



Yhteisöllisyydellä menestykseen

– opas työpaikan sosiaalisen
pääoman kehittämiseen

Työurien jatkamisen tuki
2012–2014

JAMIT -hanke

Marja-Liisa Manka ja Riitta-Liisa Larjovuori

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
Kuntoutussäätiö

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
Kuntoutussäätiö
Sosiaali- ja terveysministeriö
Euroopan sosiaalirahasto
2013

ISBN 978-951-44-9110-8

ISBN 978-951-44-9111-5 (pdf)

Graafinen suunnittelu ja taitto: Marsa Pihlaja / Annexus Oy

Paino: Esa Print Oy, Lahti 2013



Sisältö

- 4 Taustaa
- 5 Jamit-hanke
- 6 Sosiaalinen pääoma työyhteisössä
- 8 Kenelle yhteisöllisyydestä on hyötyä?
- 10 Sosiaalisen pääoman vaikutukset työn laatuun ja tuottavuuteen
- 12 Yhteisöllisyys – sosiaalinen pääoma, mistä se syntyy?
- 17 Sosiaalisen pääoman edistäminen
- 21 ”Haudataan joku muu”
- 22 Pelisäännöt yhteisöllisyyden lisäämiseksi



Taustaa

Työelämämme on voimakkaassa myllerryksessä. Julkista keskustelua leimaa negatiivisuus: maailmanlaajuiset konfliktit, jatkuva kiire ja aikapaineet, koulukiusaaminen, nuorten masennus, työntekijöiden psyykkinen kuormittuneisuus, työpaikkakiusaaminen, työn mielekkäyskato, irtisanomiset ja liian aikainen eläköityminen.

Tosiasiatietoa on toki olemassa ongelmakeskeisen keskustelun tueksi, mutta siitä meille syntyy helposti kuva, ettei asioihin voi lainkaan vaikuttaa. Tämä voi johtaa toivottomuuteen, jopa opittuun avuttomuuteen, minkä on todettu lisäävän passiivisuutta, pessimistisyyttä ja jopa sairastamisen riskiä.

Kenenkään – Suomen, työelämän tai ihmisen itsensä – etu ei ole, että vajoamme toivottomuuteen ja valittamisen kierteeseen. Käyttämämme kieli luo todellisuutta. Tämän vuoksi ongelmakeskeisyyden nostattamat kielteiset tunteet estävät laaja-alaisen havaitsemisen ja uusien mahdollisuuksien näkemisen. Siksi kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten voisimme edistää myönteisyyttä.

Myönteiset tunteet laajentavat havaintokykyämme ja siten mahdollistavat uudet ajatukset, teot ja suhteet. Ne lisäävät myös henkilökohtaisia resursseja kuten yhteisöllisyyttä, elämänhallinnan tunnetta ja jopa henkilökohtaista terveyttä ja onnellisuutta.

Jokaisen työpaikan menestyksen takana ovat ihmiset, kertovat tutkijat. Tulevaisuuden arvo muodostuu nimenomaan siitä, että olemme oppimiskykyisiä, innostuneita ja innovatiivisia sekä etsimme mahdollisuuksia ja ratkaisuja pulmiimme. Työpaikan hyvällä ilmapiirillä ja mukavilla työkavereilla on näin ollen erittäin tärkeä merkitys myönteisten tunteiden ja työn ilon lähteinä. Positiivinen työilmapiiri näkyy myös suoraan asiakastytytyväisyydessä.

Yhteisöllisyydestä löytyy näin ollen uutta voimaa, koska näyttää siltä, että vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi lisäävät sosiaalista pääomaa. Tiiviissä, hyvässä vuorovaikutuksessa toisen osapuolen toiminta käy ennustettavaksi ja näin luottamus vahvistuu. Kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea olevansa samassa veneessä ja tavoittelevat yhteistä etua pitkällä tähtäimellä. Voimat eivät kulu tällöin tiedon salailemiseen tai selän takana puhumiseen. Ja mikä parasta, yhteisöllisyyden edistäminen ei vaadi edes rahaa.

Tässä oppaassa haemme vastausta siihen, kuka hyötyy yhteisöllisyydestä, mistä se syntyy sekä miten työpaikka ja itse kukin voivat siihen vaikuttaa.



JAMIT-hanke

Edistämme työhyvinvointia tuemme työkykyä

Työurien jatkamisen tuki (JAMIT) -hankkeen 2012–2014 tavoitteena on edistää työhyvinvointia ja tukea työkykyä sekä kehittää työpaikkojen käytäntöjä ja työkulttuuria. Lähtökohtana on saada työpaikat työkyvyn tukijoiksi ja kehittää työkyvyn tuen käytäntöjä yleisesti ja osatyökykyisten osalta. Valtakunnan sosiaali- ja terveystieteiden strategiasu 2020 esitetään, että kaikilla työikäisillä ja osittainkin työkykyisillä on oltava mahdollisuus osallistua voimavarojensa mukaan työelämään. Jamit-hankkeen kehittämistyössä ovat mukana työpaikkojen työterveyshuolto ja alueellinen kuntoutustoimija.

Hankkeen tavoitteena on kehittää työkyvyn tuen ja erityisesti osatyökykyisen työhön osallistumisen tukemiseen käytäntöjä. Työpaikoilla taas paneudutaan sekä työpaikan työkykyjohtamisen käytäntöjen kehittämiseen että yhteisöllisyyden vahvistami-

seen. Työntekijöiden työssä jatkamista ja työhön paluuta sekä tarvittavan tuen laatua tutkitaan ja kehitetään hankkeen aikana.

Hankkeen tavoitteisiin pyritään yhteistyömallien ja käytäntöjen kehittämällä työpaikoilla, työterveys- ja kuntoutusyhteistyössä. Kohderyhmänä ovat hoiva- ja metallialan työpaikat ja kunnallisten työpaikkojen henkilöstö. Kehittämistyötä toteuttavat Kuntoutussäätiö, Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Avire-Kuntoutus Oy ja Härmän Kuntokeskus. Kehittämistyötä toteuttavat myös hankkeessa mukana olevat kunnalliset työterveyshuollot Uudelta- maalta ja Etelä-Pohjanmaalta. Hankkeen rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto ja sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaalinen pääoma työyhteisössä

Sosiaalinen pääoma on aineeton menestystekijä, joka on tunnusomainen piirre hyvin toimiville yhteisöille. Sosiaalinen pääoma ilmenee esimerkiksi yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä. Sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista. Sen kehittyminen edellyttää näin ollen aktiivista toimintaa ja vastavuoroisuutta. Voidaankin sanoa, että sosiaalinen pääoma on itseään ruokkiva systeemi.

Hyvä johtaminen ja työyhteisön selkeät pelisäännöt edistävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa kannattaa tietoisesti kehittää ja vaalia työyhteisössä.

Tulevaisuuden organisaatioiden menestys on yhä vahvemmin kiinni niiden aineettomasta pääomasta. Aineeton pääoma koostuu sosiaalisen pääoman ohella psykologisesta pääomasta, jolla viitataan yksilön henkisiin voimavaroihin, sekä rakennepääomasta, jolla tarkoitetaan organisaatiorakenteita ja uudistumiskykyä ja sananvaltaa omaan työhön, mistä syntyy työnhallinnan tunne.

Aineettoman pääoman osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tukevat toimivassa organisaatiossa toinen toisiaan. Toisaalta ongelmat jollakin osa-alueella heijastuvat herkästi muihin osatekijöihin: esimerkiksi epäselvä ja heikosti perusteltu organisaatiorakenne voi murentaa yhteisöllisyyttä.

**SOSIAALINEN
PÄÄOMA**

=

yhteisön kunto:
johtaminen
yhteisöllisyys

**PSYKOLOGINEN
PÄÄOMA**

=

työntekijän
henkinen
kunto



RAKENNEPÄÄOMA

=

Organisaation toimivuus
ja oppimiskyky,
työn hallinta

Kenelle yhteisöllisyydestä on hyötyä?

Työnantajalle

Organisaation työntekijöihin ja rakenteisiin, kuten toimintatapoihin, sisältyvä pääoma on aineetonta toisin kuin rakennukset, koneet ja laitteet, joita on kutsuttu aineelliseksi tai fyysiseksi pääomaksi. Aineettoman pääoman merkitys on erityisen suuri työvoimavaltaisilla aloilla, joilla henkilöstökulujen osuus voi olla jopa yli puolet organisaation kaikista menoista.

Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan: **toimivat rakenteet**, kuten työnteon tavat ja sananvalta, jotka antavat sille puitteet, **sosiaalinen pääoma**, joka syntyy hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden toimivista keskinäisistä suhteista sekä **psykologinen pääoma**, joka koostuu kunkin työntekijän omista asenteista ja henkisestä kunnosta.

Aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan 50–90 prosentin vaikutus. Siksi jokaisen organisaation olisi hyvä miettiä, miten pitää huolta henkilöstöstään. Liian kuormittuneena ja kiireisenä se ei yllä parhaaseensa.

Vähäinen sosiaalinen pääoma estää tiedonkulkua, kaventaa luovuutta ja lisää sairastumisen riskiä. Hyvän yhteishengen vallitessa uskalletaan yrittää ja epäonnistuaakin, mikä on edellytys innovaatioille. Sosiaalisen pääoman ja sisäistettyjen yhteisten normien puuttuessa organisaation toiminnasta tulee kankeaa ja byrokraattista, ja työntekijöiden motivoiminen hyvin suorituksiin voi olla kallista ja vaikeaa.



Työntekijälle

Yhteisöllisyyden määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Työelämän laatu on merkittävin sosiaalinen ihmisen terveyteen vaikuttava tekijä. Tämä näkyy esimerkiksi niin, että hyvä työhyvinvointi suojaa terveyttä haasteellisissa elämäntilanteissa, mutta toisaalta hankaluudet muussa elämässä eivät näytä heikentävän työhyvinvointia.

Työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä, terveyden heikkenemisen riski oli eräässä tutkimuksessa 1,3-kertainen keskimääräiseen ja masennusoireiden riski 30–50 prosenttia verrattuna korkean sosiaalisen pääoman työyhteisöön. Ihmisillä, joilla on vähän henkilökohtaista sosiaalista pääomaa, sairastumisriski oli peräti 1,8-kertainen.

Niinpä yhteisöllisyys on hyödyllistä työnantajalle ja työntekijälle itselleen. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuvaa: se kasvaa, kun sitä käytetään. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, se voi olla myös sulkevaa ja kaventavaa. Tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta.

Pohdittavaksi:



- ▶ Millaisissa tilanteissa tiiviit sosiaaliset suhteet voivat työpaikalla kääntyä hyödystä haitaksi?
- ▶ Miten ehkäistä työyhteisön ”klikkiytymistä”?



Sosiaalisen pääoman vaikutukset työn laatuun ja tuottavuuteen

Yhteisöllisyyttä ja työyhteisöjen toimintaa parantamalla on tutkimusten mukaan mahdollista pidentää työuria niin lopusta kuin keskeltäkin. Sosiaalisen pääoman kehittäminen on kannattavaa, sillä korkean sosiaalisen pääoman työpaikoissa työntekijät sairastavat vähemmän ja jäävät myöhemmin eläkkeelle. Työyhteisön hyvä ilmapiiri onkin tärkein kannuste nykyisessä työpaikassa jatkamiseen – merkittävämpi kuin esimerkiksi mielekkäät työtehtävät tai palkitseminen.

Hyvinvoivat työntekijät tekevät työtään laadukkaammin, mikä heijastuu myös asiakkaiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Koulukokemuksien työhyvinvointi on yhteydessä oppilaiden parempaan koulumenestykseen, koulutyytyväisyyteen ja vähäisiin poissaoloihin. Sairaalahäiriöitä esiintyy enemmän osastoilla, joilla koettiin epäoikeudenmukaisuutta, yhteistoiminnan ongelmia, stressiä ja tehtiin enemmän ylityötä.

Nykypäivänä työuria lyhentävät etenkin erilaiset mielenterveyden ongelmat, erityisesti masennus. Epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu esimiehen taholta lisää työntekijöiden sairastumista masen-

nukseen. Oikeudenmukaisesti toimivaan työpaikkaan palataan pidemmältä sairauslomilta nopeammin, mikä voi pidentää työuraa jopa useita vuosia.

Henkinen väkivalta vaikuttaa myös työn tuloksellisuuteen kielteisesti. Sillä tarkoitetaan kiusaamista, häirintää, ulkopuolelle jättämistä tai selän takana puhumista. Pidempiaikaisen työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutuneilla sairaalatyöntekijöillä on todettu peräti viisinkertainen masennusriski verrattuna muihin. Työpaikkakiusatuilla on myös noin 50 prosenttia enemmän sairauspoissaoloja ei-kiusattuihin verrattuna. Voidaan arvioida, että keskimääräisellä 250 henkilöä työllistävällä työpaikalla työpaikkakiusaaminen heikentää tulosta jo pelkästään sairauspoissaolokustannuksina kymmenillä tuhansilla euroilla.

Työyhteisöongelmien aiheuttamaa laskua kasvatavat myös esimerkiksi lisääntyneet työterveyskustannukset, heikentynyt tuottavuus ja korkeampi henkilöstövaihtuvuus.

Työntekijöiden vaikutusvallan ja työn hallintamahdollisuuksien lisääminen parantaa henkilöstötuottavuutta etenkin niillä työpaikoilla, joissa työtä on paljon ja se on vaativaa. Psykkisistä oireista kärsivät työntekijät jäävät useammin sairauslomalle niissä työpaikoissa, joissa henkilöstö arvioi työn vaatimukset koviksi ja hallintamahdollisuudet vähäisiksi kuin niissä työpaikoissa, joissa vaatimukset arvioidaan kohtuullisiksi ja hallintamahdollisuudet hyväiksi.

Hyvällä yhteishengellä ja oikeudenmukaisella esimiestyöllä voidaan ehkäistä ennenaikaista eläköitymistä. Johtamisen ja/tai työyhteisön tilanteen huonoiksi kokevista huomattavasti suurempi osa harkitsee ennenaikaista työstä pois jättäytymistä kuin heistä, joiden arvion mukaan tilanne on hyvä. Erityisesti ylemmillä toimihenkilöillä toimiva työyhteisö, vaikuttamismahdollisuudet sekä hyvä sosiaalinen ilmapiiri työpaikalla lisäävät työssäjatkamisen halua.

Lähteitä

Cowden, T., Cummings, G. & Profetto-McGrath, J. (2011). Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review. *Journal of Nursing Management* 19, 461–477.

Kivimäki, M. & Vahtera, J. & Thomson, L. & Griffiths, A. & Cox, T. & Pentti J. (1997): Psychosocial factors predicting employee sickness absence during economic decline. *J Appl Psychol* 82 (1997), 858–872

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. ja Ferrie J.E. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occup Environ Med* 2003;60:27–34.

Nuutinen, S. Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L ja Bordi L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere.

Oksanen T. (toim.) 2012. Hyvinvointihavaintoja - tutkimustietoa kunta-alalta. Tammerprint, Tampere 2012.

Vartia, M. ja Hirvonen, M. (2012): Psykososiaaliset työolot työssä jatkamista edistävinä tekijöinä teoksessa: Perkiö-Mäkelä M. ja Kauppinen T. (toim.) (2012). Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Tutkimusraportti 41 Työterveyslaitos, Helsinki.

Yhteisöllisyys – sosiaalinen pääoma, mistä se syntyy?

Myönteisyys antaa puitteet

Myönteisesti virittynyt työntekijä on kekseliäs, innovatiivinen ja empaattinen. Sekä kielteisyys että myönteisyys leviävät työyhteisössä. Myönteinen työilmapiiri välittyy myös asiakkaalle.

Myönteiset tunteet laajentavat havaintokykyä ja mahdollistavat näin myös uusien ideoiden ja näkökulmien syntyminen. Myönteisesti virittynyt työilmapiiri tukee luovuutta, antaa tilaa erilaisuudelle ja on yhteydessä parempaan tuottavuuteen ja korkeampaan luottamuksen tasoon. Myönteiset tunteet ja kokemukset vahvistavat henkisiä voimavarojame ja auttavat selviämään paremmin haasteista ja toimimaan päämäärätietoisesti. Myönteisyyden on todettu myös vähentävän sairastamisen riskiä ja lisäävän elämäntyytyväisyyttä.

Sekä kielteiset että myönteiset tunteet tarttuvat työyhteisössä. Laumatovereiden tunnereaktioiden peilaaminen on tukenut ihmislajin henkiinjäämistä: meidän on ollut tarkoituksenmukaista virittyä havaitsemaan uhkaavista vaaroista kertovia merkkejä toisten käyttäytymisessä. Työntekijät seuraavat

esimiehensä toimintaa ja reaktioita erityisen tarkasti, joten esimiehen tunneilmaisuilla on suuri vaikutus. Suomalainen tunneilmaisuus on luonnostaan hillittyä. Muut tulkitsevat neutraaliksi tarkoitetut ilmeet ja ilmaisut kuitenkin usein negatiivisuudeksi, joten ei ole pahitteeksi olla joskus korostetun myönteinen.

Toisaalta myös kielteisten tunteiden, pelkojen ja hankalien kokemusten turvalliselle ja sallitulle käsittelylle on hyvä olla käsittelyaika ja -paikka työyhteisössä. Työyhteisöihin on perustettu esimerkiksi ”murinalaatikoita”, ”huoliklinikoita” ja ”valitusvartteja”. Jutelkaa työpaikallanne, millainen ”varaventiili” auttaisi teitä purkamaan huolianne.



Pohdittavaksi:

- ▶ Jokainen voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin; pysähdy miettimään millaista energiaa itse välität ympäristöösi?
- ▶ Miten voisit piristää työkaverin päivää?



Hyvä johtaminen

Esimieheen voi luottaa. / Esimieheni kohtelee työntekijöitään ystävällisesti ja huomaavaisesti. / Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.

Hyvä johtaminen perustuu esimiehen ja työntekijän keskinäiseen vaihtosuhteeseen, jota kuvaa molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Työntekijät saavat tällöin työnsä tekemiseen resursseja, esimerkiksi esimiehen tukea ja ohjausta sitä tarvitessaan, mutta toisaalta voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti.

Esimiehen oikeudenmukaiseksi koettu käyttäytyminen synnyttää luottamusta esimieheen. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta:

1. Työn tulosten jakautumisen oikeudenmukaisuus eli kukin saa ”ansionsa mukaan”.
2. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus: päätöksenteon perusteiden ja menettelytapojen havaittu reiluus.
3. Työntekijöiden välisen kohtelun oikeudenmukaisuus: millä tavalla esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa viestiessään menettelytapojaan ja perustellessaan päätöksiään.

Korkealaatuinen vastavuoroisuus ei ennusta vain hyvää työsuoritusta, vaan myös hyviä työyhteisötaitoja: tunnollisuutta, reiluutta, epäitsekkyyttä ja kohteliaisuutta. Vastavuoroisuus kasvattaa näin yhteisöllisyyttä, sosiaalista pääomaa.

Työntekijöiden käsitys vuorovaikutussuhteen laadusta liittyy voimakkaasti psykologiseen voimaantumiseen, mihin liittyy oman työn kokeminen tärkeäksi, luottamus omaan osaamiseen, päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin omassa työssä sekä itsemääräämisoikeus työn tekemisen tapoihin.



Työelämän oikeudenmukaisuuden keskeisiksi piirteiksi on tutkimuksissa ehdotettu seuraavia periaatteita:

- ▶ Jokaisella työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan.
- ▶ Työpaikan säännöt ovat johdonmukaisia (ihmisiä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja samat säännöt pätevät tänään ja huomenna).
- ▶ Päätöksenteko on puolueetonta.
- ▶ Päätökset perustuvat mahdollisimman oikeaan tietoon.
- ▶ Päätökset ovat korjattavissa.
- ▶ Päätöksenteon säännöt ovat mahdollisimman selkeät ja ne on kerrottu niille, joita päätökset koskevat.



Pohdittavaksi:

- ▶ Mitä mieltä olet em. periaatteista ja toteutuvatko ne omalla työpaikallasi?





Hyvä yhteishenki

Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa. / Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita. / Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. / Tavoitteenamme on: ”toimimme yhdessä”. / Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty.

Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta, jossa osapuolena on esimiehen lisäksi myös työntekijä itse. Niinpä on alettu puhua myös työyhteisötaidoista, osaamisen lajista, jossa ikään kuin ylitetään pelkästään omaan työrooliin liittyvät odotukset. Ne koskettavat niin esimiestä kuin työntekijääkin.

Yksilötasolla työyhteisötaidot ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin, kun taas ryhmissä ne näkyvät yhteistyötä edistävänä toimintana: auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi valittamatta pikkuasioista. Niihin on usein liitetty myös velvollisuusnäkökulma: huo-

lehtiminen työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisusta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan kehittämistyöhön.

Organisaatiotasolla työyhteisötaidot liittyvät vapaaehtoiseen osallistumiseen, josta ei makseta palkkaa. Taitoja voidaan pitää käyttäytymisenä, johon virallisesti sovitut sopimukset eivät velvoita mutta joihin työntekijä henkisesti sitoutuu.



Sosiaalisen pääoman edistäminen

Työnantajan keinot

- ▶ Yhteinen tavoite: jokaisella työyhteisön jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista ja he toimivat yhdessä niiden toteuttamiseksi.
- ▶ Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen, jossa on sovittu henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistä, asetettu tunnusluvut ja seurantatavat toimenpiteiden toteutumisen arvioimiseksi.
- ▶ Joustava rakenne mahdollistaa sananvallan ja tiedon vapaan välittymisen.
- ▶ Itseohjautuvuuden ja työn hallinnan tunteen kasvattaminen.
- ▶ Jokaisen työn arvostaminen ja erilaisuuden kunnioittaminen.
- ▶ Osaamisen kehittäminen.
- ▶ Itseluottamuksen vahvistaminen, onnistumisen kokemusten mahdollistaminen ja oppimisen kulttuuri – työkavereiden ja asiakkaiden kohtaamisella.
- ▶ Palaverikäytäntöjen kehittäminen sellaisiksi, että jokainen voi osallistua tai vähintäänkin saada tiedon yhteisistä sovitusta asioista.

Esimiehen keinot

- ▶ Reilu työn organisointi eli esimies on oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon.
- ▶ Esimerkillisyys ja luotettavuus. Hän toteuttaa elämässään eettisiä arvoja ja on johdonmukainen ja läpinäkyvä päätöksenteossaan.
- ▶ Psykologinen ja emotionaalinen tuki ja tunneälykyys. Esimies toimii valmentajana ja antaa tarvittaessa palautetta, niin myönteistä kuin rakentavaakin. Hänen puoleensa voi kääntyä pahan paikan tullen, koska hän kuuntelee ja on henkisesti läsnä.
- ▶ Työntekijöistä huolehtiminen, heidän psyykkisen ja fyysisen kuormittuneisuutensa seuraaminen ja tarvittaessa siihen tarttuminen.
- ▶ Valtuuttaminen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Esimies inspiroi älyllisesti.
- ▶ Optimismin johtaminen. Esimies huolehtii työpaikkansa myönteisestä ilmapiiristä.

Työntekijän keinot

Jo päiväkodissa tai viimeistään alakoulussa opitaan tervehtimään kaikkia, kiittämään ja pyytämään anteeksi, odottamaan omaa vuoroaan, auttamaan toisia ja korjaamaan omat jälkensä. Nämä ovat tärkeitä – mutta eivät kuitenkaan itsestään selviä työyhteisötaitoja.

Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että jokainen työpaikalla tiedostaa oman vastuunsa työn sujumisesta ja hyvän ilmapiirin ylläpitämisestä. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot korostuvat tämän päivän työelämässä. Hyvä tiimipelaaja osaa sekä antaa että ottaa vastaan rakentavaa ja kannustavaa palautetta, antaa tunnustusta myös toisille, kun on aihetta. Hän osaa olla myös aktiivinen ja tuo esille omia mielipiteitään sopivissa tilanteissa. Hän pyrkii omalla toiminnallaan edistämään myönteistä ilmapiiriä, eikä esimerkiksi puhu pahaa selän takana tai levitä kritiikkimästä ikäviä huhuja.

Hyvä työyhteisön jäsen ponnistelee ensisijaisesti yhteisön tavoitteiden eteen, ei omaa etuaan tavoitellen. Työyhteisön takia ei kuitenkaan tarvitse uhrata omaa hyvinvointiaan: hyvä työntekijä osaa asettaa rajoja tekemiselleen, varata aikaa myös itselleen ja huolehtia hyvinvoinnistaan parhaansa mukaan.

Hyvän ilmapiirin säilyttämiseksi on tärkeää ottaa ongelmat heti puheeksi ja suoraan asianosaisten kanssa. Ristiriidat kuuluvat normaalin elämään, mutta kenenkään etu ei ole, että ne jäävät ratkaisematta. Puheeksi otettaessa on tarpeen etsiä toiveita ja ehdotuksia asian korjaamiseksi eikä hakea syyllisiä tai selityksiä siihen, miksi jokin asia ei onnistunut.

Mitä minä voin tehdä yhteisöllisyyden edistämiseksi?

- ▶ Perustehtävän tekeminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen.
- ▶ Reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen, mutta myös anteeksipyyttäminen tarvittaessa.
- ▶ Aktiivinen auttaminen ja kiinnostuminen toisen työstä.
- ▶ Työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen.
- ▶ Yhteistyö työkavereiden ja esimiesten kanssa: kysyn jos en tiedä.
- ▶ Palautteen antaminen ja tarvittaessa sen pyytäminen, jos se on unohtunut.

- ▶ Mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi, myös ongelmien esille nostaminen ratkaisukeskeisesti.
- ▶ Aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön.
- ▶ Myönteisen ilmapiirin edistäminen – en puhu selän takana.

Työyhteisön keinot

Mitä voimme tehdä työyhteisönä yhteisöllisyyden edistämiseksi?

- › Huolehdimme myönteisestä ilmapiiristä.
- › Ystävällisyys, kiitollisuus, hyvien uutisten jakaminen, kerromme tähtihetkistä asiakkaidemme kanssa.
- › Opettelemme työyhteistötaitoja.
- › Avoimuus, reiluus, auttaminen ja aktiivisuus.
- › Arvostamme jokaisen työtä.

Älylliset lähestymistavat:

- › Mietimme silloin tällöin porukalla, mikä meillä on hyvin ja missä on kehittämisen varaa?
- › Yhteisten "pelisääntöjen" tekeminen.

Vastavuoroisuuden kehittämiseksi:

- › Ole tarkkaavainen: näe myös sanattomat viestit, kuule äänensävyt ja tunnista tunnetila.
- › Ilmaise kuuntelevasi nyökyttelyllä ja ääntelyllä. Yritä sanoittaa toisista havaitsemasi tunnetilat. Esimerkiksi, jos toinen rypistää otsaansa, voi sanoa: "Huomaan, että rypistät otsaasi. En varmaan osannut selittää asiaa riittävän hyvin, haluaisitko kuulla lisää?"
- › Rohkaise kertomaan lisää, mutta malta odottaa ja olla hiljaa.
- › Toista kuulemasi omin sanoin, jotta toinen tietää, että häntä on kuunneltu. Näin voit myös varmistaa, että olet ymmärtänyt oikein. Älä kuitenkaan poista toisen puheista mitään äläkä tee omia lisäyksiä.
- › Kysy lisää: pyydä vahvistusta tai selvennystä, tee avoimia kysymyksiä ja vältä miksi-sanaa.

”Haudataan joku muu”

Eräs hoitaja kertoi koulutustilaisuudessa saamastaan sähköpostista, johon otsikoksi oli laitettu ”Suruviesti”. Rouva säikähti moista kuolinuutista ja avasi viestin. ”Tervetuloa hautajaisiin. Ensiksi vietetään hiljainen hetki ja sitten haudataan Joku Muu. Kaikkien työntekijöiden läsnäolo on tarpeellinen.”

Työkaveri oli lähettänyt viestin kyllästyttyään täyttämään tyhjiä hyllyjä toisten jäljiltä.

Idean voisi laittaa vapaasti kiertoon, koska sen jälkeen alkaisi tapahtua ihmeitä. Kopiohuoneen nitojassa olisi niittejä, tukokset olisi avattu, sen sisällä olisi paperia riittävästi ja viimeisen värikasetin tilalle olisi hankittu uusi. Kun Joku Muu on poistunut joukostamme, laitan itse astiat tiskikoneeseen yhteisessä keittiössä, pyyhin ylimääräiset roiskeet pöydältä ja laitan uutta kahvia tippumaan loppuneen tilalle. Tekisin sen, mitä omassa työpaikassani on tärkeitä työn sujumiseksi.

Mietin myös aamulla astuessani ovesta työpaikkalleni, minkälaista mieltä tuon mukani: ärripurrin vai ilon. Tervehdin työkavereitani enkä odota, suvaisisiko joku moikata minua, ja jos sitä ei kuulu, en aio hautoa, miksi se ei taaskaan minua tervehtinyt. Käyn myös kysymässä esimieheltäni palautetta, jos se on häneltä unohtunut.

Jos jokin asia jää minua vaivaamaan, puhun siitä asianosaiselle enkä sulkeudu parhaimman ystäväni huoneeseen purkamaan sydäntäni toisen käyttäytymisestä tai haudo sitä sisälläni aamuyön pitkinä tunteina herkistellen, kuinka ihanaa olisi sanoa suorat sanat – tai jopa itsensä irti.

En odota, että hyvä haltiatar laskeutuu konsultin muodossa taikasauvansa kanssa työpaikallamme ja ratkaisee ikuisuuskiistat, vaan kysyn, mitä voisimme tehdä näille asioille. Ja jos huomaa, että työkaverillani on ihan liikaa tehtävää, kysyn, voisinko auttaa. Ehkäpä pahan paikan tullen saisin häneltä itsellenikin apua.

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan kirjoitus ”Hidasta elämää” -blogissa 30.1.2012 hidastaelamaa.fi

Pelissäännöt yhteisöllisyyden lisäämiseksi

”Puhukaa, neuvotelkaa kaikki ihmiset mukaan. Se voisi tuoda paremman ilmapiirin. Työtoverit, älkää jättäkö toista yksin, kun huomaatte, että häntä syrjitään. Toivottavasti te erotatte, milloin on syrjinnästä kysymys.” – **Kiusattu 20 vuoden takaa.**

Yhteiselon ei tarvitse aina olla pelkkää hyminää, vaan särmit kuuluvat kehittymiseen. Erilaisuudesta voi hioutua uusia ratkaisuja arjen pulmiin. On siis aivan normaalia, että ristiriitoja esiintyy, mutta pulmien esille ottaminen ei koskaan ole toivotonta. Kun vuosikausia energiaa syönyt työyhteisön jumiutunut tilanne saadaan ratkaistuksi, energiaa ja iloa alkaa ryöpytä esiin.



Pohdittavaksi:

- ▶ Mikä meillä lisäisi yhteisöllisyyttä?
- ▶ Mikä meillä tuhoaa yhteisöllisyyttä?

Mieti omaa työpaikkaasi seuraavien kysymysten avulla:

- ▶ Käydäänkö keskusteluja myönteisessä vai kielteisessä hengessä?
- ▶ Onko keskustelu innostunutta?
- ▶ Otetaanko keskusteluissa esille sekä kielteisiä että myönteisiä asioita?
- ▶ Juodaanko kahvia yhdessä vai omassa huoneessa?
- ▶ Onko työntekijöiden välille syntynyt kuppikuntia?
- ▶ Ovatko työhuoneiden ovet auki?
- ▶ Pidetäänkö yhteisiä juhlia?
- ▶ Kuuluuko käytäviltä naurua?
- ▶ Pysyykö kielenkäyttö työpaikalle sopivana?
- ▶ Tervehtivätkö kaikki toisiaan?
- ▶ Sallitaanko huumori, ja onko se kaikkien mielestä hyväksyttävää?

Yhteisöllisyys

Edistää

- ▶ Avoimuus – keskustelu, miten joku asia on mennyt/hoidettu
- ▶ Rehellisyys, myös ongelmien esille ottaminen
- ▶ Kokemusten jakaminen
- ▶ Auttaminen ja opastus, toisen kunnioittaminen ja kuunteleminen
- ▶ Yhteiset tekemiset ja tapahtumat
- ▶ Hyvät työkaverit
- ▶ Hyvä ammattitaito
- ▶ Oman työn arvostaminen
- ▶ Sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin
- ▶ Kannatus, kiittäminen, hyväksyntä, yhdessä iloitseminen
- ▶ Hymy, nauru, ystävällisyys, kärsivällisyys

Tuhoaa

- ▶ Salailu, puhumattomuus
- ▶ Kateus, väheksyntä, juoruilu, epäystävällisyys, kuppikunnat, selän takana puhuminen
- ▶ Sooloilu, oman edun tavoittelu, kilpailu henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta, henkilökohtaisen hyväksynnän hakeminen suorituksilla
- ▶ Tiimit: kilpailu keskenämme
- ▶ Ei saa apua
- ▶ Johdon epäreilu toiminta/asenne
- ▶ Välinpitämättömyys ja vastuuttomuus, ei huomioida toisia (ei kuulu mulle, ei kuulu tehtävänkuvaan, kyllä joku muu tekee)
- ▶ Kiusaaminen ja syyllisten hakeminen

**Erään työpaikan jäsenten
näkemys yhteisöllisyyttä edistävästä ja
tuhoavista asioista.**

Viereisen sivun taulukkoon on koottu asioita,
joita työyhteisön ja tiimin pelisäännöt voivat
sisältää. Pelisäännöt on hyvä rakentaa yhdessä
niin, että jokaisella työyhteisön jäsenellä ja
kaikilla ammattiryhmillä on aidosti
mahdollisuus vaikuttaa niihin.



Tiimin pelisäännöt

Asiajohtaminen

- ▶ Tavoitteet
- ▶ Perustehtävät ja vastuut
- ▶ Lisätehtävät ja niiden jako
- ▶ Johtaminen, päätösvastuu
- ▶ Tiedonkulku
- ▶ Kokouskäytännöt
- ▶ Osaamiset
- ▶ Aikataulutus
- ▶ Arviointi ja palautteet

Yhteisöllisyys

- ▶ Visio, tahtotila
- ▶ Yhteiset arvot
- ▶ Porukkasopimus
- ▶ Tiimin henki ja yhteistyö
- ▶ Taitojen kehittäminen
- ▶ Kokouskäytännöt
- ▶ Tiimiroolit
- ▶ Jäsenten vahvuuksien ja erityistaitojen käyttö

Asiakkaat

- ▶ Ketkä ovat meidän asiakkaitamme?

Lähteet

Cohn, M., & Fredrickson, B. (2009). Positive Emotions. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology*: 13-24. Oxford, New York: Oxford University Press.

Fischer, M. (2012). Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services - Towards positively deviant performances. Doctoral dissertation 7/2012. Aalto University. School of Science Department of Industrial Engineering and Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki: Unigrafia.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29, 2, 219-238.

Manka M-L. (2011). Työnilo. Helsinki: WsoyPro.
Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työuran jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Oksanen, T., Vahtera J., Kouvonen, A., Virtanen, M., Linna, A., Elovainio, M., Pentti, M., Kivimäki, M. (2008). Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen? Työterveyslaitos.

Oksanen, T. (2009). Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisuja: sarja D 876. Medica Ontologica. Turku: Turun yliopisto.

Seligman, M.E.P. (1978). Comment and integration. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 165-179.

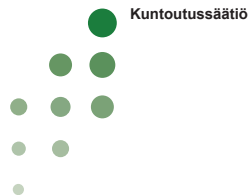
Wat, D. & Shaffer, M., A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34, 4, 406-422.

Työurien jatkamisen tuki
2012–2014

JAMIT

-hanke

yhteistyössä:



Yhteisöllisyys tukee työelämässä terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys ja työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää yhteisön toimintaa, luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista vahvistavina piirteinä. Luottamuksen rakentumisessa keskeistä on uskomus yhdessäolon hyödyllisyydestä, yhteisten etujen merkittävyyydestä sekä avun ja tuen saamisen varmuudesta. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen ja siten myös samalla toiminnan tuloksellisuuteen.

Tämä opas on tuotettu Työurien jatkamisen tuki (JAMIT) -hankkeessa. Opas antaa tietoa siitä, mistä yhteisöllisyys rakentuu ja toisaalta miten sitä voidaan vaalia ja kehittää työpaikoilla.

Työurien jatkamisen tuki (JAMIT) -hanke 2012–2014 edistää työhyvinvointia ja tukee työkykyä. Päättävöitteena on saada työpaikat työkyvyn tukijoiksi ja löytää keinoja osatyökykyisten työssä jatkamisen tueksi. Tavoitteena on myös kehittää kunnallisten työterveyshuoltojen ja muiden toimijoiden yhteistyötä työkyvyn tukemisessa. Hanketta rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto ja Sosiaali- ja terveysministeriö Terveenä ja osavana työssä -kehittämishjelmastaan. Hanke on Kuntoutussäätiön hallinnoima hanke ja sitä toteuttavat Kuntoutussäätiön lisäksi Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Avire-Kuntoutus Oy ja Härmän Kuntokeskus. Kehittämistyötä toteuttavat myös hankkeessa mukana olevat kunnalliset työterveyshuollot Uudeltamaalta ja Etelä-Pohjanmaalta.