

TYÖYHTEISÖTAITOJEN KEHITTÄMISTÄ TYÖNOHJAUKSELLA

Soili Keskinen

Johdanto

Millaisella osaamisella ja taidoilla pärjää työyhteisössä? Työyhteisötaitoja on tutkittu kansainvälisesti 1980-luvulta alkaen. Tuolloin niistä käytettiin käsitettä ”organizational citizenship behaviour” (OCB) (Bateman & Organ 1983). Organisaatiokansalaisuus tarkoitti hyvän työntekijyyden kokonaisuutta, eettistä toimijuutta, työyhteisön ja organisaation aktiivista jäsenyyttä sekä pyyteetöntä avuliaisuutta. Myöhemmin Organ (1988) määritteli organisaatiokansalaisuuden muodostuvaksi seuraavista asenteista ja toimintatavoista: altruismi, tunnollisuus, reiluus, huomaavaisuus ja kansalaishyveellisyys. 1980-luvulla työntekijältä odotettiin taitoa käyttäytyä huomaavaisesti, tunnollisesti ja pyyteettömästi. 2000-luvun työntekijä tuskin asettaa tavoitteekseen pyyteettömyyden – ainakaan näinä fuusioiden, irtisanomisten ja muutosten aikakautena.

Hyvän työntekijän ominaisuuksia on analysoitu jo yli sadan vuoden ajan, mutta työyhteisötaito-käsitteen historia on huomattavasti lyhempi. Suomessa alettiin puhua alaistaidoista vuonna 2000, jolloin Lehtonen otti tuon käsitteen käyttöön Vaasassa tehdyssä pro gradu -tutkielmassaan. Alaistaito hyväksyttiin myös virallisesti suomenkieliseen sanastoon: se otettiin vuoden 2006 uutuussanaluetteloon. Omissa tutkimuksissani (Keskinen 2005; Rehnäck & Keskinen 2005) otin alaistaito-käsitteen käyttöön 2000-luvun puolivälissä, mutta siirryin jo muutamien vuosien päästä käyttämään työyhteisötaito-käsitettä, koska alaistaitoon liittyy suomen kielessä niin vahvasti negatiivinen lataus alisteisuuden, alistamisen ja ”pomottelun” sävyinä.

Tämän artikkelin tavoitteena on pohtia työyhteisötaitojen kehittämisen mahdollisuuksia erityisesti työnohjauksen avulla. Työnohjaus voidaan määritellä monella tavalla. Melkein kolmenkymmenen vuoden kokemukseni työnohjaajana on kiteyttänyt työnohjauksen olevan oppimisprosessi niin ohjaajalle kuin ohjattavalle niin, että tavoitteena ovat entistä parempi työntekijäisyys ja entistä vahvemmat voimavarat työn tekemiseen (esimerkiksi Keskinen 1996; 2002; 2008a; 2014; Keskinen, Leimala & Romana 2005). Tiivistetysti voidaan väittää, että työnohjauksella tavoitellaan ohjattavien entistä parempia työyhteisötaitoja. Vähintäänkin on kyse siitä, että reflektiivisesti työnohjauksessa työskenneltäessä ohjattava analysoi kriittisesti omia työyhteisötaitojaan, vertaa niitä kollegojensa vastaaviin ja pohtii, mitä esimies odottaa hänen työyhteisötaitoiltaan. Tämän

analyysin pohjalta ohjattava voi asettaa tavoitteita siitä, missä työyhteisötaitoissa olisi parantamisen varaa ja mistä kollegoiden työyhteisötaitoista hän voisi ottaa opikseen.

Pohtiessamme työyhteisötaitoja käsittelemme ilmiötä, johon voidaan vaikuttaa, jossa voidaan saada syntymään muutoksia ja jota voidaan kehittää. Vaikka tilanne on näin optimistinen, on silti hyväksyttävä, että työyhteisötaitoja säätelevät monet tekijät, ja siksi niiden muuttaminen ei ole yksinkertaista ja mutkatonta. Työyhteisötaidot ovat aina sidoksissa yksilön persoonallisuuteen (Borman, Penner, Allen & Motowidlo 2001). Omasta toiminnastaan tietoisilla ja luotettavilla työntekijöillä on paremmat työyhteisötaidot kuin muilla. Persoonallisuuden piirteiden muuttaminen ei ole helppoa eikä työn puitteissa edes perusteltua. Työyhteisötaidot riippuvat aina myös organisaation kulttuurisista piirteistä (Euwema, Wendt & van Emmerik 2007). Tukea antavan johtamiskulttuurin vallitessa työyhteisötaidot ovat kehittyneempiä kuin käskyvaltaisessa kulttuurissa. Organisaatiokulttuurin ylläpitämiin työyhteisötaitoihin on mahdollisuus vaikuttaa helpommin kuin yksilön persoonallisuuteen sidoksissa oleviin työyhteisötaitoihin.

Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen toimivuus määrittelee työyhteisötaitojen tasoa. Suomalainen poliitikko (Heinäluoma) päätti juhlapuheensa kommenttiin: ”*Jokaisella alaisella on oikeus saada hyvä pomo*”. Esimies-alaistaitotutkijana haluaisin jatkaa ajatusta: esimies innostuu ja onnistuu johtamistyössään, jos hänellä on motivoituneet, osaavat ja vastuuta ottavat alaiset. Esimies- ja alaistaitojen toisiaan täydentävyyden oli oivaltanut kapellimestari Mikko Franck erinomaisella tavalla, kun hän Gloria-lehden (toukokuu 2005) haastattelussa analysoi esimiestyötään:

Vaikeita johdettavia ovat besserwisserit ja kyynikot, joita onneksi ei ole paljon. Ihanteellisin muusikko on motivoitunut ja nopeasti oppiva lahjakkuus, joka on valmis antamaan kaikkensa parhaan lopputuloksen saamiseksi. Palkitsevinta on saada innostumaan sellainen muusikko, joka vain odottaa eläkkeelle pääsyä.

Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata työyhteisötaitoja työelämän vaatimusten puristuksessa. Toisena tavoitteena on pohtia, millä tavalla työyhteisötaitoja voidaan kehittää työnohjauksella. Tässä yhteydessä tuon esimerkkejä omista työnohjausprosesseistani vuosien varrelta. Pohdin artikkelissa myös, millä tavalla työyhteisötaitoja kannattaisi käsitellä työnohjaajakoulutuksissa ja opettaa tuleville työnohjaajille.

Työyhteisötaito-näkökulman hyödyllisyys

Työyhteisötaitojen tarkastelu on perusteltua useistakin syistä. Ensinnäkin, kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että työyhteisötaitojen taso ja työn tuloksellisuus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa (esimerkiksi Allen & Rush 1998). Toiseksi, omissa tutkimuksissamme olemme pystyneet todentamaan, että työyhteisötaidot ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa (Rehnbäck & Keskinen 2005; Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnbäck, Kariluoma & Keskinen 2013). Kun vertasimme hyvinvoivia ja huonommin voivia kuntasektorin työyksiköitä, ilmeni, että hyvinvoiville yhteisöille olivat ominaisia yhteisvastuullisuutta sisältävät työyhteisötaidot, kollegan toimintaa arvostava asenne sekä inhimillinen, kunnioittava suhtautuminen esimieheen.

Kolmas tärkeä syy työyhteisötaitojen tarkasteluun liittyy muutosten kohtaamiseen. Organisaatioiden muutostilanteet aktivoivat aina pohtimaan, millä tavalla odotukset esimiehiä ja työntekijöitä kohtaan muuttuvat. Muutos edellyttää muutoksia myös työyhteisötaidoissa.

Neljänneksi, organisaatioiden rakenteiden muuttuminen hajautetuiksi tekee työyhteisötaitojen tarkastelun tarpeelliseksi. Yhä useammassa organisaatiossa siirrytään työskentelemään hajautettujen organisaatioiden tapaan, millä tarkoitetaan sitä, että saman esimiehen alaisuudessa voi olla työntekijöitä eri paikkakunnilla, jopa eri mantereilla. Siirryttäessä entistä suurempiin organisaatioihin siirrytään samalla toimimaan hajautetusti. Hajautetuissa organisaatioissa olisi erityisen tärkeää kuvata työyhteisötaitoja eksplisiittisesti ja selkeästi, koska johtamisen haasteet ovat erityisiä tilanteessa, jossa esimies ei tapaa alaisiaan päivittäin, ei ehkä kuukausittainkaan. Soukainen (2015) osoitti väitöskirjassaan, miten eri tavoin esimies suhtautuu niin sanotun keskusyksikön tai etäyksikön työntekijöihinsä ja miten paljon hajautettu organisaatiomalli vaikuttaa esimiehen käyttäytymiseen varhaiskasvatustyössä.

Viidentenä, työyhteisötaitojen tarkastelun hyödyllisyys kiteytyy siinä, että käyttäessämme työyhteisötaito-käsitettä kohdennamme tarkastelun koko yhteisöön, sen kaikkiin jäseniin. Työyhteisötaidot muodostuvat niin työntekijän taidosta toimia yhteisössään kuin esimiehen mahdollisuuksista vaikuttaa organisaationsa perustehtävän suorittamiseen. Systemiteoreettisesti ajatellen työyhteisötaito-näkökulma sitoo koko yhteisön, eri hierarkian tasot, yhteiseen kehittämistyöhön ja vastuun ottamiseen.

Mielenkiintoisen lisänsä koko yhteisön tarkastelun näkökulmaan tuo esimiehen kaksoisrooli: esimieshän joutuu aina samanaikaisesti ylläpitämään sekä esimiestaitojaan että alaitaitojaan, onhan

hänelläkin esimiehensä (Kariluona, Heinonen, Rehnback & Keskinen 2010). Esimies-alaistaitojen toisiaan täydentävyyden ja toisistaan riippuvuuden teoreettisena taustana toimii erinomaisesti johtamisen vaihtoteoria, LMX (Leader-Member-eXchange) (Ilies, Nahrgang & Morgeson 2007).

Työyhteisötaidot ja työn vaatimukset

Salin (2010) tutki väitöskirjassaan työntekijän identiteettivalintoja. Mielenkiintoinen on esimerkiksi kysymys siitä, miten työelämän vaatimukset vaikeuttavat perheeseen keskittymistä tai miten suojella perhettä työelämän kielteisiltä ilmiöiltä kuten lyhytjänteisyydeltä, sitoutumattomuudelta, projektiluonteisuudelta, heikolta lojaalisuudelta, jatkuvilta muutoksilta ja ennakoimattomuudelta. Uskaltaako työntekijä kertoa työpaikallaan perhetilanteensa vaativuudesta? Kuinka suuren identiteettiristiriidan luo se, että työntekijä samanaikaisesti haluaa sitoutua perheensä hyvinvoinnin turvaamiseen ja muuttuvissa työtilanteissaan osoittaa joustavuutta organisaatiossaan?

Salin (2010) tuo kirjallisuuskatsauksessaan esille useita kiinnostavia työelämän tämänhetkisiä vaatimuksia, jotka muokkaavat yksilön työidentiteettiä. Tutkijat kuvaavat, miten organisaatioiden toimintoja uudelleen järjesteltäessä ihmisiä kohdellaan kertakäyttöesineinä, välinpitämättömästi, mikä synnyttää työntekijöiden sitoutumattomuutta ja turhautumista, pettymyksiä ja pelkoja. Jatkuvien muutosten yhteydessä syntyy usein myös tilanteita, joissa työntekijä joutuu kohtaamaan oman osaamattomuutensa ja siihen liittyvän häpeän tunteen. Ikääntyneiden työntekijöiden vaikeudet integroitua nuorten työntekijöiden vuorovaikutustilanteisiin synnyttävät ikääntyneissä ulossulkemisen ja mitätöimisen tunteita. Pärjäämisen, osaamisen ja vahvuuden arvostus ei anna tilaa yksilöiden heikkouden kokemuksille ja niiden käsittelemiselle työyhteisössä. Näissä paineissa työntekijä joutuu miettimään, minkälainen identiteetti on työyhteisössä käyttökelpoinen. Samalla hän tulee pohtineeksi, millaisten työyhteisötaitojen avulla hän pystyy ylläpitämään sellaista identiteettiä, että voi kokea riittävää itsekunnioitusta ja tuntea tulevansa hyväksytyksi työyhteisössään.

Työympäristöt ja työyhteisöt ovat entistä monikulttuurisempia. Kielitaitoa tarvitaan ja kulttuuristen ilmiöiden ymmärtämistä edellytetään. Työsuhteiden jatkuvuus ei ole enää itsestään selvyyttä. Digitaalinen ja sähköisiin järjestelmiin siirtyminen koskettavat useimpien työntekijöiden työn tekemisen tapaa. Organisaatioiden kansainvälistyminen, fuusioituminen, lakkauttaminen ja suureneminen ovat tämän päivän ilmiöitä. Millä tavalla nämä työelämän muutokset heijastuvat

työyhteisötaitoihin? Mitkä työyhteisötaidot ovat pysyviä ja missä niistä tapahtuu erityisen paljon muutoksia työelämän muutosten myötä?

Työyhteisötaito voidaan määritellä lyhyesti ja kansanomaisesti vastuulliseksi vaikuttamiseksi työntekijän roolissa (Keskinen & Rehnback 2005). Kun vastataan kysymykseen, millä tavoilla työntekijä tulee vaikuttaneeksi työyhteisössään, saadaan vastaukseksi työyhteisötaitojen erilaisia sisältöluokkia, kuten oman työn tekeminen hyvin, yhteistyökyky ja -halu, oikeanlainen asennoituminen, esimerkiksi joustavuus, myönteisyys, vastuullisuus sekä palautteen antaminen ja pyytäminen, omista tavoitteista ja tarpeista esimiehelle kertominen, esimiehen kanssa yhteistyön tekeminen ja työn kehittäminen (Keskinen 2005, 40).

Uusin jaottelu työyhteisötaitosisällöistä löytyy Karhapään, Laulaisen ja Kivisen (2015) tutkimuksesta. He ovat analysoineet sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden käsityksiä työyhteisötaitosisällöistä. Heidän jäsentämänsä nelijako työyhteisötaitosisällöiksi on erinomaisen kattava ja vaikkapa työnohjauksessa toimiva jaottelu keskustelun pohjaksi. Tutkijoiden mukaan työyhteisötaidot muodostuvat seuraavista keskeisistä sisällöistä:

1. ymmärrys omasta työroolista työyhteisötasolla,
2. moniammatillisen osaamisen kehittäminen,
3. asiallinen, yhteishenkisyyttä rakentava vuorovaikutus ja
4. paineensietokyky.

Oman roolin ymmärtäminen tarkoittaa muun muassa oman perustehtävän selkeää tunnistamista ja työkäyttäytymisen vaikutusten jäsentämistä sekä reflektiota siitä, miten laadukkaalla tavalla työntekijä perustehtäväänsä tekee. Osaamisen kehittämiseksi ei tällä hetkellä riitä, että pysyy vain omalla työsektorillaan ja oman peruskoulutuksensa puitteissa kehittämässä osaamistaan, vaan tarvitaan monialaista taitojen päivittämistä ja uudelleen rakentamista. Kollegiaalisuuden rakentaminen, yhteisvastuun ottaminen ja yhteisen työskentelyilmapiirin luominen ovat osaamista, jota sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävissä tällä hetkellä työntekijältä odotetaan. Paineensietokyky on välttämätöntä, koska organisaatioihin kohdistuu monia muutospaineita: toimenkuvia laajennetaan ja muokataan, verkostoitumisen kautta työ näyttäätyy erilaiselta kuin aiemmin ja resurssien käytön tehostamista edellytetään kaikilta työntekijöiltä.

Työyhteisötaitosisältöjen lisäksi työyhteisötaitoja jäsennetään arvioimalla niiden tasokkuutta. Ollessani mukana Rauman kaupungin henkilöstön työtoiminnan kehittämishankkeessa keräsin

laajan aineiston työntekijöiltä pyytämällä heitä vastaamaan kysymykseen ”Mitä voin tehdä tullakseni hyvin johdetuksi?” (Keskinen 2005). Vastauksia, joita saatiin melkein tuhannelta työntekijältä, on analysoitu vertailemalla niiden ilmaisemaa työyhteisötaitojen tasokkuutta. Hyvin kehittyneiksi työyhteisötaitoiksi määriteltiin sellaiset, joissa sama vastaus sisälsi useita erilaisia työyhteisötaitoja.

sitoutua työhönsä – olla avoin palautteelle – omata halua kehittyä ja kehittää myös yhteisöään – halua jakaa kokemusta ja tietoa

tiedostaa oma tehtävänsä ja työyhteisönsä tehtävä ja toimia niiden mukaisesti – soloilijaa/vastarannan urpoa on vaikea johtaa

on oltava määrätietoinen ja selkeästi ilmoittaa mielipiteensä, toiveensa ja tarpeensa – on oltava joustava ja yhteistyökykyinen ja osattava kuunnella – jos on tyytymätön tilanteeseen, se on osattava asiallisesti selvittää ja keksiä yhdessä ratkaisumalleja, joihin molemmat ovat tyytyväisiä

Heikkotasoisia työyhteisötaitoja edustavat vastaukset, joissa joko kokonaan kiellettiin työntekijän osallisuus johtajuuden onnistumiseen tai se tuotiin esille kovin yksipuolisesti ja niukasti. Seuraavassa on vastauksia kysymykseen ”Mitä voin tehdä tullakseni hyvin johdetuksi?”:

ei mittä

pottu silloin tällöin ni kaik mene hyväst

kiltisti töitä

ei kysy, tottelee, ei sano, ettei ehdi

hoitaa omat työnsä ja toivoa, että johtaja sekaantuu asiaan mahdollisimman vähän

meidän työyhteisössä ei paljoakaan – yrittää tehdä vain työnsä hyvin

pysyy piilossa johtajista

voisin olla pelkäämättä esimiestäni

ei ainakaan alistua mielivaltaisuuudelle ja yliolkaisuudelle

johtaja on velvollinen selvittämään omat johtamistapansa ja kehenkä se kohdistuu

se on pomojen juttu kuinka johtaa, ei kuulu meille työkkäreille

Erityisesti heikkotasoisien työyhteisötaitojen autenttiset esimerkit kertovat havainnollisesti, miten työyhteisötaidot ovat sidoksissa työntekijän kokemaan esimiestaidon tasoon: jos pelko on keskeinen tapa suhtautua esimieheen, ei työntekijän työyhteisötaitoilta voi odottaa paljoa. Alistuminen johdettavaksi kertoo työntekijän kokevan johtamiskulttuurin autoritaarisena: alistaisena ei helposti kykene kehittämään työtään, ideoimaan uutta tai hakemaan tehokkaampia työtapoja. Esimerkit kertovat työntekijän kokemuksista, mutta niistä ei voi vetää johtopäätöksiä siitä, onko kertojan esimies todella autoritaarinen tai pelottava, eikä myöskään voi päätellä, tiedostaako esimies työntekijöissä herättämänsä tunteet. Heikkotasoisien työyhteisötaitovastausten yhteinen piirre on, että työntekijä ei tunnista olevansa osallinen esimies-alaisvuorovaikutuksessa, jolloin hän ei myöskään ota vastuuta oman toimintansa seurauksista.

Heikkotasoisien työyhteisötaitovastausten esimerkkilistassa poikkeuksen tekevät vastaukset, joissa korostuvat passiivinen totteleminen tai käskytettävänä oleminen. Harva esimies on tyytyväinen passiivisen työntekijän osuuteen – monimutkaistuvat ja muuttuvat työympäristöt edellyttävät työntekijältä kykyä muokata työtapaansa ja arvioida toimintansa tehokkuutta.

Kehittäessämme henkilöstön työyhteisötaitoja toisen keskisuuren kaupungin kanssa hyvätasoisista työyhteisötaidoista löytyi seuraavanlaisia esimerkkejä, kun käytimme samaa kysymyksenasettelua: ”Mitä työntekijänä voi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi?”:

antaa esimiehelle palautetta hänen toiminnastaan ja siitä, millä tavalla, missä asioissa toivoisin/haluaisin tulla johdetuksi

luotan esimieheni arviointikykyyn vaikka osaankin kyseenalaistaa päätökset

olemalla yhteistyöhaluinen, vaikka tuntuukin joskus, että kaikki ratkaisut eivät olisi mieleni mukaisia

ymmärtää puolestani johtamisen vaikeudet ja paineet, jotka kohdistuvat johtajaan. pitää yllä osaamistani, jotta voin tukea johtajaani

haluaisin esimieheltäni yhteistyötä ja ohjausta. Minä voisin pyytää sitä esimieheltäni, joka ei ehkä tiedä sitä asiaa luonnostaan vaan arkailee. Voisin siis ehkä kertoa hänelle mitä häneltä haluan. Ääneen. Kahden kesken.

voin esittää asiat (muutos- ja kehitysehdotukset) ”kauniissa paketissa” siten, että esimieheni ei niitä ehdotuksiksi tajuakaan, vaan alkaa luulla niitä omikseen

mieltä vähintään kaksi kertaa ennen kuin kiukuttelen

kun jokin asia alkaa kummastuttaa, niin kysyn esimieheltä, onko epäilyni oikea, aika usein ongelmat johtuvat väärinkäsityksistä

Edellä olevista työyhteisötaitoesimerkeistä kuvastuu ymmärrys siitä, että esimiehen ja työntekijän yhteistyö on toimivan vuorovaikutuksen edellytys ja siis olennainen työyhteisötaito. Työelämän muutoksista huolimatta työntekijöiltä odotetaan hyvän yhteistyösuhteen ylläpitämistä niin esimieheen kuin kollegoihin, oman ammattiosaamisensa jatkuvaa päivittämistä sekä tietoisuutta oman toimintansa seurauksista. Näissä on kyse ajan kuluessa pysyvistä työyhteisötaidoista. Sen sijaan vaihtuvia, työelämän muutosten esiin nostattamia, työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi kielitaito, hanketyyppisen työn lainalaisuuksien tunnistaminen, epävarmuuden sietäminen sekä kulttuurierojen ottaminen huomioon työkaverisuhteissa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työyhteisötaidot ovat aina työpaikkakohtaisia ja siksi niiden tunnistaminen edellyttää työyhteisön sisäistä keskustelua. Johdolla voi olla omat näkemyksensä siitä, millaiset työyhteisötaidot ovat tärkeimpiä, ja työntekijöillä omat käsityksensä siitä, millä työyhteisötaidoilla työstä selviää. Työyhteisökohtaisesti pitäisi myös arvioida, kuinka tasokkaita työyhteisötaitoja tarvitaan, minkä tasoiset ovat riittäviä sekä missä työyhteisötaidoissa kehittämistä tarvitaan erityisesti.

Työyhteisötaidot ovat kehitettävissä

Työyhteisötaitoja voidaan kehittää monilla menetelmillä. Organisaatiokulttuuriin sisältyvä kyvykkyys ja halukkuus oppia on todettu merkitykselliseksi työyhteisötaitojen kehittymisen taustatekijäksi. Somech ja Drach-Zahany (2004) totesivat opettajien työtä tutkiessaan, että sellaisissa kouluissa, joiden organisaatiokulttuuria voitiin kuvata oppivana, olivat opettajien työyhteisötaidot kehittyneimmät. Oppivan organisaation tunnuspiirteiksi tutkijat määrittelivät työntekijöiden aktiivisen tiedonkeruun, halukkuuden vaihtaa tietoja ja osaamista, kriittisen

suhtautumisen tietoon sekä vastuullisuuden oman työtoiminnan seurausten analysoimisessa. Työyhteisötaitojen kehittäminen edellyttää yksilön oppimisen lisäksi siis kollektiivista oppimista.

Työyhteisötaitojen kehittämismenetelmistä yksi on mentorointi. Mentorsuhteessa on mahdollista analysoida yhdessä mentoroitavan kanssa hänen työyhteisötaitojaan ja pohtia keinoja niiden kehittämiseksi (Keskinen & Paalumäki 2009; 2014). Asiantuntijatehtävissä toimiva, kokenut työntekijä halusi kanssani mentorsuhteessa pohtia, miten hän voisi vaikuttaa omien työtehtäviensä mielekkäänä säilymiseen, kun työyhteisössä oli muutettu henkilöiden toimenkuvia ja mentoroitavan työtehtävät olivat tällöin kaventuneet. Mentoroitava pohdiskeli keinoja hienovaraisesti tuoda esille omia vahvuuksiaan, varoen kuitenkin ”astumasta esimiehensä varpaille” tai väistäen tilanteen, jossa kollegat olisivat harmistuneet. Vaateliias ja monimutkainen, vähittäinen vaikuttaminen edellytti mentoroitavalta rohkeutta, aktiivisuutta ja ”pelisilmää” löytää oikeat tilanteet ottaa omat toiveet esille. Tilanne vaati häneltä myös kekseliäisyyttä, kun monitasoisessa asiantuntijatehtävässä selviäminen edellytti verkostoitumista, säästöjen tarkkaa noudattamista, ruuhkautuvien tehtävien sietämistä sekä varovaisuutta siinä, ettei aiheuta kollegoille pahaa mieltä. Tämä kaikki pohdinta mentorsuhteessa edusti selkeästi työyhteisötaitojen analysointia ja niiden kehittämismahdollisuuksien haarukointia, koska mentoroitavan keskeisenä tavoitteena oli säilyttää hyvät suhteet sekä esimieheen että työkavereihin ja samanaikaisesti saada rakennettua itselleen mielekkäämpi työnkuva.

Erilaisilla koulutusprosesseilla voidaan vaikuttaa kokonaisten työyhteisöjen työyhteisötaitoihin. Hanna Vene (2011) on tutkimuksessaan kuvannut, miten puolitoistavuotisella koulutushankkeella pystyttiin vaikuttamaan terveyden ja sosiaalihuollon alueella toimivien työyhteisöjen työyhteisötaitoihin. Hanke toteutettiin organisoimalla koko henkilöstölle koulutustilaisuuksia sekä jakamalla henkilöstö pienempiin työryhmiin ja niissä toteutettiin kehittämistehtäviä. Esimiehille tarjottiin sparrausryhmät ja hankkeen johtoryhmä tuki toimintaa. Kehittämishankkeeseen liittyi seurantatutkimus, joka toteutettiin erilaisin kyselyin hankkeen alussa ja lopussa sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa. Työyhteisötaitojen kehittyminen koulutusprosessin aikana näkyi erityisesti työkavereita kohtaan suuntautuneen avuliaisuuden lisääntymisenä, parantuneena yhteistyönä esimiehen kanssa, avoimuutena, vuorovaikutteisuuden lisääntymisenä sekä oman käyttäytymisen vaikutuksen ymmärtämisenä koko työyhteisön ilmapiirin kannalta. Veneen raportoinnissa interventiossa paljastui myös myönteinen tulos, että työyhteisötaitoissaan kehittyneet työntekijät voivat paremmin kuin ne, joiden työyhteisötaidot eivät olleet kehittyneet kehittämishankkeen aikana.

Työyhteisötaitoja koskevilla kertaluontoisilla luennoilla on vain rajallinen mahdollisuus vaikuttaa niiden kehittämiseen. Yksittäinen luento voi toimia alkusysäyksenä hankkeelle, jossa työyhteisötaitoihin perehdytään yksityiskohtaisemmin. Luento voi myös lisätä ymmärrystä siitä mistä on kyse, kun puhutaan työyhteisötaidoista, ja miksi niitä on tärkeitä kehittää.

Kun halutaan kehittää työyhteisötaitoja, on tärkeitä varautua prosessimaiseen, pitempikestoiseen kehittämiseen, joka kohdentuu eri tasoille organisaatiota. Organisaation johto vaikuttaa työn tekemisen reunaehdoin ja resurssien jakoon, jotka puolestaan säätelevät työyhteisötaitoja. Lähiesimiesten toiminta työntekijöiden tukena ja työntekijöihin kohdistuvien odotusten selkiyttäjinä on merkittävä. Työyhteisötaidot eivät kuitenkaan muutu esimiestoiminnan kautta, jolleivät työntekijät oivalla oman osuutensa merkitystä.

Rauman kaupungin henkilöstön keskuudessa toteutettiin puolitoistavuotinen kehittämishanke, jossa yhtenä tavoitteena oli vaikuttaa alaistaitojen kehittämiseen. Koko henkilöstölle, noin 1500:lle, organisoitiin luentoja hyvästä työntekijyydestä. Esimiehille järjestettiin intensiivistä esimieskoulutusta. Hankkeen aikana mitattiin henkilöstön alaistaitoja (Keskinen 2005). Rauman kaupungin hankkeessa pystyttiin koulutuksellisin keinoin herättämään työntekijöiden työhön liittyvää kehittämishalukkuutta, helpottamaan kommunikointia yli sektorirajojen sekä lisäämään vastuullisuutta omaa työyksikköä kohtaan, mikä näkyi muun muassa sairauspoissaolojen vähenemisenä.

Kaikkein tehokkain tapa kehittää työyhteisötaitoja sisältää samanaikaisesti toteutettuja erilaisia interventioita kouluttamisesta työnohjaukseen ja sparrausryhmistä mentorsuhteisiin sekä työskentelyä pitkäjänteisesti johdolta tukea saaden.

Työnohjaus työyhteisötaitojen kehittämisen menetelmänä

Työnohjaus intensiivisenä kehittämismenetelmänä on erityisen sovelias työyhteisötaitojen kehittämisessä. Tässä luvussa kuvaan toteuttamiani työnohjausprosesseja, joissa työyhteisötaidot ovat olleet keskiössä. Moniammatillinen tiimi oli työnohjauksessa. Työnohjauksen tavoitteeksi oli asetettu muun muassa tiimin sisäisen yhteistyön kehittäminen sekä työssä jaksamisen ja ammatillisen identiteetin tukeminen. Näillä kaikilla tavoitteilla on linkitys työyhteisötaitoihin. Työntekijöiden keskinäinen yhteistyö edustaa mitä suurimmassa määrin työyhteisötaitoja.

Työturvallisuuslaki (2002) edellyttää, että työntekijä huolehtii ”niin omasta kuin muiden työn turvallisuudesta ja terveydestä”. Työturvallisuus ja terveyden ylläpitäminen ovat keskeinen osa työssä jaksamista, ja työssä jaksamisesta huolehtiminen on lain mukaan jokaisen työntekijän velvollisuus. Laki on niin velvoittava, ettei omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen riitä, vaan lakisääteisesti on huolehdittava myös työkavereiden ja esimiehen työssä jaksamisesta niissä puitteissa kuin se työtilanteissa on mahdollista. Moniammatillinen tiimi pohti työnohjauksessa, mitä kaikkea he voivat tehdä, että jokaisella tiimiläisellä olisi mahdollista tehdä työtään riittävin voimavaroin. Vaikeaksi osoittautui pohdinta siitä, miten työntekijät voisivat vaikuttaa esimiehensä työssä jaksamiseen.

Työnohjauksessa ollut tiimi toimi hajautetusti ja tiimin esimies vieraili vain aika ajoin tiimiä tapaamassa. Työntekijät kokivat harvoin tapaamansa esimiehen etäiseksi ja vaikeasti lähestyttäväksi, mutta jäivät miettimään omaa osuuttaan vierauden tunteen heräämisessä. Joku pohti työnohjauksessa ääneen, että ”*ehkä tulee olleeksi vähän vieraskorea tai toimineeksi niin, ettei esimies tunne oloaan tervetulleeksi*”. Halttunen (2009) raportoi väitöskirjassaan varhaiskasvatuksen hajautetuista organisaatioista esimiesten kokemuksia siitä, että he joutuvat ”tunkeutumaan” etäyksiköihinsä mennessään sinne pitämään palaveria ja että heitä ei mielellään oteta vastaan tai että työntekijät jopa raportoivat esimiehen tulevan ”kontrollikäynnille”.

Toisessa työnohjauksessa terveydenhuollon alueella toimiva asiantuntijatiimi oli saanut uuden esimiehen, joka koki tiimin hajanaiseksi ja vaikeasti johdettavaksi. Ohjattavat tekivät työtään kovin itsenäisesti edustaen kukin omaa erityisosaamistaan. Työnohjauksen aikana alkoi hahmottua, että he kuitenkin myös tarvitsevat toisiaan voidakseen ”säilyttää kasvonsa” tiiminä ulospäin riittävän osaavana ja palvelualttiina. Työnohjauksen aikana jäsenyivät myös käsitykset siitä, mitä uusi esimies odottaa asiantuntija-alaisiltaan ja millaista informaatiota esimies kultakin odottaa voidakseen viedä tiimin asioita eteenpäin. Koska ohjattavien työtehtävät olivat niin itsenäisiä, haasteeksi työnohjauksessa muodostui, miten auttaa tiimiläisiä tukemaan ja rohkaisemaan toinen toistaan ja huolehtimaan toinen toisensa työssä jaksamisesta. Tämä asiantuntijatiimi työsti työnohjauksessa hyvin keskeisiä työyhteisötaitoja esimies-alaisuuteeseen ja kollegasuhteisiin liittyen.

Joskus työyhteisötaitojen kehittäminen voi olla myös alkeellisten käyttäytymissäantöjen esille nostamista. Kokeneet, pitkään esimiestyötä tehneet johtajat pohtivat ryhmätyönohjauksessa teemaa, miten he omalla toiminnallaan voivat auttaa työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämisessä.

Esimiehiä ihmetytti työntekijöiden epäkohtelias käyttäytyminen, jos kahvitauolla osui vierailija tulemaan paikalle: ei löytynyt tyhjää tuolia, saati kahvikuppia. Esimiehet totesivat, että *”he joutuvat opettamaan alaisilleen alkeellisia ystävällisen käyttäytymisen perusteita, omalla esimerkillään”*. Esimiehet olivat myös kokeneet joidenkin alaistensa puolelta nenäkästä käyttäytymistä esimiestä kohtaan, kun alaiset tivasivat esimieheltään tämän työpaikalla oloa. Työnohjauksessa olleet esimiehet kokivat joutuneensa selkiyttämään esimiesten ja työntekijöiden positioiden erilaisuutta. Esimies ei ole velvollinen kuvaamaan alaiselleen, miten työaikaansa käyttää, mutta sen sijaan esimiehellä on oikeus puuttua työntekijän tapaan käyttää työaika: yövuorossa ei ole lupa nukkua, työaikana ei voi pitää lukupiiriä, jos siitä ei ole sovittu esimiehen kanssa, tai yhteisiksi kahvileiviksi tarkoitettuja munkkeja ei saa ”jemmata” omaan lokerikkoon.

Työyhteisötaitojen kehittämistä voi tehdä työnohjauksissa monilla erilaisilla tavoilla.

Työnohjauksen avulla voi auttaa työntekijöitä tunnistamaan oman käyttäytymisensä seurauksia ja ottamaan siitä vastuuta. Esimiehiä voi tukea työnohjauksessa oivaltamaan, miten esimiestoiminnalla voidaan kehittää työyhteisötaitoja ja mikä osuus esimiehillä on työyhteisötaitojen rakentumisessa.

Työyhteisötaidot työnohjaajakoulutuksen sisältönä

Työyhteisötaitojen kehittämismenetelmistä tehokkain ja intensiivisin on työnohjaus. Siksi on perusteltua, että työnohjaajaksi kouluttautuvat perehtyvät työyhteisötaitoihin ja niiden lainalaisuuksiin. Tiivistetysti voidaan työyhteisötaidoista ja niiden kehittämisestä tunnistaa seuraavat lainalaisuudet:

1. Työyhteisötaidot ovat aina työpaikkakohtaisia, joten niiden tunnistaminenkin tulee tehdä työyhteisöittäin.
2. Työyhteisötaitojen sisältöihin ja tasoon vaikuttavat monet tekijät kuten organisaation johto, työpaikkakulttuuri, työntekijät ja erityisesti vallitseva vuorovaikutuskulttuuri.
3. Työyhteisötaitoja tarkasteltaessa on perusteltua analysoida niiden sisältöjä, mutta myös niiden tasokkuutta.
4. Työyhteisötaitojen kehittämisestä ja kehittymisestä ovat vastuussa sekä johto että työntekijät, mutta vastuut ovat erilaiset.
5. Työyhteisötaidot ovat aikaan sidoksissa, sen vuoksi samassakin organisaatiossa ajan kuluessa työyhteisötaidot muuttuvat.

6. Työyhteisötaitoja voidaan kehittää tehokkaimmin käyttäen samanaikaisesti erilaisia kehittämismenetelmiä, suunnaten interventioita sekä johtoon että työntekijöihin ja toteuttaen kehittämisen pitkäkestoisena ja prosessimaisena.

Työyhteisötaitojen käsitteellinen analyysi ja määrittely on työnhajaajakoulutettaville välttämätön perustieto. Keskeisinä teoreettisina lähtökohtina esimies-alaistaidoille voidaan pitää OCB ja LMX -teorioita (Keskinen 2008b).

Työnohjaajia koulutettaessa on mahdollista ideoida yhdessä työnhajaajakoulutettavien kanssa erilaisia tapoja työyhteisötaitojen kehittämiseksi.

- Työntekijöitä voidaan aktivoida pohtimaan, minkälainen työkäyttäytyminen on toivotuinta tai mitä hyvältä työntekijältä edellytetään.
- Kehityskeskustelutilanteisiin valmistauduttaessa työntekijöitä voidaan pyytää valmistautumaan vastaamaan kysymykseen: Millä tavoilla olen viimeisen vuoden aikana ylläpitänyt oman yhteisöni hyvää työilmapiiriä, edistänyt yhteistyötä työkavereiden kesken ja esimieheeni?
- Työpaikan pelisääntöjen listaaminen on hyvä keino tunnistaa työyhteisötaitoja. Pelisääntöjen asettaminen vielä tärkeysjärjestykseen auttaa myös sitoutumaan niiden noudattamiseen.
- Työkäyttäytymiseen kohdistuvien odotusten tunnistaminen on toimiva tapa analysoida työyhteisötaitoja: mitä esimies odottaa työntekijöiltään ja mitä työntekijät puolestaan odottavat esimieheltään. Usein nämä odotukset ovat epärealistisen suuria ja keskenään ristiriitaisia. Tämä molemminpuolisten odotusten jäsentäminen auttaa tunnistamaan työyhteisötaitoja.

Työnohjauksessa pohdinta siitä, kuka on työyhteisöjen kehittämisestä vastuussa ja miten, on hedelmällinen lähtökohta. Lämsä, Keränen ja Savela (2015) selvittivät tutkimuksellaan, millä tavalla työntekijät ja esimiehet kokevat olevansa vastuussa toimivasta johtajuudesta. Johtajan asema ja laajempi tietämys organisaation kokonaistilanteesta vaikuttaa siihen, että johtajilta odotetaan suurempaa vastuunottoa esimies-alaissuhteen ylläpitämiseksi. Sen sijaan vastuullisen yhteistyösuhteen kahdesta piirteestä – luottamuksesta ja välittämisestä – ajateltiin, että molemmilla osapuolilla on yhtä suuri vastuu niiden ylläpitämisestä. Esimies-alaissuhteen ylläpitämisen tasapuoliseen vastuullisuuteen ottavat kantaa myös Kafetsios, Nezelek ja Vassilakou (2013). Heidän tutkimuksensa mukaan esimiehellä on alaistaan enemmän vastuuta siitä, minkälaista mallia välittää

tunteiden säätelyn alueella ja sosioemotionaalisissa taidoissa. Esimiesten kyvykkyys säädellä työtunteitaan oli yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitä edeltäviin taitoihin työtunteiden käsittelemisessä. Sen sijaan omien tutkimustemme (Rehnäck & Keskinen 2005; Vene 2011; Heinonen ym. 2013) perusteella väitämme, että työntekijöiden vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on merkittävä: työntekijöiden suvaitsevainen suhtautuminen esimieheen ja rakentava kollegiaalinen suhtautuminen työkavereihin liittyy koko yhteisön hyvinvointiin.

Olellaisin ydin työyhteisötaitojen kehittämisessä on herättää työntekijät tunnistamaan oman työkäyttäytymisensä seuraukset ja pohtimaan sen perusteella, millä tavalla toimien he toimivat eettisesti korkeatasoisesti työssään ja yhteisössään laadukkaasti ja omia voimavarojaan ylläpitäen. Perinteinen dialogi työnohjauksessa sisältää juuri tämän suuntaista pohdintaa työnohjaajan pyytäessä ohjattavaa kuvaamaan, mitä työpaikalla tapahtui, mikä oli ohjattavan osuus tapahtuneeseen ja miten ohjattava vastaavissa tilanteissa haluaisi toimia.

Työnohjaajaksi kouluttautuminen tapahtuu yleensä kokeneen työnohjaajakouluttajatiimin avustuksella. Kouluttajatiimissä voivat tulla esille myös työyhteisötaidot toinen toisensa osaamisen arvostamisen myötä, keskinäisen luottamuksen kautta sekä yhteisen koulutustavoitteen ristiriidattomana tulkintana. Usein kouluttajatiimistä yksi on nimetty vastuukouluttajaksi, koulutuksen johtajaksi. Tämä rakenne luo koulutettaville hyvän tilaisuuden seurata, miten kouluttajatiimissä annetaan johtajuus kouluttajakollegalle tai miten kouluttajat tukevat vastuukouluttajaa ja päinvastoin. Kouluttajatiimin esimies-alaissuhteiden käsittely yhdessä työnohjaajaksi kouluttautuvien kanssa olisi rohkea ja mielekäs yhteinen tutkittava ja työyhteisötaitojen tunnistamista ja arviointia opettava asia.

Lähteet

- Allen, T., D. & Rush, M., C. 1998. The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgements: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology* 83 (2), 247-260.
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal* 26, 587-595.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. & Motowidlo, S.J. 2001. Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, no 1/2, 52-69.

Euwema, M.C., Wendt, H. & van Emmerik, H. 2007. Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior* 28, 1035-1057.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 375. Jyväskylän yliopisto.

Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. ja Keskinen, S. 2013. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon tutkimus* 32 (1), 5-17.

Ilies, R., Nahrgang, J. & Morgeson, F. 2007. Leader-Member-Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, no 1, 269-277.

Kafetsios, K., Nezlek, J.B. & Vassilakou, T. 2013. Relationships Between Leaders' and Subordinates' Emotion Regulation and Satisfaction and Affect at Work. *The Journal of Social Psychology* 152(4), 436-457.

Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnon tutkimus* 2, 162-172.

Kariluoma, N., Heinonen, H., Rehnback, K. & Keskinen, S. 2010: Päiväkodin esimiesten alaistaidot. Teoksessa R. Korhonen, M-L. Rönkkö & J. Aerila (toim.) *Pienet oppimassa. Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esioppimiseen*. Turun yliopiston opettajankoulutuslaitos, Rauman yksikkö. Uniprint Turku, 257-268.

Keskinen, S. 1996 (toim.) *Ryhmäilmiöt ja työnohjaus*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen sarja B:12. Painosalama Oy, Turku.

Keskinen, S. 2002 (toim.). *Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu B:15. Painosalama Oy, Turku.

Keskinen, S. 2005. *Alaistaidot. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan alan kehittämissäätö Polemia-sarjan julkaisu no 59.

Keskinen, S. 2008a (toim.). *Työnohjaus – mitä, missä, milloin?* Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu B:23. Painosalama Oy, Turku.

Keskinen, S. 2008b. *Ihmisten hyvä johtaminen*. Artikkeliteoksessa Koponen, L. & Hopia, H. (toim.) *Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja*. Sairaanhoidtajaliitto, 131-145.

Keskinen, S. 2014. *Superviisaudesta oppimisen ohjaamiseen*. Artikkeliteoksessa Ranne, K., Keskinen, S. & Tapiala, K. (toim.) *Suomalaisen työnohjauksen juurilla – Katse tulevaisuuteen*. Suomen työnohjaajat ry, Euraprint, Eura. 13-27.

Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. 2005. (toim.). *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu B:20. Painosalama Oy, Turku.

Keskinen, S. ja Paalumäki, A. 2009. Yliopiston mentorointiohjelma oppimisympäristönä .
Hallinnon tutkimus 1 / 2009, 62 - 70.

Keskinen, S. ja Paalumäki, A. 2010. (toim.) Eväitä esimiestyöhön akateemisessa työympäristössä.
Turun yliopiston julkaisusarja 1/2010.

Keskinen Soili ja Paalumäki Anni 2010. (toim.) Eväitä esimiestyöhön akateemisessa
työympäristössä. Turun yliopiston julkaisusarja 1/2010.

Keskinen, S. & Rehnback, K. 2005. Opetus- ja kasvatushenkilöstön alaistaidot. Artikkelinä
verkkojulkaisussa A-L. Huttunen ja A. Kokkonen (toim.) Koulutuksen kulttuurit ja hyvinvoinnin
politiikat. Kasvatustieteen päivät 2005. 17.-18.11.2005 Jyväskylässä, s. 422-430.
<http://www.kasvatus.net/kasvatustieteenpaivat/>

Lehtonen, J. 2000. Alaistaito – alaisten rooli esimies-alaisuuden vuorovaikutustilanteissa. Pro
gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto, kaupallis-hallinnollinen tiedekunta, johtamisen laitos.

Lämsä, A., Keränen, A. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa.
Hallinnon tutkimus 3, 205-218.

Organ, D.W., 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington,
MA: Lexington.

Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla.
Kuntien eläkevakuutuksen julkaisusarja.

Rehnback, K., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2010. Työntekijöiden esimies-alaisuudessa
toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä.
Psykologia 2, 134-149.

Salin, O. 2010. Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat. Acta Universitatis Tamperensis 1500.
Tampere University Press.

Somech, A. & Drach-Zahavy, A. 2004. Exploring organizational citizenship behavior from an
organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational
citizenship behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology 77, 281-298.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa
laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopiston julkaisu Sarja C, osa 400.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Vene, H. 2011. Alaistaitointervention vaikuttavuus. Psykologian pro gradu –tutkielma. Turun
yliopisto, psykologian laitos.