimenomaan, että yhtä lailla puhutaan epäonnistumisista ja annetaan sekä kehittävää että myönteistä palautetta. Se tarkoittaa, että kysytään, keskustellaan ja aktiivisesti kuunnellaan sekä varataan vuorovaikutukselle aikaa, neuvoo työpsykologi Nina Lyytinen**.** Hyvä itsensä johtaminen vaatii itsetuntemusta eli ymmärrystä itsestä, omista tarpeista ja toiveista. Itsetuntemuksen avulla opit tunnistamaan, mikä kuormittaa sinua ja mistä saat energiaa. Opit säätelemään vireystasoasi. Tunnistat tunnetilojasi ja reaktioitasi ja opit säätelemään niitä. Sinun on helpompi ymmärtää muita ja hyväksyä erilaisuutta. (Lyytinen Nina, Pääkkönen Sirpa. Ole oma pomosi, 2022.)

Menestyvässä organisaatiossa vallitsee psykologinen turvallisuus, koska siellä uskalletaan ja halutaan jakaa asioita ja oppia toisilta. Ihmiset voivat tulla töihin omina itsenään pelkäämättä, että tulevat nolatuiksi. He voivat kokea olevansa osa tärkeää työyhteisöä, joka toimii yhdessä. Esihenkilön rooli on tärkeä avoimen ilmapiirin luomisessa. Hänellä on asemansa takia mahdollisuus ottaa ihmiset mukaan keskusteluun ja antaa jokaisen ajatuksille arvoa läsnä olevasti. Esihenkilö voi näyttää esimerkillään, että muilta opitaan joka päivä ja omaa osaamattomuuttakin uskaltaa tuoda esiin. Tunteen kuuluvat osaksi työyhteisöön.

4 LOPPUPÄÄTELMÄ

Työpaikalla päivittäin tapahtuvat kohtaamiset luovat pohjan hyvälle vuorovaikutuksella ja menestyksekkäälle työilmapiirille. Erityisesti esihenkilön käytös ja suhtautuminen vaikuttavat työntekijän mielialaan työskennellä ja kehittää osaamistaan. Esihenkilön antamalla palautteella on merkittävä vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja tehokkuuteen. Esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa sanojen lisäksi myös sanattomalla viestinnällä, kuten erilaisilla ilmeillä ja eleillä on erityisen tärkeä merkitys. (Kuusela 2013, 42–44.)

Esihenkilön tunneälyllä on suuria myönteisiä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Esihenkilöt ovat nimensä mukaan ensisijaisesti heidän alaisiaan varten. Hyvällä tunneälyjohtamisella saadaan aikaan parempaa työtyytyväisyyttä, hyvinvointia sekä työn tehokkuutta. Tunneälykkäällä johtamisella on lisäksi merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden sitoutuneisuuteen sekä motivaatioon. Prosessina ryhmäytymisen tukeminen oli mielenkiintoinen ja edistyksellinen. Koin vahvasti, että saimme tämän opinnäytetyön prosessin aikana erittäin tärkeää tietoa ryhmän edistyksellisyydestä sekä sitoutumisesta ryhmäytymiseen sekä sen tukemiseen. Olemme oman ryhmämme osalta saaneet paljon uusia toimintamalleja kokeilevalla kulttuurilla, yhdessä tehden. Olemme päässeet ryhmäytymisen tukemisessa, psykologisessa turvallisuudessa eteenpäin, mutta matkamme ei toki vielä ole loppu. Panostamme jatkossakin yhteisöllisyyteen, avoimuuteen ja yhdessä tekemiseen. Jatkamme hyviä käytänteitä palaverien ja yhteisöllisyyden tukemiseksi. Uskon vahvasti, että työyhteisön ryhmäytymiseen ja turvallisuuteen kannattaa panostaa joka työyhteisössä, sopivalla tavalla. Tällöin yritys hyötyy eniten sitoutuneista työntekijöistä ja heidän panoksestaan yrityksen hyväksi. Tämä opinnäytetyön prosessi avasi myös omia silmiäni, että teemme asioita jo nyt oikein ryhmänä ja se näkyy työkykykyselyn lopputuloksissa, jotka ovat nousseet tasaisesti vuosina 2020–2022. Sairaslomapäiväkertymissä, jotka ovat talotasoisesti verrattuna matalammat kuin muilla ryhmillä, pystymme arvioimaan, työympäristömme olevan turvallinen ja kehittyvä, ihmiset viihtyvät työssä. Ilmarisen työvirekyselyssä oli hyvinkin korkealla arvosanalla, työpaikallani on välittävä ilmapiiri.

Kehittämisenmalli ryhmäytymisen osalta ja psykologisen turvallisuuden osalta ei toki ryhmämme osalta jää tähän, jatkamme yhdessä tekemistä avoimesti tästä eteenpäinkin ja kehitämme toimintaamme vastaamaan muuttuvia yhteiskunnan tarpeita. Esihenkilön tärkein tehtävä on olla mahdollistaja, esihenkilön tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden onnistuminen omassa

työssään. Kannustaa ja arvioida sekä opastaa johdonmukaisesti sekä tasa-arvoisesti kaikkia työyhteisön jäseniä. Arvioin oman kokemukseni perusteella, että esimerkiksi palautteen antaminen voi olla joskus hankalaa ja vieras käsite suomalaisessa työkulttuurissa. Mutta lupaan että senkin asian voi oppia. Kun sinä annat esihenkilönä palautetta, sinä myös saat sitä, jolloin voit kehittää omaa toimintaasi koko työyhteisön osalta.

LÄHTEET

Blomqvist Kirsimarja 2023. Työyhteisön pienikirja luottamuksesta, TYÖ2030- julkaisu. Viitattu 2.5.2023 Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta (julkari.fi)

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. e- kirja. Kauppakamari. Helsinki.

Eklund Anniina, 2018. Tervetuloa meille: uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki.

Euny Hong, 2019. Nunchi Intuitiota ja tilannetajua korealaisittain. Alkuteos The power of Nunchi - The Korean secret to happiness and success.

Hokkanen Simo, Mäkelä Tapio, Taatila Vesa 2008. Alan johtajaksi. Porvoo;Helsinki : WSOY oppimateriaalit, 2008

Huisman Katja 2021. Tunteet ja niiden johtamisen merkitys esimiestyössä. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.5.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130472/Huisman_Katja.pdf?sequence=1

Hämäläinen Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Tammi. Helsinki 2005.

Kangas Pirkko, Hämäläinen Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä, 2007. Helsinki.

Kansonen, Milla Maria. 2016. Vuorovaikutus on työelämän kalleinta pääomaa. Artikkeli. Saatavissa, viitattu: 12.2022 https://viestijat.fi/vuorovaikutus-tyoelaman-kalleinta-paaomaa/

Kiikeri Pia 2021, Ammatillisen koulutuksen opettaja positiivisen pedagogiikan pyörteissä. Viitattu 6.12.2022 https://esignals.fi/pro/2021/11/25/ammatillisen-koulutuksen-opettaja-positiivisen-pedagogiikan-pyorteissa/#28d54e04

Kukkola Eero, peruspeliä johtaja 2.0. Viitattu 16.4.2023 https://peruspeliajohtaja.com/2015/05/09/johtamisen-perusperiaate-6-yhteishengen-luonti-ja-motivointi/

Kupias Päivi, Peltola Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentillä. Palmenia Helsinki University Press, 2009. Helsinki.

Kuusela Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutus taidot. Sanoma Pro, 2013. Helsinki.

Kuusisto Tuija, Westman Anna Liisa 2014. Arvoja, sitoutumista ja oppimista. Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.5.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80796/C19.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laakko-Leinonen Mari 2022. Valmentavan johtamisen toimintamallin kehittäminen oppilaitosorganisaatioon. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Restonomi (YAMK) Matkailualan kehittämisen ja johtamisen koulutus. Viitattu 16.3.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/748996/Laakko-Leinonen_Mari.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Launis Martti, Lehtelä Jouni 2011. Ergonomia työterveyslaitos. Työterveyslaitos, 2011. Helsinki.

Lyytinen Nina, Pääkkönen Sirpa 2022. Ole oma pomosi. E-kirja. Otava. Suomi.

Manka Marja-Liisa, Manka Marjut 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma talent.

Mast.2018. Ryhmäyttämisopas. Euroopan unioni, Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 26.3.2023. https://ameo.fi/wp-content/uploads/2018/02/Ryhmayttamisopas.pdf

Moilanen Seija 2022. Turvatuokio- Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Aineisto saatavilla, https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/

Opetushallitus, kestävän kehityksen malli. Viitattu 19.5.2023 http://www03.edu.fi/aineistot/keke/kehitys/talotekniikka.htm

Oppimisteoriat. Viitattu: 26.3.2023 https://peda.net/jyu/okl/ko/ktkp010-biologia/eo

Pakka Jaana, Räty Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Paasovaara Mari 2019. Miten motivoida ihmiset etenemään urallaan? Yrityksen kasvuun johtaminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.5.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160749/Mari%20Paasovaara.pdf?sequence=1

Piili Marjut, 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Pirinen Helka, 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent. Helsinki

Rajamäki Sari 2021. Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellisen tiedekunta. Viitattu: 15.5.2023 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/78675/1/978-951-39-8936-1_vaitos04122021.pdf

Rajamäki Sari 2021. Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa, Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu:10.12.2022 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/78675/1/978-951-39-8936-1_vaitos04122021.pdf

Sitomo. rohkea organisaatio, opas rohkeaan johtajuuteen. Viitattu: 2.12.2022 https://sitomo.fi/wp-content/uploads/Sitomo-Rohkean-Tiimin-Kasikirja.pdf

Turtio Tarja, 2017. Paha johtaminen. E-kirja. Kauppakamari. Helsinki.

Työterveyslaitos. (n.d.) Esihenkilö työkyvyn tutkijana. Viitattu: 26.3.2023 https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana

Työyhteisötaidot ja monipaikkaisen työn osaamisen kehittäminen. Viitattu: 17.12.2022 Työyhteisötaidot ja monipaikkaisen työn osaamisen kehittäminen - Valtiolla.fi

Viitala Iisa 2021. Empatia osana esihenkilötyötä. Karelia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutus. Opinnäytetyö. Viitattu 2.4.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511636/Viitala_Iisa_2021_12_13.pdf?sequence=2

Viitala Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Edita. Helsinki.

Vilkka Hanna 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Voimakehä®,viitattu:5.12.2022
https://voimakeha.info/index.html#

Wenström Sanna, 2019 Innostus on eteenpäin vievä voima ammatillisen koulutuksen opettajan työssä. Viitattu 5.12.2022: https://www.ulapland.fi/news/Vaitos-Innostus-on-eteenpain-vieva-voima-ammatillisen-koulutuksen-opettajan-tyossa-/41954/d4e63623-a5fe-424c-924a-8532dab4c473

Wenström Sanna, 2020 Positiivinen pedagogiikka ammatillisessa koulutuksessa. Viitattu 5.12.2022: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504170/Positiivinen_pedagogiikka_ammatillisessa_koulutuksessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yli-Kaitala Kirsi, Toivanen Minna. Työterveyslaitos 2021. Psykologinen turvallisuus opas. Viitattu 1.12.2022 Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä | Työterveyslaitos (ttl.fi)

Österberg Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Kauppakamari. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1.

Talotekniikka ryhmän, pelisäännöt.

1. Ystävällinen asenne kaikkia kohtaan

2. Ole rehellinen itselle ja muille

3. Ole positiivinen ja reilu- se tarttuu muihin

4. Ole oma itsesi, jokainen on hyvä, sellaisenaan kun on

5. Autetaan toista tarvittaessa, pidetään toisistamme huolta

6. Kunnioitetaan toisen työtä/tekemistä, kaikki ovat samanarvoisia

7. Avoin keskustelukulttuuri ja viestintä, keskustellaan reilusti ja avoimesti- myös vaikeista asioita

8. Jokainen siivoaa omat jälkensä mm. Työtilasta, jossa on työskennellyt

9. Pidetään sovituista asioita kiinni

10. Toimitaan yhdessä, ei tehdä "kuppikuntia"

11. Noudatetaan Taitotalon sääntöjä ja arvoja

12. Muista kehua työkaveria

13. Kuuntele

14. Kehitä itseäsi

15. Pidetään kiinni aikatauluista ja sovituista asioista

16. Jos haluat tehdä koulutus varauksia toisen kalenteriin keskustelu asiasta ensin, asianomaisen kanssa

17. Vastataan sähköposteihin, puhelimeen ja viesteihin

-Noudata hyvää ja kohteliasta viestintä kulttuuria

- Jos juuri ei voi asiaa hoitaa, kerrotaan vastapuolelle koska hoidetaan esim. xx.xx. päivään mennessä

- Ennakoidaan, kaikkia asioita ei voi tehdä heti/tänään

18. Hyvät kokouskäytänteet

-Tullaan ajoissa kokoukseen

-Pyydetään puheenvuoroa

- Valmis asialista kokoukseen, jota noudatetaan

Liite 2.

Tänään työstämme vahvuuksia, mitkä ovat sinun vahvuutesi?

Kirjaa ylös omat vahvuutesi 3-7kpl. Mitkä ovat sinun vahvuuksiasi?

1._____

2._____

3._____

4._____

5._____

6._____

7._____

Kirjoita oma nimesi paperiin, anna paperi ryhmäsi muille jäsenille- kiertoon, nyt he kirjaavat sinusta yhden tai useamman vahvuuden paperille sinusta!

OMA NIMI: _____

Ympyröi ne vahvuudet, joita et mahdollisesti itse tunnista itsessäsi, voisiko niitä kehittää?

- **Jokaisella vahvuudella on tarkoitus elämässäsi, vahvuus ohjaa sinua ihmisenä.**
- **Mieti, millä tavalla voit hyödyntää vahvuuksiasi työssäsi ja vapaa-ajalla. <u>Kirjoita tähän alle ympyröidyt vahvuudet, joita muut näkivät sinussa</u>.**
- **Kirjoita sen jälkeen jokin arkinen asia vahvuuksien perään, miten vahvuutesi ilmenee tai voisi ilmetä sinun toiminnassasi.**

Ympyröidyt vahvuudet:

_____

_____

_____

_____

Liite 3.

Mitä me Talotekniikassa arvostamme 2022.

-Yhdessä tekeminen ja hyvä jengi. Annetaan tehdä sitä missä jokainen on parhaimmillaan.

-Tiimi henki, hyvä ilmapiiri.

-Oppimisympäristön uudistamista ja opetusmateriaalien kehittämistä.

-Uuden kehittämistä.

-Osaamista, yhteistyötä, esihenkilöä, erilaisia henkilöhahmoja.

-Hyvä yhteishenki (kaveria ei jätetä). Hyvin toimiva johto. Aina voi kysyä "pomolta".

-Huonoa huumoria. Toisten auttamista. Hyvää yhteishenkeä.

-Uskon nykyisen ryhmän toimivan laadukkaasti ja rehdisti. Uutta ja vanhaa osaajaa on joukossa hyvässä, suhteessa.

-Rehellisyyttä, avoin keskustelu ilmapiiri, yhteen hiileen puhaltamista.

-Yhteisen tekemisen järjestämistä koko ryhmälle.

-Hyvää ryhmähenkeä työporukassa! Tehdään yhdessä asioita. Autetaan toisia aina kun on tarvetta. Jokainen kokee olevansa tärkeä Talotekniikka ryhmässä.

-Yhteishenki hyvää >toisten auttamista ongelmatilanteissa.

Näistä kaikista hienoista asioista, saamme kiittää meidän omaa ryhmäämme sekä siihen kuuluvia henkilöitä, yhdessä olemme enemmän.