

Jotta yhteistoiminta onnistuisi



Sisältö

Mitä tämä kirjanen käsittelee?	3
Tutustuminen, ja työnohjaus toimintatapana	6
Ammatillisuus yhteistoiminnassa	12
Luottamus	18
Johtajuus	25
Erilaisuus ja eri-ikäisyys työyhteisössä	34
Yhteisöllisyys työyhteisössä	40
Arviointi	48
Jotta yhteistoiminta onnistuisi	52

Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK,
tuottavuus-, tuloksellisuus- ja työelämän laatuasiantuntijaryhmä

Teksti: Aarno Ryyänen

Kansikuva: Shutterstock

Ulkoasu ja taitto: Innocorp Oy

Paino:

1. painos 2009

ISBN 978-951-810-393-9

Mitä tämä kirjanen käsittelee?

Työyhteisöissä eletään jatkuvan muutoksen tilassa. Uusia työvälineitä, menetelmiä ja työn organisoinnin malleja otetaan käyttöön kaikilla työpaikoilla. Moni asia työssä muuttuu samanaikaisina, rinnakkaisina prosesseina. Muutosten taustalla on muun muassa paineita suurempaan joustavuuteen, parempaan osaamiseen ja hyvin motivoivaan palkitsemiseen.

Kaiken kehittämisen perustana on kuitenkin se, mitä ihmiset tekevät työyhteisöissään. Minkälaisiin ajatuksiin, asenteisiin ja kokemuksiin muutospaineet liittyvät työyhteisöjen arjessa. Työ on ennen muuta yhteistyötä. Se on johdon, henkilöstön ja henkilöstöryhmi- en keskinäistä vuorovaikutusta, jonka laatu heijastuu työprosesseihin ja sitä kautta työn tuottavuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Tarve sekä johtamisen että yhteistoimin- nan kehittämiseen työpaikoilla on polttava.

Tämän kirjasen keskiössä on työyhteisö. Sen kehittäminen on työpaikan yhteistoimin- nan tärkein tehtävä. Kehittämisen moottorina ovat yhteistyöelimet. Kirjasen tarkoituksena on toimia ärsykkeenä uusille näkökulmille työpaikkojen yhteistoimintaan. Valmiita toimintamalleja ei voida sijoittaa jokaiseen työpaikkaan samanlaisena. Ne on luotava jokaisessa työyhteisössä sen omien tarpeiden ja omien edellytysten pohjalta. Työyhteisö- jen on otettava vastuu yhteistoimintansa laadusta selkeästi itselleen.

Asioita tarkastellaan työnantajan edustavan johdon ja henkilöstön edustajien vuoro- vaikutuksena. Molempien yhteistoiminnan osapuolien tavoitteeksi on tässä nähty pyrki- mys parantaa sekä työpaikkojen henkilöstön työhyvinvointia että tuottavuutta.

Aihealueina on käsitelty ammatillisuutta yhteistoiminnassa, luottamusta, johtajuutta, eri-ikäisyyttä ja erilaisuutta sekä yhteisöllisyyttä.

Kirjasen rakenne

Leipätekstinä on kuvaus seitsemästä työnohjausistunnosta, joihin osallistuvat tuovat yhteiseen pohdintaan käytännön tilanteita työpaikkojensa todellisuudesta. Jokaisen istunnon loppuun on tehty kooste istunnossa käsitellyistä teemasta. Koosteen jälkeen on listattu teemaan liittyviä tietolähteitä syventävää opiskelua varten. Kirjasen lopussa on vielä kymmenen teesiä, jotka on tarkoitettu yhteistoiminnan huoneentauluksi.

Yhteistoiminnan tutkiminen on toteutettu seitsemän työnohjausistunnon kuvaukse- na. Työnohjaukseen osallistui kymmenen eri-ikäistä, eri tavoilla työelämää kokenutta, erilaisilla työpaikoilla ja eri tehtävissä työskentelevää työpaikkansa yhteistoiminnassa vaikuttavaa henkilöä. Tämä yhteistoiminnan kehittämisryhmä kokoontui kahden vii- kon välein kolmeksi tunniksi tutkimaan yhteistoiminnan haasteita omien kokemusten- sa pohjalta. Yhteisenä tavoitteena heillä kaikilla oli halu vahvistaa ammatillisuuttaan yhteistoiminnassa.

Työnohjaus alkaa istunnosta, jossa osallistujat kertoivat itsestään ja tavoitteistaan yhteistoimintavalmiuksiensa kehittämiseksi, ja päättyy istuntoon, jossa he arvioivat työnohjausprosessia oman ja koko ryhmän kannalta. Muissa istunnoissa on kussakin oma teemansa, joiden valinta on tehty ensimmäisen istunnon päätteeksi. Jokaisen is- tunnon lopussa on kysymys, joka auttaa lukijaa avaamaan omaa pohdintaansa istunnon teemasta.

Istuntojen kuvauksessa ohjaajan osuus on häivytetty tarkoituksella minimaaliseksi. Näin on luotu lukijalle enemmän tilaa omien kokemusten sijoittamiselle vuoropuhelun lomaan.

Lukuohje

Yksi mahdollisuus lukea teksti on keskittyä aluksi työnohjausistuntoihin. Lukijana voit sijoittaa itsesi karpäseksi kattoon ja seurata prosessin etenemistä. Voit myös yrittää sijoittaa itsesi osallistujaksi muiden joukkoon ja osallistua mielessäsi keskusteluun. Jos sinulla on kokemusta ohjaajan roolista, voit saada tekstistä myös aineistoa oman työnohjaajakokemuksesi pohtimiseen. Koko työnohjauskuvauksen luettuasi voit palata tarkastelemaan niitä teemoja, jotka sinua on eniten puhutelleet, pohtia niistä tehtyjä yhteenvetoja ja tarkastella niitä käsittelevää kirjallisuutta.

Toinen tapa lukea voisi olla silmäillä käsiteltyjä teemoja ja valita niistä työn alle itseä sillä hetkellä eniten puhuttelevia lähempään tarkasteluun. Istuntojen kuvaukset ja niihin liittyvä syventävä aineisto on luettavissa myös erillisinä teemakokonaisuuksina. Näin käytät kirjasta oppaana teemakohtaiseen aihepiiriin opiskeluun.

Ne, joille yhteistoiminnan toimintamallit ja pelisäännöt ovat jo selkäytimessä, voivat sukeltaa tekstiin melkein mistä kohtaa tahansa ja antaa omien ajatusten hypätä suoraan dialogiin tekstin kanssa. Niille, joilla yhteistoiminnan perusasioiden opiskelu on vielä alkumetreillä, suositeltavaa voisi olla lukea tätä kirjasta perusteita käsittelevän oppikirjan rinnalla.

Oli lukutapa mikä tahansa, kirjasen voi mieltää palapeliksi, joka on yksi kuva moniaikaisesta yhteistoiminnasta. Seläilemällä ja silmäilemällä sisältöjä voit päättää, minkälaisen strategian valitset kokonaiskuvan muodostamiseksi. Osa paloista, joista kokonaisuus muodostuu, on joka tapauksessa omassa mielessäsi, omissa kokemuksissasi. Niiden luonne viime kädessä ratkaisee, minkälaiseksi kuva työpaikan yhteistoiminnasta sinulle muodostuu.

Mihin tarkoituksiin kirjasta voi käyttää?

Tämä ei ole oppikirja, jossa sanottaisiin, miten asiat ovat tai miten niiden pitäisi olla. Pikemminkin kirjasen on tarkoitus olla heräte pohdiskeluun, ihmettelyyn ja sitä kautta tiedon lähteille. Pyrkimyksenä on ennen muuta herättää kysymyksiä yhteistoiminnasta ja vuorovaikutuksesta työyhteisöissä.

Jotta yhteistoiminta onnistuisi -kirjanen sopii kaikille työpaikkojen yhteistoiminnassa toimiville ja henkilöstöasioista kiinnostuneille. Kirjanen antaa mahdollisuuden omien kokemusten ja ajatusten tutkimiseen ja selkiyttämiseen. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että teksti olisi mitenkään koko totuus yhteistoiminnasta työpaikoilla. Aihepiiriä on tietoisesti käsitelty moniäänisesti, ristiriitaisestikin. Näin mahdollistuu parhaimmillaan hedelmällinen tekstin ja lukijan välinen dialogi.

Kirjasta tai sen osia voi suositella hyvin myös oheislukemistoksi tai keskustelun pohjaksi henkilöstöjohton, työsuojelupäälliköiden, luottamusmiesten, työsuojeluvaltuutettujen ja muiden henkilöstön edustajien koulutuksessa. Vain kouluttajan mielikuvitus voi asettaa rajoja tekstin käyttömahdollisuuksille.

Kiitokset

Kirjaseen tekijänä haluan kiittää Työturvallisuuskeskuksen Tutulla-työryhmää mahdollisuudesta tähän julkaisuun. Tutulla-työryhmä on tukenut, kommentoinut ja täydentänyt erinomaisella asiantuntemuksellaan työskentelyäni tekstin tuottamisen kaikissa vaiheissa.

Kiitollisena olen muistellut myös lukuisia henkilöstön edustajia, työyhteisöjä, kollegoja, kouluttajia ja työnohjaajia, jotka vuosien mittaan ovat olleet vaikuttamassa omaan ammatilliseen kasvuuni ja kehittymiseeni. Ilman heitä tämän aineiston tuottaminen ei olisi ollut minulle mahdollista.

Antoisia lukuhetkiä sinulle

Aarno Rynnänen

Tutustuminen, ja työnohjaus toimintatapana

Otteita ensimmäisen istunnon kulusta

Ohjaaja

Hyvää iltapäivää kaikille. Toivottavasti joulukinkut ja -kalkkunat ovat vähitellen alkaneet sulaa ja itse kullakin energialataus vahvistunut pyhi-en aikana. Voimia ilmeisesti tarvitaan, kun katsotaan lisääntyviä lomautus- ja irtisanomisuutisia taantuman koetellessa koko maailmantaloutta. Yleismaailmallista lamaa me ei ehkä näillä tulevilla työnohjausistunnoilla ainakaan kokonaan selätetä, mutta tehtävänsä kullakin on työpakallaan. Usein ratkaisevaa on se, miten tilanteita yhdessä kohdataan.

Meillä on nyt kolme tuntia aikaa tänään käytettävissä. Lähdetäänkö liikkeelle kysymyksestä, keitä me olemme? Puhutaan sitten istunnon loppupuolella työnohjauksesta työskentelymuotona ja seuraavien istuntojen aiheista.

Työnohjauksessa puheenvuoroja ei jaeta kuten kokouksissa. Tarkoitus on, että itse kukin ottaa vastuulleen, mitä sanoo ja missä yhteydessä. Olennaista on että pysytään siinä asiassa, josta olemme sopineet puhua ja että kuunnellaan toisiamme herkällä korvalla, ei keskeytetä eikä sivuuteta sitä, mistä toinen on puhunut.

Kertoisiko jokainen nyt nimensä ja tehtävänsä lisäksi, missä mielessä on tullut kehittämään ammatillisuuttaan yhteistoiminnassa? Kukahan alkaisi?

Pekka

Jospa minä vaikka isokokoisimpana alkaisin. Minä olen Pekka, luottamusmiehenä ICT¹ -alan yrityksessä. Meidän talo tuottaa ohjelmistoja kaikkeen mahdolliseen käyttöön. Yritys on monikansallinen, niin kuin meidän alan yritykset isommasta päästä ovat. Omistaja on Euroopassa, Hollannissa, työntekijöitä on kaikilla mantereilla muutama tuhat. Suomessa meitä on noin yhdeksänsataa kolmessa kaupungissa, ja minä olen näiden, siis ertolaisten², luottamusmies. Järjestäytyneitä meitä on varmaan neljännes porukasta. Osa kuuluu ylempiin, suurin osa ei kuulu mihinkään liittoon. Se on yksi suurimmista ongelmista meillä. Alalla olen työskennellyt toistakymmentä vuotta, siis koulunpenkiltä lähtien. Työ on mielenkiintoista ja melkein vie mennessään, ja kilpailu on alalla armotonta.

Ohjaaja

Missä näet suurimmat haasteesi luottamustehtävässäsi ja siinä ammatillisuuden vahvistamisessa?

Pekka

Yksi asia on, miten saada aikansa riittämään kaikkeen. Minulla on puoli päivää viikossa työaikaa käytettävissä tähän luottamusmiehen tehtävään. Tarvittaessa voin ottaa enemmänkin, mutta silloin on töitä järjesteltävä. Se on joskus hankalaa, kun yt-neuvotteluja käydään melkein jatkuvasti.

Toisena haasteena näen sen, miten sovittelua yrityksen menestyminen ja henkilöstön työhyvinvointi yhteen. Jotkut tekevät ihan selvästi yli sen,

1 Information and Communication Technology

2 Erityisalojen Toimihenkilöliitto ERTO

mitä oikeasti olisi järkevää, mutta eivät uskalla tai osaa löysätä. Toisaalta tulospainee painavat jokaisen niskassa. Ilman firmaa ei ole töitäkään. Että miten tähän luottamusmiehenä saisin rakennettua kohtuutta ja oikeudenmukaisuutta?

Ohjaaja

Kiitos Pekka avauksesta. Kuka jatkaa?

Eino

Jospa minä jatkaisin. Olen Eino, työsuojeluvaltuutettu paperitehtaalla. Tehdas on sillä tavalla kotimainen, että pääkonttori on Suomessa, mutta tuotantoa on kyllä eri puolilla maailmaa. Meidän tehtaalla on töissä kuutisisensataa paperimiestä ja lisäksi huolto ja siivousväkeä muutama kymmen ja sitten on vielä parikymmentä toimihenkilöä ja ylempää. Töitä pauskitaan kolmessa vuorossa. Minä olen kanssa ikäni tehnyt töitä näiden paperirullien parissa, mutta niitä vuosia on vaan kolme kertaa enemmän kuin Pekalla. Työsuojeluvaltuutettuna olen ollut nyt vajaat kymmenen vuotta. Minä edustan työntekijöitä ja toimihenkilöillä on oma valtuutettunsa.

Omat haasteeni, kun ajattelen tätä työsuojeluvaltuutetun tehtävää, liittyvät ehkä enimmäksi jonkinlaiseen, sanotaan nyt suoraan, että leipääntymiseen. Olen ollut samassa firmassa, samoissa tehtävissä ja vielä samassa luottamustehtävässä vuodesta toiseen. Ei aina jaksu innostua, eikä aina oikein saa otetta noiden nuorempien tapaan ajatella. Meillä on aika vakiintuneet nämä järjestökuviotkin. Nuoremmat valittavat, että heitä ei kuulla tarpeeksi. Ei ehkä kuullakaan, ainakaan minun korvillani. Sitä voisi yrittää petrata tässä porukassa.

Ohjaaja

Hyvä. Omista näkemyksestä poikkeavat kommentit voivat tosiaan olla alku muutokselle. Kuuntelemista se kyllä edellyttää.

Liisa

Minä olen Liisa ja voisin jatkaa vähän erilaisesta tehtävästä. Minä olen ihan erilaisesta ympäristöstä. Olen osastonhoitajana kunnallisessa vanhainkodissa. Menin sinne viisi vuotta sitten terveystieteiden keskukselta, jossa olin ollut sairaanhoitajana myös viisi vuotta. Koen tehtäväni ihan selkeästi esimiestehtävänä, lähiesimiehen työnä, vaikka suuren osan ajastani olen iäkkäiden asukkien kanssa kuten muutkin hoitajat osastolla. Olen ammattiliitto Tehyn jäsen, mutta en ole liitossa pyrkinyt kovin aktiiviseen rooliin. Koen, että on helpompi niin, että keskityn hoitoyhteisössä siihen esimiestehtävään. Onhan meillä aktiivisia hoitajia aina luottamustehtäviin löytynyt, joskus tuntuu, että liiankin kanssa. Mutta on se tärkeää sekin, että on kaikilla edustajansa isossa talossa. Meitä on minun osastollani kaksikymmentäyksi minun lisäkseni.

Haasteena koen tällä hetkellä eniten sen, että kaikilla on kiire. Ei millään tahdo käsiparit riittää ja säästöjä vaan mietitään kuntien hallinnoissa. Ja siitä kiireestä se varmaan sitten tulee se, että tahtoo olla ihmisten välillä kaikenlaista pientä suukopua. Pienistäkin asioista tiuskitaan herkästi, ja esimiehenä saa olla aina puuttumassa milloin mihinkin. Ammatti-ihmisiä he ovat hyvinkin kaikki, ja töitä tehdään korkealla

hoitomoraalilla, mutta siinä keskinäisessä yhteistyössä tulee kiireessä tunteet niin helposti pintaan. Se minun vaikeuteni on sitten siinä, että miten esimiehenä aina jaksaa pitää päänsä kylmänä ja pysyä puolueettomana. Yrittää sovitella. Se on joskus raskasta. Siinä mielessä olen tässä nyt herkästi kuulolla, että miten tällaisia asioita muut ovat kokeneet.

Ohjaaja Kokemusta tällä joukolla varmasti on. Tähän palataan uskoakseni vielä myöhemmissä istunnoissa.

Antero Ja minä olen Antero, pääluottamusmies, puolipäivätoiminen. Pitkän linjan luotto, pamilainen³. Ei niitä uusia näihin luottamushommiin jonoksi asti ole näkynyt. Työkseni hankin tavaraa myymälöihin, siis sisäänostajana.

Meillä käy aika myllerrys juuri nyt, kun meidän firma osti pienemmän, vähän laadukkaamman, sanovat jotkut, koko ketjun profiilia nostamaan. Me kaupataan sisustusta koteihin ja konttoreihin. Markkinoilla on kova kuhina, kun ihmiset on alkanu kiinnostua interiööreistään. Taitaa olla tätä elämäntapainnostusta pitkän nousukauden ja hyvän rahantulon jälkimainingeilla. Saa nähdä nyt, miten käy, kun taantuma iskee koko voimallaan.

Minulla nämä yhteistyön haasteet liittyvät paljolti tähän nykyiseen myllerrykseen ja tuohon fuusioon. On siinä vähän omakin lehmä ojassa, kun tehtävät taitavat itselläkin mennä uusiksi. Toisaalta pitäisi katsoa kaikkien parasta. Välillä tuntuu, että pääluottamusmiehen roolissa on hermo aika kovilla.

Ohjaaja Meillä on eri yhteisöissä aina useita rooleja. Joskus ne edellyttävät meiltä samanaikaisesti eri suuntiin vieviä toimia. Tärkeitä asioita käsitellä. Hyvä kun Antero otit puheeksi.

Seija Olisikohan se nyt minun vuoroni jatkaa tästä. Minä olen Seija. Tässä joukossa taidan olla se byrokratian edustaja, tai ainakin siitä maailmasta tulen. Olen työskennellyt verohallinnossa viraston päällikkönä viisitoista vuotta ensin verotarkastajana ja nyt viimeiset kolme vuotta verojohtajana. Minulla on viisikymmentäkolme alaista ja minä pidän tätä meidän virastoa asiantuntijaorganisaationa. Ihmiset tekevät hyvin itsenäistä työtä ja ammattitaidolla.

Tähän esimiesasemaan minun kehittymisen haasteenikin osuvat, kuten Liisallakin. Kolmen vuoden kokemus esimiestehtävästä ei ole paljon, kun ajattelen, miten paljon odotuksia tehtävään nykyisin kohdistetaan. Esimieskoulutuksessa olen ollut koko tämän ajan, ja se on ollut hyvä ja tarpeen. Koen kuitenkin vielä melkoista epävarmuutta alaisteni tekemisiin puuttumisessa ja heidän kannustamisessaan yhteistyöhön. Jos tästä ryhmästä saan apua tähän, olen hyvin kiitollinen.

3 Palvelualojen Ammattiliitto PAM

- Ohjaaja** Johtamisen ja esimiestyön haasteet tulevat tämänkaltaisissa työnohjausryhmissä aina puheeksi tavalla tai toisella. Toivotaan, että saat täältä tukea ja kannustusta.
- Heikki** Heikki Pohjanmaalta. Minulla on johtaminen aika tuoreesti verissä ensin Hämeen prikaatissa ja sitten aukissa syväjohtamiskoulutuksesta opittuna. Ajattelin ensin jäädä kokonaan armeijan leipiin. Oli kuitenkin takana tekniikon opinnot ja tarjoutui hyvä pesti työnjohtajaksi rakentamaan isoja työkoneita. Olin aluksi sivuhommiani työsuojelupäällikkönä, ja nyt firman laajettua isoksi yritykseksi minusta tuli päätoiminen suojelupäällikkö.
- Haasteista en tällä hetkellä tiedä sanoa. Se otetaan, mikä eteen tulee, ja hoidetaan pois. Ja tapaturmissa meillä on nollatoleranssi. Samaan pyritään muissakin työsuojeluongelmissa. Ainakin minä pyrin. Heti tartutaan ja hoidetaan. Avoimin mielin tulin tähänkin ryhmään mukaan. Olen kuulolla ja kerron mitä ajattelen. Kokemusta ei ole niin paljon, kuin ehkä muilla on, mutta intoa ja mielenkiintoa kyllä.
- Ohjaaja** Tämä eri-ikäisyys on tässä ryhmässä varmasti iso vahvuus. Tulee asioita tutkittua useammalta kannalta, kun kokemusta on sekä tuoreesti tästä päivästä, että mietitysti pidemmältä ajalta.
- Soili** Minä, Soili, taidan edustaa sitä kokemusta sitten siltä pidemmältä ajalta. Olen tehnyt töitä monenlaisissa yrityksissä, jonkin aikaa yrittäjänäkin, mutta palannut työsuhteiseen työhön. Perheen kasvaessa sitä alkaa ajatella jatkuvuutta ja turvallisuutta enemmän. Siitä huolimatta, että lapsia on useampia, olen ollut monessa työpaikassa joko luottamusmiehenä tai työsuojeluvaltuutettuna. Yhteiset asiat ovat aina kiinnostaneet. Tällä hetkellä toimin isossa viestintäkonsernissa henkilöstön edustajana ison viestintäalan yrityksen hallinnossa muun työni ohessa. Varsinainen työni liittyy asiakaspalvelutehtäviin.
- Haasteita tässä luottamustehtävässä on riittänyt. Ehkä eniten minua mietityttää se, miten voin yrityksen hallinnossa sovittaa edustamani henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia yrityksen tuottavuuspyrkimyksiin. Puhun paljon ihmisten kanssa, ja heillä on tosi paljon ajatuksia ja ideoita sekä oman työnsä että koko yhtiön kehittämiseen. Jotenkin tuntuu usein kuitenkin siltä, että johto ja henkilöstö puhuvat eri kieltä, vaikka puhuvatkin samoista asioista. Tavoitteissa ja pyrkimyksissä ei ole ristiriitaa, mutta kun ei aina ymmärretä sitä toista osapuolta, sen kieltä. Itse olen ajatellut olevani siinä välissä jonkinlaisena tulkkina. En ihan tiedä, riittääkö se.
- Jaakko** Tuo on minusta mielenkiintoinen juttu. Olen Jaakko ja työskentelen toimitusjohtajana kohtalaisen suuressa kodinkonekauppaketjussa. Tekisi mieli sanoa, että teen tulosta, mutta tuon Soilin kommentin kuultuani, tuli mieleen, että ajattelevatko työntekijät meidän firmassa oikeastaan niin, vaan ovatko he pikemminkin meillä töissä. Sehän on vähän eri asia, vai onko. Meillä kilpailu on vähintäänkin yhtä kovaa, kuin Pekan

edustamalla ICT-sektorilla. Tulosta on tehtävä meillä kaikkien. Muutoin pudotaan keltasta.

Minun kehittymishaasteeni liittyvät kyllä myös tähän. Miten motivoida, aktivoida, miten saada porukka puhaltamaan yhteen hiileen. Olen yrittänyt panostaa koulutukseen, kun omat opintoni Kauppakorkeassa ovat vielä tuoreessa muistissa. Välillä tuntuu tosin siltä, että ihmiset eivät toimikaan samalla asenteella, kuin oppikirjoissa sanotaan. Sitä yrittäjyyttä oppi itse pitämään niin itsestään selvänä, kun sitä pänättiin ihan väsymiseen asti siinä yritystalouden opinahjossa, ja kaikista suista sitä samaa. Joskus tuntuu, enemmästä kokemuksesta voisi olla hyötyä. Tässä ryhmässä toivoisin voivani käyttää teidän muiden kokemuksia todella hyödykseni.

Tuomo

Krhm...taitaapa jäädä minulle viimeinen sana tässä karonkassa. Minä olen Tuomo, varatoimitusjohtaja suomalaisessa rahoitusalan konsernissa. Lienen myös tämän joukon vanhin. Olen minä työskennellyt monen muunkin yrityksen johdossa ja tälläkin hetkellä istun muutaman yrityksen hallituksessa. Että minulla on sellainen lintuperspektiivi näihin työpaikka-asioihin.

Toki minä olen ihan tavallista toimistotyötäkin tehnyt, mutta siitä on niin pitkä aika, että niillä kokemuksilla taitaa olla aika vähän tekemistä nykypäivän työpakkakulttuurin kanssa. Oli ne tavat toiset silloin aikanaan, eivätkä kaikilta osin niin huonojakaan. Mutta olihan sitä vallan tarpeetonta tärkeilyäkin, eikä siltä pökkuroimiselta oikein kai tahdottu olla kovin tehokkaitakaan.

Ohjaaja

Entä haasteet?

Tuomo

Hmm...noista haasteista täytyy minun sanoa, että se on minulle jo haastetta sekkin, että olen tällaisessa työnohjausryhmässä mukana. Ne eivät nämä henkimaailman asiat ole olleet tuolla neuvottelupöydissä niin pinnalla, vaikka sanotaanhan sitä, että markkinat ovat levottomat, rauhalliset tai toipumassa. Mutta se on sitä retoriikkaa. Ihmisten välistä diplomatiaa toki aina on tarvittu ja hyviä tapoja. Ja olen minä aina ollut kiinnostunut psykologiasta, vaikka aika ei millään ole riittänyt siihen oikein perehtyä.

Ohjaaja

Se on hyvä, että meillä on tässä ryhmässä monenlaista kokemusta työelämästä. Työnohjauksesta ei taida olla kellään, joten siinä mielessä kaikki ovat samalla viivalla.

Soili

Minä olen kyllä ollut työnohjauksessa aiemminkin. Meillä oli pari vuotta sitten osastonhoitajaryhmä, jossa me saimme työnohjausta omahoitajajärjestelmän kehittämisen tueksi. Mutta tämänkaltaisessa työnohjausryhmässä, jossa on ihmisiä eri aloilta ja ammateista, en ole ollut aiemmin mukana.

Kysymys lukijalle:

Mihin yhteistoiminnassa tulisi keskittyä sinun työpaikallasi juuri nyt?

Ensimmäisen istunnon päätteeksi ohjaaja esitteli itsensä ja kertoi taustastaan. Hän kävi myös lyhyesti läpi työnohjauksen yleisiä tavoitteita ja pelisääntöjä.

Työnohjauksessa on kysymys tavoitteisesta työn tai toiminnan tutkimisesta, välineenä vuorovaikutus. Tässä työnohjausryhmässä tavoitteeksi oli asetettu ammatillisuuden vahvistaminen yhteistoiminnassa. Vuorovaikutuksessa käytettiin menetelmänä keskustelua.

Pelisäännöt, jotka yhteisesti hyväksyttiin, olivat: sitoutuminen läsnäoloon, vastuu omista puheenvuoroista ja niiden ottamisesta, toisen loukkaamattomuus, keskityminen asiaan ja luottamuksellisuus. Luottamuksellisuus tarkoitti tässä sitä, että käsiteltäviä asioita sellaisina, kuin ne työnohjausistunnoissa tulivat puheeksi, ei puhuttu istuntojen ulkopuolella. Ohjaajalla oli johtajuusvastuu istunnoissa.

Lisäksi käytiin keskustelu varsinaisten työnohjausistuntojen teemoista.

Käsiteltäviksi aiheiksi valittiin

- ammatillisuus yhteistoiminnassa
- luottamus
- eri-ikäisyys työyhteisössä
- johtajuus
- henkilöstön osallistuminen

ja viimeisen istunnon yhteydessä arviointi.

Työnohjausta käsittelevää kirjallisuutta

Keskiluopa, Leila: Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Metanoia Instituutti 2001.

Keskinen, Soili (toim.): Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 12. 1996.

Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki ja Spangar, Timo (toim.): Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1–3. PS-Kustannus 2004.

Ammatillisuus yhteistoiminnassa

Otteita toisen istunnon kulusta

- Ohjaaja** Yhdeksi, kaikille yhteiseksi, tavoitteeksi tämän ryhmän työskentelylle sovittiin ammatillisuuden vahvistaminen yhteistoiminnassa. Ammatillisuuden vahvistaminen on aina yksi tärkeä tavoite kaikessa työnohjauksessa. Siitä on hyvä lähteäliikkeelle. Mitä me ammatillisuudella tarkoitamme?
- Heikki** Minulle ammatillisuus tarkoittaa sitä, että toimitaan kuten ammattilaiset. Täytyy osata oma hommansa kunnolla. Ammattitaito on tärkeintä. Amatöörit toimivat vähän sen mukaan kuin heitä huvittaa. Töissä ei lipsuta laadusta. Sutta tulee, jos meillä tuotantoketjussa yksikin osa tohelo.
- Liisa** Varmaan se osaaminen on ihan ykkösasioita. Sitä vartenhan me hoitoalalla kouluttaudutaan vuosikausia ja opiskellaan asioita koko ajan vielä työn ohessa. Onhan se ihan välttämätöntä, että potilas voi luottaa siihen, että hoitaja ja lääkäri tietävät terveyden ja sairauksien hoitamisesta enemmän, kuin kuka tahansa kadulta sisään tullut. Potilasturvallisuushan siinä muuten vaarantuu. Mutta minusta se kyllä on myös sitä, että ei lusmuilla.
- Jaakko** Tähän me on juuri panostettu parin viime vuoden aikana erityisesti. Kaikki meidän myyjät on käyneet perusteellisen asiakaspalveluvalmennuksen. Ja se näkyy nyt kaikessa. Osataan ottaa asiakas rohkeasti haltuun ja keskinäinenkin yhteistyö on parantunut. Ennen oli myyjien välillä kaikenlaista pientä kisaa ja kärhämää. Ei autettu toista, välteltiin hankalia asiakkaita, tehtiin virheitä paperitöissä. Nyt osataan ja tulosta syntyy.
- Antero** Voisitko sinä Liisa vähän täsmentää tuota lusmuilua. Mitä sinä sillä tarkoitat?
- Liisa** No se on sitä, että ei olla vaan tekevinään. Vältellään hankalia asioita ja odotetaan, että joku muu hoitaa. Odotetaan vaan sitä, että vuoro loppuu. Sitten lopetetaan vaan paikalla oleminen, vaikka mitään ei olisi saatu aikaan koko vuoron aikana kunnolla.
- Antero** Tarkoitatko sitä, että pitäisi ottaa vastuuta, jokainen omista tekemisistä ja tarpeen tullen muidenkin töistä?
- Liisa** Kyllä, sitä minä juuri tarkoitan. Eihän siitä mitään tule, että jotkut tekevät selkää vääränä töitä, ja muut vaan yrittävät päästä mahdollisimman vähällä. Kyllä sellaista tapahtuu, eikä siihen oikein tahdo löytyä mitään lääketä.

Seija

Ei se puuttuminen aina ole niin helppoa. Sen voin kyllä ihan kokemuksesta sanoa. Minulla oli aika äskettäin sellainen tilanne, että oli yksi alainen, josta kaikki sanoivat, että se vaan vetkuttelee ja välttelee hommiaan. Tulivat siitä minulle valittamaan, ensin yksi ja sitten toinen. Vahtivat kaikki sen yhden tekemisiä.

Esimiehenä yritin tämän ihmisen kanssa sitten ottaa asiaa puheeksi. Yritin hienotunteisesti kautta rantain kysellä, että onko hänellä jotain, kun näyttää olevan töiden kanssa hankaluuksia. No, itkemäänhän se rupesi. Valitti, että kaikki häntä syynäävät ja vahtivat. Että on hirmuisen hermostuttavaa sellainen, eikä siinä sitten ole mitään motiivia. Ja kun siinä sitten hermostuu, niin virheitäkin tulee ja sitten niitä kun yrittää vältellä, niin silloinhan niitä vasta tuleekin. Koki, että meillä on työpaikkakiusaamista.

Kun sitä sitten jatkettiin sitä asian puhumista, niin tuli selväksi, että ei ne asiat hänellä siellä kotonakaan olleet oikein kunnossa. Murrosikäinen poika oli jäänyt huumeiden käytöstä kiinni ja siitäkin sitten piti olla koko ajan huolissaan, kun ei minkäänlaista otetta siihenkään ollut. Miehestäkään ei ollut apua, kun oli koko ajan töissä ja kaiken maailman riennoissaan. Pitäähän sitä yrittää esimiehenä ymmärtää, että ei kaikki aina pysty...

Heikki

Mä olen kyllä sitä mieltä, että pitää pystyä. Ei niitä kotiasioitaan pidä tulla työpaikalla potemaan. Pitää hoitaa hommansa ensin siellä kuntoon, ja tulla vasta sitten töihin ja keskittyä vaan siihen, mitä työ vaatii. Eihän siitä mitään tule, jos kaikki alkavat kaataa yksityisiä vaikeuksiaan työyhteisön hoidettavaksi!

Pekka

Luottamusmiehenä minä tähän sanoisin, että sinä Seija olet minusta tässä toiminut ihan oikein. Esimiehen tehtävä on ottaa asioita puheeksi, jos ne alkavat olla ongelma työpaikalla. Se on sitä esimiehen ammatillisuutta. Ja meillä liiton kursseilla sanottiin kyllä ihan selvästi, että suoraan ne asiat on otettava puheeksi ja kuunneltava kanssa, mitä ihmisellä on vaikeutena. Ja otettava se ihminen kokonaisuena. Ei sitä olla eri ihminen työssä ja vapaa-aikana.

Heikki

Kyllä, kyllä. Mä tarkotinkin, että ei tulla niitä kotiasioita koko työporukalle purkamaan...

Seija

Niinhan se tässä kävi, että minä otin ne kotiasiat puheeksi. Ei hän niitä ollut kenellekään siellä levitellyt. Oli ollut enemmän hiljaa. Ei vaan saanut oikein otetta töihinsä ja oli hermostunut ja se tietysti häiritse muita. Onhan hänellä aika vetäytyvä luonnekin, ja varmaan jotkut pitävät vähän erikoisena, kun se ei niin paljon puhu. Ja sen takiahan minä siltä kyselin, että saataisiin ne työt paremmin toimimaan. Miten sitä voi asiaa selvittää, jos ei asioista voi puhua, niistä asioista, jotka oikeasti vaivaavat. Vai mitä sinä Eino työsuojeluvaltuutettuna tästä ajattelet.

- Eino** Minustakin sinä olet ihan hienosti ottanut tätä esimiehen tehtävää hoitaaksesi. Ei kaikki voi koko ajan olla sataprosenttisessa iskussa. Ei ihminen ole mikään kone. Mutta Heikki on siinä oikeassa, että töissä pitäisi keskittyä työntekoon, siihen perustehtävänsä hoitamiseen. Ja se oma tunne-elämä pitäisi pystyä pitämään jotenkin taka-alalla, jos se ei työhön mitenkään liity. Joskus se rajanveto on tässä hankalaa, kun toisaalta ihmisiähän me kaikki olemme, ja on meillä oltava oikeus tunne-elämään työssäkin.
- Meillä työsuojelukursseilla on opetettu, että puhuminen kyllä auttaa. Ja voi olla, että kun Seija on tämän työntekijän kanssa keskustellut, niin se on helpottanut hänen oloaan ja hänkin voi enemmän sitten paneutua töihinsä. Esimiehelle on voitava aina puhua ja esimiehen tehtäviin kai kuuluu kuunnella, ja sitten ottaa huomioon se, mitä on kuullut. Varmaan tässä tapauksessa työyhteisössä on jotain muutakin, mistä olisi hyvä kaikkien kanssa keskustella, jos kaikki siellä alkaa keskittyä vaan yhden työkaverin vaikeuksiin.
- Seija** Näin minäkin sitten sitä asiaa rupesin vähän miettimään. Helpottunut se oli se työntekijä, kun me oltiin niistä vaikeuksista puhuttu. Ja kun sitten ajattelin sitä muuta porukkaa, niin ei nekään kyllä ihan sillä tavalla toimineet, kun me on sovittu. Vähän lipsuvat yksi yhdessä ja toinen toisessa asiassa, kun tarkemmin sitä ajattelin. Pitää vielä miettiä sitä tältäkin kannalta, että mitä sille porukan keskinäiselle yhteistyölle yli-päänsä tekisi. Tästä voidaan varmaan puhua vielä jossain myöhemmässä istunnossa. Tekisi mieli tässä vielä kuitenkin kysyä, miten tällaisia henkilöasioita hoidetaan todella isoissa yrityksissä. Meillähän kaikki tuntevat toisensa, ja asiat menevät helposti ihmisten välisiksi, mutta miten on Tuomo sinun kohdallasi. Sinä johdat tuhansien ihmisten joukkoa, joista kai satamäärin tekee töitä eri puolilla maailmaa. Iso organisaatio, miten se oikein pysyy koossa ja näpeissä?
- Tuomo** Onhan siinä kai omat kujeensa, kun on suuri yritys ja turbulenti toimintaympäristö. Se taitaa kuitenkin olla niin, että ihmisiä on meilläkin töissä, vaikka organisaatio on suuri. Samanlaisia työn ja vapaa-ajan limittymisen hankaluuksia on meillä, kuin teillä muillakin. Se ehkä vielä korostuu yrityksen johtoryhmissä, kun jokaisella on suuri määrä ihmisiä ja tuotantoa vastuullaan. Ja kun käytännössä meidänkin alalla kaikki on asiantuntijoita, niin on siinä tekemistä. Lojaalisuutta, luottamusta ja osaamista tarvitaan kaikilta – ja paljon. Ihmisten välistä se on, ei meillä johtoryhmässä ole yhtään koneihmistä. Kaikilla heillä on omat kunnianhimonsa, omat velvoitteensa työn ulkopuolella ja herra nähköön omat ongelmansakin.
- Soili** Minulle tulee tästä mieleen, että varmaan pelisääntöjen noudattaminen on myös yksi ammatillisuuteen liittyvä asia. Tehdään asiat työpaikalla ohjeiden, sääntöjen ja sovittujen mallien mukaan. Se kai ei organisaation kokoakaan katso, että yhteisillä pelisäännöillä pitää pelata.

Jaakko

Juuri näin. Se oli aika jännä huomata siinä meidän myyjien koulutuksessa, että vaikka tarkoitus oli vaan tsempata myyntitaidoissa, niin sitä tehtävää yhdessä mietittäessä samalla tultiin käydyksi läpi ne yhteiset pelisäännöt. Että ei kilpailla asiakkaista vaan kaikki otetaan niinkun meidän yhteisiksi omiksi ja hoidetaan viimesen päälle. Se on pelisääntökysymys sekini.

Liisa

Mutta ei kai se voi olla, että vain johonkin kirjattuja sääntöjä noudatetaan. Meillä on, anteeksi vaan Antero ja Pekka, sellainen luottamusmies, joka kyllä joka käänteessä on viimeisen päälle edellyttämässä, että kaikkia sopimuksia ja pykälä noudatetaan pilkulleen, mutta käytöstapoja ei itsellä ole ollenkaan.

Viime viikollakin tuli kansliaan puhisten ja punoittaen ääntään säästämättä, että ”meilläkö ei enää noudateta työehtosopimuksiakaan, viimeisen päälle selkänahasta revitään säästöjä ja tulosta, ja että joustetaan ja joustetaan!” Taisi siinä vielä pahemminkin sanoa. Ihan siinä väkisinkin säikähtää ja itsekin hermostuu. Olin vain muuttanut työvuorolistaa, kun on ollut yllättävää sairastamista ja potilaat on pakko hoitaa. En vain ehtinyt sanoa muutoksesta sille apuhoitajalle, jota asia koski. Tämä oli uusi työntekijä, ja meni kysäisemään luottamusmieheltä, että voiko näitä työvuoroja näin muuttaa hänen kohdaltaan hänelle sanomatta. No muuttaa tietysti voi, mutta pitäähän siitä aina puhua. Ja siihen tulee tämä luottamusmies räyhäämään. Niin se aina tekee, kun vaan on mahdollista.

On sellainen persoona, että kaikki sitä meillä osastollakin pelkäävät. Hoitaahan se tehtävänsä ja työnsäkin sääntillisesti, mutta kun ei osaa puhua muuten kuin huutamalla. Toisaalta olisi paljonkin asioita, joista olisi hänen kanssaan hyvä puhua ja sopia, mutta kun hänellä on heti sellainen ilmekin, että mitä sinä nyt taas olet tullut juonimaan.

Pekka

Meillä on käytöstavoista nykyisen johdon aikana pidetty kiinni hyvin. Aikaisempi toimitusjohtaja oli sellanen Juuso Valdeeni -tyyppi, että puhuikin aina itsestään, että ”me olemme ajatelleet” tai ”me olemme päättäneet”, kun tarkoitti itseään. Häneltä ei paljon menty sopimusten perään kyselemään ja jos mentiin, niin nöyrästi tai muuten ei mikään mennyt jakeluun. Tosin ei sekään mitenkään räyhännyt. Totesi vaan aina töksäyttäen, miten asiat on, kun oli aikansa kuunnellut. Vastaan väittäminen ei tullut kysymykseenkään ja yritys keskustelun jatkamiseen olisi ollut ajanhaaskausta.

Nykyinen toimari on ihan toisenlainen. Vähän niin kun tuo Tuomokin taitaa olla – ihmisten johtaja. Hän pitää tärkeänä, että osataan ihan oikeasti käyttäytyä: kuunnellaan, ollaan maltillisia, puhutaan ystävällisesti. Se on oivaltanut, että sillä luodaan kaikelle tekemiselle sellainen ilmapiiiri, jossa on helppo keskittyä asioihin ja jossa on helppo ottaa vaikeita asioita puheeksi. On meillä koviakin yt-neuvotteluja käyty, mutta kertaakaan en muista nykyjohdon aikaan, että olisi edes ääntä korotettu.

- Ohjaaja** Olisiko meidän hyvä päättää tämä istunto Pekan positiivisiin kokemuksiin. Ammatillisuudesta saimme hyvän otteen.
Seuraavana teemana meillä on tutkittavana luottamus. Olisiko jollakulla mielessä tapausta, jota haluaisitte tutkia ensi kerralla?
- Pekka** Meillä ICT-alalla on tällä hetkellä tosi kova kilpailu ja se on aika ajoin suorastaan raadollista sekä firmojen välillä että firman sisällä. Markkinat on nyt huonossa tilassa ja kaikki kärjistyy. Henkilöstövähennyksiä tulee varmasti ja kun meillä tämä firma on pörssiyhtiö, niin asioista ei tahdo ennakoon saada tietoa: joko sitä ei ole tai sitä ei voida kertoa. Vai olisiko sittenkin niin, että johto ei halua kertoa tai ei sittenkään uskalla luottaa?
Entisen johdon tapoihin ei tosiaan kuulunut puhua tulevista. Toisaalta sitten, kun se jotain sanoi, niin silleen se sitten oli. Siihen ainakin saattoi luottaa. Voittaisiko me käsitellä tätä? Minusta se on aika lailla luottamuksesta kiinni, miten näissä mennään. Ja onhan sitä kilpailua varmaan nykyisin joka alalla. Tuomon kokemukset kiinnostaisivat erityisesti minua luottamusmiehenä, että miltä se johtajan pöydän takaa näyttää ja tuntuu.
- Ohjaaja** Miltäs tämä teistä kuulostaa? Josko mietittäisiin kaikki tätä luottamuskysymystä omista kokemuksistamme käsin ja peilataan niitä sitten tähän Pekan tilanteeseen?
- Liisa** Minusta teema on tosi mielenkiintoinen. Siinä on monta puolta. Sopii ainakin minulle, että Pekka pohjustaa asiaa. Minulle tuo ICT-ala ei oikein ole tuttua, niin siinäkin mielessä.
- Heikki** Kyllä. Luottamuksesta se on kaikki kiinni. Sitähän ei voi pettää toisen luottamusta kuin kerran. Tärkeä asia myös työsuojelussa.
- Ohjaaja** Hyvä. Ensi kerralla siis luottamuksesta.

Kysymys lukijalle:

Miten olet pyrkinyt pitämään yllä omaa ammatillisuuttasi työpaikan yhteistoimintaan osallistuessasi?

Ammatillisuus on

- perustehtävän mukaista työskentelyä
- ammattitaitoa
- vastuullisuutta
- asioiden puheeksi ottamista, kun siihen on tarvetta
- työhön keskittymistä
- ei-tunnevaltaisuutta
- pelisääntöjen noudattamista
- hyviä käytöstapoja
- palautteen antamista ja vastaanottamista.

Ammatillisuuden merkitys yhteistoiminnan kannalta on siinä, että ammatillinen työote tukee tavoitteista, perustehtävän mukaista yhteistä työntekoa. Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä myös työhyvinvointi tulee hyvin tuetuksi.

Ammatillisuutta käsittelevää kirjallisuutta

Tuomi, Taina: Omaehtoinen ryhmäopiskelu ja ammatillinen kehittyminen. Acta Universitatis Tamperensis 1091. Tampereen yliopisto 2005.

Helin, Kari: Yhdessä menestymisen taito. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä. 2002.

Järvinen, Pekka: Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY, Juva 2008.

Heikkilä Jorma ja Heikkilä Kristiina: Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. WSOY, Porvoo 2001.

Luottamus

Otteita kolmannen istunnon kulusta

- Ohjaaja** Me istutaan tässä nyt kolmatta kertaa ja kaikki ovat paikalla. Jäikö viime kerrasta jollekin jotain, minkä haluaisitte vielä ammatillisuudesta ottaa puheeksi tai jotain, mikä muuten on jäänyt mieltä kaihertamaan?
- Hyvä. Jos ei kenelläkään ole tässä kohden muuta, niin Pekka on varmaan valmistellut meille pohjustuksen teemaan luottamus, josta viime istunnossa sovittiin.
- Pekka** Ajattelin silloin viimeksi luottamusta lähinnä henkilöstön edustajien ja johdon välisessä suhteessa. Käsittäakseni johto vastaa yrityksen strategiasta ja sen täytyy olla koko ajan tosi hyvin perillä tietualan markkinoista ja vielä osattava ennakoida muutokset sekä lyhyellä että keskipitkällä tähtäimellä. Nyt meidän markkina-asema ei ole kovin hyvä.
- Me ollaan ohjelmistoja tuottava yritys. Meillä on pari kolme isoa asiakasta ja kymmeniä pienempiä. Nää isot on niin isoja, että jos niistä yhdelläkin menee huonosti, se heijastuu heti meidän palvelujen kysyntään ja sitten ollaan aika ahtaalla.
- Yhdellä näistä meidän tärkeimmistä asiakkaista on ilmeisesti hankaluuksia Kaukoidän markkinoilla. Tietoa ei ole, mutta huhuja liikkuu. Siellä on joku isompi toimija ryhtynyt omavaltaiseksi ja muut ovat sen kimpussa. Jotain poliittistakin siellä tuntuu olevan tekeillä.
- Heikki** Huhuilta on katkaistava siivet välittömästi hyvällä tiedotuksella!
- Pekka** Niinpä, mutta meille hankaluudet pahimmassa tapauksessa merkitsisivät markkinoiden menetystä. Silloin on edessä kulujen karsintaa, mikä käytännössä tänä päivänä tarkoittaa henkilöstön vähentämistä. Onhan siihen pakko varautua jotenkin.
- Me on tähän mennessä pärjätty hyvin, ihan kehumatta voin sanoa, ylivoimaisella tuotevalikoimalla ja joustavilla toimituksilla. Toisaalta erikoistuminen on tuonut mukanaan myös haavoittuvuutta siinä mielessä, että markkinat eivät ole rajattomat. Huipputuotteen muokkaaminen uudeksi, erilaiseksi huipputuotteeksi ei ole niin helppoa kuin luulisi.
- Tuomo** Tuo oli hyvin sanottu.
- Pekka** No, joka tapauksessa, jos tullaan noista sfääreistä tähän ihmisten arkeen työn ääressä, kysymys on epävarmuudesta, sen sietämisestä ja käsittelemisestä. Ihmisillä on huoli huomisesta. Ei voi luottaa siihen, että firma menestyy. Ei voi luottaa, että itsellä olisi töitä. Ei voi luottaa siihen, että oma osaaminen riittää, jos mennään ihan uudenslaisiin tuotteisiin. Eikä voi luottaa siihenkään, että saa tietoonsa asioita, joiden avulla voi selviytyä. Epäily johdon aikeista herää helposti, kun on paljon epävarmuutta ilmassa. Ja voihan olla, että johtokaan ei luota siihen, että henkilöstö sitoutuu, jos sille kertoo karun todellisuuden sellaisena kuin se on.

Tää taitaa kuulostaa teistä aika epämääräiseltä, mutta siltä se ajoittain minusta tuntuukin.

- Ohjaaja** Kiitos Pekka hyvästä pohjustuksesta. Toit asiaan näkökulmia monelta tärkeältä kantilta. Voisitko vielä kiteyttää kysymyksen luottamuksesta johonkin konkreettiseen tilanteeseen, joka sinulle on tullut tämän asian tiimoilta eteen luottamusmiehenä? Saisimme ehkä paremmin kiintopistettä asian tutkimiselle?
- Pekka** No esimerkiksi viime viikolla meillä oli ammattiosasto koolla. Me käsiteltiin tätä meidän konsernin tilannetta. Siinä alkoi tunnelmat vähitellen saada sanallista ilmaisua. Ei aina todellakaan niin painokelpoista, kun vauhtiin päästiin. Se taisi olla meidän työsuojeluvaltuutettu, kun alkoi puhua jaksamisen ongelmista. Että painetaan niska limassa töitä, ollaan sitoutuneita aina varpaisiin asti ja sitten tulee uupumusta ja psyykkistä räsitystä. Ja me onnettomat vaan pusketaan töitä, eikä meille edes kerrota, missä todellisuudessa mennään.
- Eino** Kuulostaa tutulta.
- Pekka** Siinä alkoi äänenpainot voimistua yhdellä ja toisella. Esimiehet eivät kuulemma välitä vähääkään. Ollaan, niin, että ”eihän toki meillä”, ja että ”mitenkäs sitä nyt tällä tavalla?”. Meillä ei muka voi olla mitään psyykkisiä ongelmia, kun kaikki on suhteellisen nuoria ja terveitä. Lakaistaan ongelmat maton alle. Ja siitä sitten edettiin uuden johdon mollaamiseen ja epäilemiseen. Joku totesi, että eihän ne ekonomit mitään tietotekniikasta ymmärrä. Sellaisen nuoren plantun panivat meitä konkareita paimentamaan. Että eihän siitä mitään tule. Kaivattiin jo vanhan ”patruunan” otteita. Oli se vaan luotettava. Että kun se sanoi, niin se oli jämäpti niin. Että tämä uusi on niin tuuliviiri.
- Yritin kyllä heille tuoda esiin, että ihan toisella tavalla meitä nyt kuunnellaan ja meidän kanssa keskustellaan, kuin ennen. Ainakin parin ohjelmoijan naamasta näki, että onkohan tuohon luottamusmieheenkään enää niin luottamista. Taitaa olla johdon talutusnuorassa sekin. Eivät kuitenkaan suoraan sanoneet. On se tämä luottamusmiehen hommakin aika lailla puun ja kuoren välissä olemista. Kun yhdelle kumartaa niin toiselle pyllistää. Mistä sitä luottamusta sitten lähtisi vahvistamaan.
- Eino** Kuuluuhan se teidän valtuutettu liittoon, kun kerran on ammattiosaston kokouksessa. Pitäisihän hänen tietää, että positiivista asennetta tarvitaan ja että luottamusmiehen kanssa ollaan samoilla linjoilla. Henkilöstön edustajien keskinäinen tuki on ihan välttämätöntä. Ei näitä hommia muuten jaksaa kukaan. Toisaalta se voi olla kyllä niinkin, että ihmiset valittavat ongelmiaan ja tuovat pahaa mieltään enemmän työsuojeluvaltuutetun kannettavaksi. On se joskus raskasta. Ei oikein tahdo aina jaksaa luottaa omiin voimiinsakaan.

- Seija** Tuttua on meille valtion puolellakin sekä rankat muutokset että niihin liittyvä epävarmuus ja epäluottamus. Vaikka meillä on joka kerran, kun organisaatiota on uudistettu, oikein karhunkokoisilla kirjaimilla kerrottu, että muutoksen yhteydessä ketään ei irtisanota. Aina sitä vaan keskustelua käydään siitä, että ketähän nyt pannaan pihalle. Ja aina, kun henkilöstöä organisaation muutoksen yhteydessä uudelleen sijoitetaan, niin hoetaan että pirstäkerroin ja pirstäkerroin. Ei luoteta siihen mitä sanotaan eikä luoteta siihen, että toimitaan oikeudenmukaisesti ja järkevästi. Siitä epävarmuudestako se epäluottamus perimmältään tulee?
- Liisa** Hoitoalalla päivän sana on kunnissa ulkoistaminen, tietysti sen lisäksi että säästetään ja säästetään. Aina kun jotain toimintoja siirretään yksityisten yritysten hoidettavaksi, käydään taustalla poliittista hännänvetoa siitä, että mikä lopulta on edullisinta ja mikä on ideologisesti oikein tai väärin. Siinä keskustelussa ei työpaikkojen henkilöstöä kyllä kuulla ollenkaan, kun taustalla on poliittinen valtopeli.
- Heikki** Meillä ei onneksi ole noita poliittisia pelureita sotkemassa pasmoja.
- Liisa** Se vasta epävarmuutta ja epäluottamusta synnyttää, kun kaikki puhuvat omaan pussiinsa ja näyttää siltä, että kukaan ei katso sitä kokonaisuutta. Onhan siellä tietysti lautakunnissa meidänkin ihmisiä ja niillä on hyvä kontaktit kunnan hallintoon. Se paljo puhuminen lisää kyllä tietoaakin, mutta en tiedä sitten. Ei se näytä niitä häiritsevän, jotka siinä puhumyllyssä ovat itse mukana. Jotkut näyttää viihtyvän hyvin ja suorastaan nauttivan erinomaisista lehmänkaupoistaan.
- Osastonhoitajana minä olen eniten huolissani siitä hiljaisesta ja tekevästä työntekijäjoukosta. He kuulevat kaikenlaista, ovat hämmennyksissään, mutta eivät osallistu, eivät puhu sitä eivätkä tätä. Eivät taida minullekaan kaikkea huoltaan näyttää, kun kuitenkin esimiehenä olen varmaan aina lopulta talon puolta. Ehkä he sitten valittavat luottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille.
- Heikki** Kyllä se niin on, kun taisin jo edellisellä kertaa sanoa, että luottamuksen voi pettää vaan kerran. Ihminenhän on oppiva luontokappale, ja kun sen kerran on pettänyt, niin se ei sitä unohda. Siitä luottamuksesta täytyy pitää kaikkien kiinni ja lujasti.
- Soili** Niin se varmaan on. Minä olen vuosien mittaan ollut monenlaisissa luottamustehtävissä, nyt henkilöstön edustajana konsernin hallinnossa. Ja kyllä minunkin kokemukseni on, että kun asioista sovitaan, niin niistä on pidettävä kiinni. Epäluottamus vaikeuttaa kaikkea yhteistyötä.
- Eino** Sitä oppii luottamaan joihinkin ihmisiin ja silloin löytyy avoimuutta puolin ja toisin myös asioiden käsittelyyn. Sitten on ihmisiä, jotka puhuvat yhtä sinulle ja toisille toista. Luovivat aina tilanteen mukaan. Eivät ne välttämättä valehtele suoranaisesti, mutta jättävät kertomatta ja sitten

myöhemmin käy ilmi, että ovat salailleet. Se etäännyttää heti ja vie pohjaa yhteistyöltä. Toisaalta oppiihan sitä vuosien mittaan näitä hankalampiakin venkoilijoita käsittelemään. Se vaan on niin, että pitää tietää, eikä saa olla niin sinisilmäinen, että uskoo kaiken mitä sanotaan.

Soili

Joku määrä epävarmuuttahan aina täytyy aikuisen ihmisen voida sietää. Mutta voisi sitä epävarmuutta yrittää tavoitteisestikin lieventää ja rakentaa luottamusta ihan tarkoituksella. On minulla siitäkin kokemusta, että olen ottanut riskiä ja sanonut, että kuulehan Kalle, minusta tuntuu, että sinä et nyt kerro kaikkea, mitä sinun pitäisi. Tai että sanopa Veli, mitä tarkoittit sillä, kun eilen asiakkaille kerroit, että meillä tehdään tämä työ viikossa, ja nyt sanot, että aikaa on kaksi viikkoa. Ja kyllä ne on vastanneet, kun on suoraan kysynyt. Sillä tavalla on lisääntynyt ymmärrys ja luottamus puolin ja toisin. Joskus tietysti on joku alkanut venkoilla, kun on selvää asiaa yrittänyt selvittää, mutta näyttävät ne skarppaavan venkoilijatkin, kun kysyy suoraan.

Tuomo

Luottamusta pitää uskaltaa testata. Se ei koskaan synny ihan ilman minikäänlaista riskin ottoa. Tämä on minunkin kokemukseni pitkän urani ajalta. Eihän siinä alkuun tarvitse mahdottomia riskejä ottaa. Luottamus rakentuu vähitellen.

Tämä liittyy myös muutostilanteisiin. Minä jouduin aikanaan, melko nuorena itse asiassa tilanteeseen, jossa minun piti esimiehenä ottaa vastuu pahassa paikassa. Yritystä uhkasi ilmeinen konkurssi, jos kustannuksia ei karsita samalla, kun uusiin tuotteisiin piti panostaa. Ensireaktioni tilanteen tajutessani oli paniikki ja halu panna pää pensaaseen. Olisin vaan antanut firman mennä ja katsonut äkkiä itselle muuta tekemistä. Se olisi ollut silloin ihan mahdollista. Olin kuitenkin sitoutunut yritykseen ja yhden valvotun yön jälkeen kutsuin porukan koolle ja kerroin, missä mennään.

Heikki

Hieno homma!

Tuomo

Otin riskin luottaa firman työntekijöihin. Ja kyllä ne aluksi hermostuivatkin. Panivat minut koville kysymyksineen. Vastasin sen, mitä tiesin ja kerroin mitä en tiennyt. Sovittiin, että tehdään yhdessä selviytymisstrategia ja tehdään se, mitä se edellyttää. Kaikille oli selvää, että kenenkään työpaikka ei ollut turvattu. Ei ollut minunkaan. Näin jälkikäteen minusta on selvää, että me onnistuimme juuri siksi, että itse otin vastuun tilanteesta riippumatta oliko se minun syytäni vai ei. Ja kun itse otin vastuuta, niin sillä lunastin myös luottamuksen siihen, että olen myös valmis tekemään kaiken voitavan. Teoilla se piti myös näyttää. Muuten luottamus olisi hiipunut varmasti nopeaan tahtiin.

No, se yritys oli paljon pienempi, kun nykyisin johdossani oleva konserni. Mutta kyllä siinä sama logiikka näyttää edelleen toimivan. Nyt se on johtoryhmä, johon se luottamus on rakennettava henkilötasolla ja henkilöstöllekin on pystyttävä välittämään tunne, että vastuuta kannetaan ja että henkilöstöön luotetaan.

Jaakko

Minulla taitaa nuo kovemmat luottamustestit olla vielä edessäpäin. Ei ole vielä ikää eikä kokemusta yhtä lailla kuin Tuomolla. Mutta sitä olen joskus miettinyt, että pitääkö sen luottamuksen ylläpitämiseksi puhua kaikki asiat henkilöstölle ja kaikille. Meillä tehdään niin, että kun muutoksia tehdään, niin puidaan asia ensin pohjiaan myöten johtoryhmässä. Siinä ovat minun lisäksi, henkilöstöjohtaja, talousjohtaja laskentatoimen johto, markkinointijohtaja ja asiakaspalvelupäällikkö.

Sillä porukalla mietitään ja annetaan työntekijöiden rauhassa keskitettyä töihinsä. Ja sitten kun muutokset on päätetty, niin kerrotaan henkilöstön edustajille, mitä on päätetty. Sitten käydään heidän kanssaan avoin keskustelu siitä, miten muutos on hyvä viedä läpi. Ja tiedotetaan asiasta hyvissä ajoin, ennen kun mihinkään toimiin ryhdytään. Ehtii henkilöstö paremmin sopeutua. Meillä luottamus tarkoittaisi silloin sitä, että me luotetaan siihen, että henkilöstö sitoutuu töihinsä ja henkilöstö luottaa siihen, että me osataan tehdä järkeviä päätöksiä. Siihenhän me pyritään, että työpaikat säilyy ja firma pysyy kannattavana.

Antero

Et voi Jaakko olla tosissasi! Että henkilöstön edustajille kerrotaan muutoksista vasta kun ne on päätetty? Eikä henkilöstöllä ole mitään mahdollisuuksia vaikuttaa tai edes tietää, mitä ollaan suunnittelemassa. Ei voi olla yt-lain mukaista. Ei ainakaan uuden yt-lain hengen mukaista. Ja että henkilöstön edustajat ovat vaan sitä varten, että pitävät porukan sopuisana ja myöntämielisenä muutoksiin.

Jaakko

Älähän Antero hermostu. Kyllä me lakia noudatetaan. Myös yt-lakia. Voi olla, että muotoilin äsken vähän yksinkertaistaen. Mutta kyllä minä niin ajattelen, että päätöksistä vastaa johto ja henkilöstön edustajilla on sanansa sanottava, kun päätöksiä viedään käytäntöön. Ei siinä tähän mennessä ole ongelmia ollut. Ei ole ainakaan luottamuspulasta valitettu. Ja onhan meillä hyvät puhevälit luottamusmiehiin ja muihin henkilöstön edustajiin. Käydään aika ajoin lounailla ja seminaareissa yhdessä. Pidetään yhteyttä epävirallisesti ja puhutaanhan me näitä työasioita vapaallakin tavattaessa.

Ja henkilöstöä me kyllä koulutetaan jatkuvasti, että silläkin tavoin tietävät asioista ja pysyvät hyvässä iskussa omissa tehtävissään. Ei sitä myyjää tai varastomiestä jossain Kajaanissa taida paljon kiinnostaa, mitä meidän kilpailijat vaikka Liettuassa meidän markkinoiden syömiseksi puuhastavat tai aikovat. Se on aina alkuun ristiriitaista ja epävarmaa se tietokin. Parempi, että me ensin selvitetään, mistä on kyse ja mitä se merkitsee meidän kannalta. Kerrotaan sitten, kun on mietitty, tehdäänkö jotain ja mitä tehdään. Niinhän se sanoi pääministerikin, että kesken-eräisistä suunnitelmista ei kannata julkisuudessa keskustella. Tulee vaan turhaa polemiikkia ja spekulatioita. Mitataan se luottamus sitten, kun asiat on ratkaistu, ja nähdään, mitä siitä seuraa.

Antero

Ei tulisi meillä kysymyksenkään. Meillä on johdon ja henkilöstön edustajilla säännölliset palaverit markkinanäkymistä ja firman tilanteesta.

Suunnitelmista tiedetään sitä mukaa, kun suunnitelmia käynnistetään. Ja kyllä meillä epävirallistakin yhteydenpitoa pidetään jatkuvasti yllä. Sitä halutaan johdonkin taholla, että kaikki ovat tietoisia ja että kaikki ottavat vastuuta firman menestyksestä. Jostain politiikan isähahmoista tai sellaisiksi haluavista ei kannata ottaa mallia. Helposti jää silloin johto omiin sfääreihinsä ja menettää kosketuksen siihen, missä oikeasti mennään.

Pekka

Mulle tuo Jaakon ajattelutapa on meidän alalta hyvinkin tuttua. Moni nuori tuloksetekijä ajattelee samalla tavalla. Yritys on niinkun johdon työkalu, jolla tulosta tehdään. Henkilöstön sitoutuminen pidetään yllä hyvällä supliikilla. Taputetaan olalle ja osoitetaan kiinnostusta. Työhän on monelle haasteellisia ihan oikeasti ja sitä varmaan moni tekisi ihan mielenkiinnostakin. Ja palkkaakin maksetaan palkitsemismielessä ihan mukavasti, kun menee hyvin. Mutta on siinä sitten melkoinen kilpailukin siitä, minkälaisia projekteja kukakin saa ja siitä, ketä pidetään oikeesti hyvänä ja huippuammattilaisena.

Näinhän se menee, kun alalla on kova kasvu ja osaaajista kova kysyntä. Kun sitten alkaa tuotot hiipua, niin sitten aletaan kysellä työehtojen perään. Että eikös meille luvattu sitä ja tätä. Eihän siinä kukaan ole mitään luvannut. Yhdessä huumassa on menty eteenpäin. Se luottamus tulevaan ja johtoon vastuunkantajina saattaa romahtaa yhtä nopeasti, kuin kurssit pörssissä, kun kupla puhkeaa. Vasta sitten aletaan rakentaa suojamekanismeja ja luottamusta niiden mukana. Mutta paljon siinä on vielä tekemistä.

Ohjaaja

Aika tähän istuntoon alkaa olla loppuillaan. Miten Pekka koet saaneesi valaistusta esille ottamaasi asiaan tässä istunnossa.

Pekka

Ainakin tässä tuli luottamusta tutkailtua. Itse en arvannut asiaa ihan näin laajaksi. Kiitos vaan ryhmälle.

Ohjaaja

Luottamuksella näyttää olevan yhtymäkohtia ainakin epävarmuuteen, osallisuuteen yhteisistä asioista, vuorovaikutukseen, tietoon ja tiedon jakamiseen. Kysymys on toisaalta yksilön kokemuksesta ja toisaalta yhteisön tilasta ja mahdollisuudesta tuottaa luottamusta.

Tässä tuli myös näkyviin, että meillä voi olla hyvin erilaisia näkemyksiä ihan työyhteisön perusasioistakin kuten osallistuminen ja yhteistoiminta. Niiden tuominen yhteiseen tutkimiseen on yksi tapa rakentaa luottamusta.

Sivusimme myös teemoja, joita voidaan, ja on varmasti hedelmällistä jatkossa tutkia tarkemmin, kuten yhteisöllisyyttä, kokemusten merkitystä eri-ikäisyyden näkökulmasta ja johtajuutta. Ainakin johtajuuden avaaminen on käsittääkseni välttämätöntä, jos haetaan selvennystä Jaakon, Anteron ja Pekan tuossa lopussa käymään ajatustenvaihtoon.

Olisiko tuo johtajuus sopiva teema ensi kerraksi? Ehdottaisin, että Soili pohjustaa johtajuuden tutkimista. Sinullahan on kokemusta monen-

laisista työyhteisöistä ja olet henkilöstön edustajana työpaikkasi hallinnossa ja siten aitiopaikalla näkemään johtamista ilman että johtaminen on varsinainen työtehtäväsi.

- Tuomo** Se voisi olla minusta hyvä idea. Pitkään konsernin johdossa työskennelleenä sitä voi olla vähän jo urautunutkin ajatuksissaan johtamisesta. Ja näille nuoremmille johtamisen käsittely voi olla vielä vähän hakusessa.
- Jaakko** Kyllä se minulle sopii, että Soili avaa pelin tässä asiassa.
- Ohjaaja** Miten on Soili? Käykö sinulle?
- Soili** Voinhan minä yrittää. Onhan sitä aihepiiriä tullut mietittyä. Yritän miettiä jotain käytännön tilannetta. Niinhän se työnohjauksessa on tarkoitus.
- Ohjaaja** Hyvä. Tehdään näin. Tapaamisiin kahden viikon kuluttua.

Kysymys lukijalle:

Mihin perustat uskosi tulevaisuuteen omalla työpaikallasi?

Luottamus yhteistoiminnassa:

- Luottamus on aina ihmisten välistä vuorovaikutuksessa vahvistuvaa tai murenevaa.
- Luottamus lisää sekä yksilön että yhteisön voimavaroja. Puhutaan luottamuspääomasta.
- Viime kädessä luottamus osoitetaan luottamusta vahvistavilla teoilla.
- Luottamus vahvistaa optimistista asennoitumista elämään ja myös siten tukee työhyvinvointia työpaikalla.
- Luottamusta koetellaan aina erityisesti odottamattomissa, epävarmuutta herättävissä tai uhkaavissa tilanteissa. Niissä rakennetaan myös vahvimmat keskinäisen luottamuksen siteet.

Luottamusta käsittelevää kirjallisuutta

Koivumäki, Jaakko: Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto 2008.

Saarikoski, Ville: Kehittämisen kulmakivet – tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus 2006.

Johtajuus

Otteita neljännen istunnon kulusta

- Ohjaaja** Hyvää huomenta taas kaikille. Me tutkittiin viime kerralla luottamusta. Olisiko siitä jäänyt jollekulle irrallista ajatusta, josta vielä haluaisi jotain sanoa?
- Seija** Tuota, minä jäin miettimään tuota Heikin toteamusta, että luottamuksen voi pettää vaan kerran. Että onko se niin ehdotonta. Ajatellaan vaikka, että puolet avioliitoista päättyy eroon ja varmaan sen pettämisenkin kanssa on ongelmia vielä useammalla parilla. Ja kuitenkin se on suhde, jos missä luottamusta tarvitaan. Ja ihan varmasti suurella vaivalla rakennetaan aika ajoin uudelleenkin. Niin miten sitten ei työyhteisössä voisi luottamusta palauttaa?
- Heikki** Tiedä nyt niitä aviosuhteita tähän sotkea, mutta kyllä minua ainakin tosissaan sieppaa, kun vaikka tullaan valittamaan jostain tapaturmaristikistä, vaikka lattian liukkaudesta. Ja esitetään ihan vakavalla naamalla, että yhdeltäkin kaverilta on polvi hajalla, kun on kaatunut. Ja sitten ilmenee, että on kännipäissään kapakan portaissa kaveri itsensä telonut. Että luottamus meni minulta ainakin siinä asiassa ihan totaalisesti. Niitä on sellaisia ihmisiä kyllä. Se on tietysti toinen juttu, jos vahinkoja tapahtuu ja niistä tullaan rehellisesti sanomaan. Silloin tietysti pannaan paikat kuntoon. Mutta kun tässäkin tapauksessa sitä lattiaa tutkittiin tuhansilla euroilla, eikä siitä mitään liukasta saatu millään. Se oli vielä työsuojeluasiamies, joka sitä asiaa tuli esittämään. Ei se ole meillä enää töissäkään, mutta jotain silläkin on varmaan ollut hampaankolossa, kun tuli semmosta asiaa.
- Tuomo** Kyllä minulla on vuosien varrella tullut vastaan ihmisiä, joilla on ollut milloin neuvottelujen yhteydessä ketunhantä kainalossa, milloin työpoissaolojen tai kulukorvauksien kanssa pientä tai isompaa vilunkia. Ja täytyy näin jälkikäteen ajan päästä sanoa, että useimmat tapaukset kyllä selvitettiin ja sovittiin tavalla tai toisella. Ei ne aina niin tahallisia ole siltä näyttävätkään asiat. Monesti tilaisuus tekee varkaan, niin kun sanotaan. Ja nämä kun saadaan puhki keskusteltua, niin siinä on monesti luottamus vaan vahvistunut. Sitä vanhemmiten tulee näihin asioihin ehkä enemmän malttia ja sitä kautta asioita voidaan paremmin sovittaa, etteivät kärjisty ja riistäydy kokonaan käsistä.
- Heikki** Voihan se olla. Mutta kyllä se vaan vihaksi panee, kun luottamus rikotaan.
- Seija** Kyllä sen tunteen ymmärtää. Mutta pitäisikö siinä sitten kuitenkin hakea joku tie siitä tilanteesta ulos. Sopia tai jotain. Ainakin minusta voisi yrittää, jos toinen vaikka saisi asiaa jotenkin hyvitettyä, osoittaisi vaikka katumusta jotenkin. Jostakshan voi tosiaan kysymys olla ihan väärinkäsityksestäkin. Ainahan se ei onnistu, vaikka yrittäisikin olla rakentava.

- Ohjaaja** Ihan varmasti pettymyksen tunne on vahva, kun luottamus on koetuksella. Mutta tunteen vallassa ei ehkä kovin ammatillisuutta henkiviä ole nekään sanat, joita silloin itse tulee sanoneeksi. Ehkä siinä on paras laskea kymmeneen, joskus vähän pidemmällekin, ja palata sitten asiaan? Seija kiteytti tuossa varmaan jotain hyvin tärkeää meille kaikille mietittäväksi.
- Mutta oltaisiinko nyt valmiit tutkimaan johtajuutta. Soili, olepa hyvä.
- Soili** Meillä on konsernissa monenlaista johtamista. Koko konsernista vastaa toimitusjohtaja ja johtoryhmä, johon kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi henkilöstöjohtaja, markkinointijohtaja, neljän tuotantoyksikön johtajat ja minä henkilöstön edustajana.
- Koko konsernin tasolla johtajuus on aika lailla yksissä käsissä. Toimitusjohtaja päättää asiat ja tietysti kantaa päätöksistä myös vastuun. Toisaalta meillä johtoryhmä ja henkilöstön edustajat ovat hyvin informoituja asioista etukäteen. Toimintaympäristöstä saadaan tietoa koko ajan, joskus liiaksikin asti, ja toimitusjohtaja näkee paljon vaivaa saadakseen kaikkien näkemykset tietoonsa ennen asioista päättämistä. Sillä tiedolla on myös vaikutusta, jos se on hyvin perusteltua. Meillä keskustellaan asioista paljon sekä säännöllisissä palaverieissa että käytävillä. Kynnys kysyä ja sanoa on todella matala. Eli konsernitasolla voi sanoa, että työnjako toimitusjohtajan, johtoryhmän ja henkilöstön edustajien kesken on selkeä ja hyvällä mallilla. Mutta kun mennään tulosyksiköihin, niin kuva ei ole yhtä ruusuinen.
- Tuomo** Pelkkänä korvana...
- Soili** Meillä on esimerkiksi markkinoinnissa johtaja, joka ei kuuntele eikä kysele. Hän katsoo, että hän on ekonomintutkintonsa suorittanut markkinointi pääaineena, ja tietää mitä tarvitseekin tietää. Hän on tietysti tekemisissä paljon myös alihankkijoiden kanssa ja kilpailuttaa heitä kovalla kädellä. Samalla ovat kilpailuttamisen, tai kuten henkilöstö sen sanoo, kyykyttämisen kohteena kaikki työsuhteessa olevatkin. Siinä yksikössä ei voida hyvin, mutta tulosta syntyy ja konsernijohto on haluton puuttamaan tilanteeseen. Asiasta on kyllä ollut puhetta kerran jos toisenkin.
- Yhdessä tuotantoyksikössä taas henkilöstö tekee melkein mitä lystää ja johtaja keskittyy olemaan kaikille mieliksi. Ristiriitoja on paljon, mutta johtaja ei niihin puutu. Hänen sanavarastossaan ilmaisu: tee niin kuin parhaaksi katsot, on tavallinen. Jos tämän yksikön henkilöstöltä kysyy jossain yhteisessä palaverissa, niin ongelmia ei ole. Ollaan viattomia ja katsellaan seinille. Mutta jos kysyy keneltä tahansa kahden kesken, niin vastaus on ihan muuta. Siellä koetaan turvattomuutta, kateutta, kilpailua ja vaikka mitä. Johto kun ei puutu mihinkään. Tästä on puhuttu pariinkin otteeseen toimitusjohtajan kanssa ja hän on myös ottanut yksikönjohtajan puhutteluun. Se on auttanut aina jonkin aikaa, mutta vanhat kuviot palaavat melko pian.

Sitä olen aika ajoin miettinyt, että mitä henkilöstön edustaja voi tehdä, kun johtajuuteen pitäisi saada parannusta? Olisiko teillä näkemyksiä tai kokemuksia johtajien toimiin puuttumisesta?

- Jaakko** Minä kyllä ottaisin tuon markkinointijohtajan tiukkaan puhutteluun. Olkoon, että tulosta syntyy, mutta ei sitä synny pitkään tuolla tavalla. Markkinointitaitoja hänellä voi hyvinkin olla ja mies kannattaa pitää talossa, mutta kyllä alaisia on kuultava ja yhdessä se tulos on yksikössä tehtävä.
- Soili** Tämä markkinointijohtaja kyllä on nainen, nuori ja tiukka.
- Jaakko** No, joka tapauksessa. Voihan se olla sellasta naisen epävarmuuttakin. Puhuttelisin ilman muuta ja järjestäisin esimiesvalmennukseen. Monestihan se on siitä kiinni, että ei ole sitä ihmissuhdeosaamista. Ei uskalleta puhua alaisten kanssa, kun ei osata. Meillä esimiesten valmennukseen kiinnitetään paljon huomiota. Ei se johtajuus mikään synnynnäinen ominaisuus ole. Jos löytyy tehtäväkohtaisia taitoja, niin kyllä ihmissuhdetaitoja voi opettaa ja oppia.
- Mutta tämän toisen johtajan kanssa voi olla hankalampaa. Jos ei ota sitä johtajuutta ollenkaan, niin silloin on tosi vaikeaa auttaa löytämään sitä johtajuutta itsestä kurssienkaan kanssa. Hänet vaihtaisin muihin tehtäviin. Vai mitä mieltä Tuomo kokeneempana pomona olet?
- Tuomo** Olen aika lailla samoilla linjoilla. Minun kokemukseni on, että joidenkin kohdalla esimiestaidot löytyvät oppimisen kautta. Joillakin taas voi persoona olla sillä tavoin rakentunut, että johtajan otetta ei löydy, vaikka mitä kursseja kävisi. Tärkeintä tässä minusta on se, että toimitusjohtaja ottaa vastuun siitä, että muutosta tulee tavalla tai toisella. Sitä voi aina käyttää asiantuntija-apuja, jos ei itseltä löydy kokemusta ja näkemystä asian hoitamiseen. Puuttuminen asiaan on tässä kaiken A ja O. Siinä mielessä sinä Soili olet minusta henkilöstön edustajana tehnyt hyvää työtä viedessäsi asian toimitusjohtajan mietittäväksi.
- Helppoahan se ei ole, kun johdon tehtäviin puuttuminen koetaan meikäläisessä työkuulttuurissa niin vahvasti. Sitä vieläkin ajatellaan, että se on sellainen palkkiovirka, johon ei sovi kajota, kun sen jollekin on antanut. Mutta onneksi johtajuuskin on nykyisin enemmän erityistehtävä muiden joukossa. Olkoonkin, että siinä on enemmän vastuuta ja haastetta, kuin monessa muussa tehtävässä.
- Eino** Kai sillä johtajalla valtaakin on. Vai miten sinä Tuomo sen näet?
- Välillä näyttää ainakin tiedotusvälineitä seuratessa siltä, että mitä suurempi johtaja, sitä vaatimattomampi käsitys omasta vallasta. Ne on aina markkinavoimat, asiakkaat tai suhdanteet, jotka päättävät – eivät johtajat. Mennään yleisten asioiden taakse, kuin väistettäisiin vastuuta.

- Tuomo** Taidatpa Eino tarkemmin ajatellen olla aika oikeassa. Se on varmaan paljolti sellaista julkisuusretoriikkaa. Sitä en usko, että johtajat vastuutaan väistelisivät. Minusta viime aikoina julkisuudessaakin yritysten johtajat esiintyvät suoraselkäisemmin, kuin joskus ennen.
- Minusta vastuu ja valta kulkevat aina käsi kädessä. Vastuita on, mutta on myös valtaa, mikä on monissa muutostilanteissa aivan välttämätöntäkin.
- Liisa** Minun työyhteisöni on aika pieni, mutta on siinäkin johtamista. Minusta usein tuntuu, että tärkeintä on että on läsnä. Minä koen johtamisen niin, että siinä ei paljon suuria strategioita tarvitse miettiä, mutta osaston perustehtävä on pidettävä kirkkaana mielessä. Hoitajat ovat ammattitaitoisia ja heihin ihan varmasti voi luottaa siinä mielessä, että ovat tunnollisia. Siinä työssä on kuitenkin niin paljon tunnetta mukana ja kädet eivät tahdo riittää joka asiaan. Jonkun on aina silloin tällöin sanottava, että nyt tehdään näin, otettava vastuuta. Ja joskus riittää kun on kuulolla ja tarpeen mukaan tueksi. Osaavat ne sitä arvostaa, vaikka joskus näkee, että ei meinaa millään pinna kestää jonkun potilaan tai sen omaisen kanssa.
- Heikki** Niin se on, että aina tarvitaan joku, joka johtaa. Niinhän se on aina ollut. Aina on olemassa järjestys, olkoon sitten nokkimisjärjestys tai alfauroksen ylläpitämä järjestys. Jos ei vastuut ole selvät, niin kaaoshan siitä seuraa. Tehdään mitä kukin lystää. Ei siitä työssä tule mitään, pelkkää sutta. Niin että Soili sille sun antaa mennä –johtajalle antaisin kenkää siltä seisomalta. Ei hoida tehtäväänsä. Ja edestä se on työyhteisökin johdettava, eikä rintaman takana kiikarin kanssa katsellen, kun porukka makaa tulessa.
- Eino** Kyllä kai ne vastuut on oltava selvillä. Minä jäin kuitenkin miettimään tuota Jaakon, Anteron ja Pekan puheista edellisessä istunnossa nousutta pulmaa siitä, mikä on henkilöstön rooli. Ei se voi olla vaan tottelemisessa. Onhan ne kaikki aikuisia ihmisiä ja tottuneet ottamaan vastuuta isoistakin asioista omassa elämässään.
- Hukkaan heitetty resurssi se henkilöstö on, jos sen tietoa ja ymmärrystä ei oteta muutosten hallintaan mukaan. Mutta missä vaiheessa muutoksia henkilöstö oikeasti otetaan mukaan muutoksen hallintaan. Minusta johtajuudesta ei voida puhua puhumatta samalla osallistumisesta. Näen tämän asian näin työnjaollisena kysymyksenä. Eli mikä on johdon rooli muutoksessa ja mikä henkilöstön? Minkälainen työnjako näillä on muutoksen hallinnassa ja toiminnan kehittämisessä ylipäänsä?
- Seija** Minun virastossani asiat tulevat valtionhallinnon päätöksinä, aina ylhäältä ohjeistettuna. Ei niihin päätöksiin viraston päällikkökään voi paljon vaikuttaa saati sitten henkilöstö. Ja sitä paitsi monesti päällystämismiehet saavat strategioista ja linjauksista tiedon aikaisemmin ja paremmin kuin me viranhaltijat. Näin se muutoksen hallinta on koko virastolle aina

sellainen sopeutumisosprosessi. Johdon rooli siinä jää helposti asioiden jäsentäjän ja keskustelun asiassa pitäjän tehtäväksi. Ei siinä kovin isolla Jiillä voi jyristä. Ja hyvin se on meillä mennyt sillä tavalla, että käytetään yhteistyötoimikuntaa asioiden selvittämiseen ja siinä henkilöstön edustajilla on iso rooli, että ottavat kantaa ja käyvät henkilökunnan kanssa keskustelua ihan käytännön tasolla. Joutuvat he monesti ottamaan vastaan kritiikkiäkin ja yksittäisten virkailijoiden purkauksia, vaikka eivät millään tavalla voi olla vastuussa siitä, mitä valtionhallinnossa on päätetty. Näkevät kuitenkin, että on kaikkien kannalta parempi, jos yhdessä yritetään ajatella myönteisesti ja sovitellen. Kehityskeskusteluja olen käynyt alaisteni kanssa säännöllisesti. Niistä on ollut suuri apu, kun on tarvinnut yksilöllisemmin ottaa huomioon virkailijoiden tilannetta ja tarpeita.

Jaakko

Mitäs te ajattelette siitä, kun viime aikoina on ruvettu puhumaan alais-taidoista? Eikös se ole niinkin, että on ihmisiä, joita on helpompi johtaa kuin toisia? Vaikka muutostilanteessa osa porukasta on aina innostunut, kun jotain uutta on vireillä. Ottavat kantaa ja tuovat näkemyksiään esille. Osa porukasta, ehkä suurin osa, on aika hissukseen. Katselee seinille tai tutkiskelee kokoustilan pöydän pintaa, kuin sen kuvioista ratkaisuja ongelmiinsa etsien. Olisiko se tämä alaitaito, joka näillä on eri tasolla. Jostain olen lukenut, että alaitaitoihin liittyisi juuri tämä asioiden esiin nostaminen, esimiehen kuunteleminen, semmonen positiivinen asennoituminen.

Eino

Onhan noista alaitaidoista työsuojelukursseilla ollut puhetta. Minusta pitäisi kyllä puhua mieluummin työyhteisötaidoista. Alainen kuulostaa jotenkin alentavalta sanalta, niinkun työntekijät olisi jotain koiria, jotka tottelevat, kun käsketään.

Heikki

Mikä siinä nyt on niin ihmeellistä? Jos kerran on esimiehiä, niin onhan oltava alisiakin. Ketä ne esimiehet sitten johtaisivat? Ja totta kai esimieheltä vaaditaan tosi paljon erilaisia taitoja. Miksi ei alaiseltakin? Eihän siitä mitään tule, jos esimies antaa ohjeita, asettaa tavoitteita ja vaikka enkelin kielellä yrittää saada porukkaan liikettä, mutta alaiset vaan seisoskelevat tumpun suorina ja miettivät miten vähimmällä pääsisivät. Eihän tästä riskien arvioinnista ja tapaturman ehkäisystäkään valmista tule koskaan, jos näitä vaan suojelupäällikkö miettii ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa keskenään pohtii. Siinä täytyy olla ihmisten itsekkin aktiivisia ja ottaa asioista selvää. Eihän me kaikista ongelmistakaan voida tietää, jos meille ei kerrota. Tulevat ilmi vasta sitten, kun ollaan sairastuvalla. Minusta nämä alaitaidot on tosi tärkeä asia ja niitä pitäisi opettaa kaikille ihan perehdyttämisestä alkaen.

Eino

Kyllä se minustakin ihan tärkeä asia on, mutta joku muu sana kuin alainen, kuulostaisi paremmalta. Minusta tämä koko johtajuus on paljolti vuorovaikutuskysymys. Ja jotenkin tuntuisi, että tärkeää siinä on tämä työnjakokin johdon ja henkilöstön välillä.

Johdon pitäisi katsoa kokonaisuutta ja tuoda esiin realiteetit ja muutostarpeet, jotka se näkee tärkeiksi. Henkilöstön pitäisi sitten omalta osaltaan tuoda esiin oma tietämyksensä siitä, mitä nämä merkitsevät ihan sen konkreettisen työn kannalta. Esimiesten tehtävänä olisi varmaan sen keskustelun jäsentäminen, niin kun Seija tuossa äsken kuvasi.

- Antero** Entä sitten henkilöstön edustaja. Luottamusmiehenä minä näen niin, että samalla tavalla meidän pitää katsoa asioita kokonaisuudesta käsin ja erityisesti henkilöstön kannalta. Että mitä se muutos merkitsee henkilöstön etujen ja työhyvinvoinnin kannalta. Ja niihin alaistaitoihin lisäksi kyllä myös sen, että työntekijän taitovalikoimaan kuuluu myös omien työehtojensa tunteminen ja omasta työhyvinvoinnistaan huolehtiminen. Aktiivisuutta ja vuorovaikutustaitoja siinäkin varmasti tarvitaan. Ja meidän tehtävä on tukea henkilöstöä tässä. Ei tässä mitään ristiriitaa ole siinä mielessä, että henkilöstöhän on työpaikan tärkein voimavara ja on se johdonkin hyvä pitää mielessä.
- Pekka** Me on käsitelty johtajuutta nyt aika paljon johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksena ja johtamistapa-asiana. Minua mietityttää tässä yhteistoiminnan ja erityisesti yhteistoimintaelinten rooli. Meillä ICT-alalla yt-toimikunnat ja vastaavat elimet hakevat vielä tehtävänsä. Jos ne eivät ole irtisanomis- tai lomautuslähtöisesti koollla, niin ne helposti ovat vain johdon tiedotustilaisuuksia, ja kiire on aina. Miten sen teidän työpaikoilla on? Ja miten sen teidän mielestänne pitäisi olla?
- Seija** Meillä yhteistoimintatyöryhmään henkilöstön edustajat tuovat ajoittain paljonkin asioita. Ne liittyvät aika usein työjärjestelyihin, töiden jakautumiseen epätasaisesti, joskus yksittäisiin ongelmatilanteisiin hankalien asiakkaiden kanssa. Kokouksia pidetään joka toinen kuukausi. Vaikka niitä sanotaan kokouksiksi, niin niissä on hyvin epävirallinen tunnelma. Minä ne olen aina kutsunut koolle ja siihen on pyritty, että esiin tulevat asiat olisi tiedossa noin kaksi viikkoa ennen kokousta. Akuutit tilanteet pyritään hoitamaan tarpeen mukaan.
- Eino** Ihan hyvin se toimii homma työsuojelutoimikunnassakin. Suojelupäällikkö johtaa puhetta, mutta kyllä puhuminen on ihan tasavertaista. Ja aikaa on varattu asioiden käsittelylle tarpeen mukaan. Voi olla, että yhteistyötoimikunnassa on kireämpää kuin meillä, kun on ollut alalla isojen poikien kesken aika tiukkaakin sanailua, siis liittotasolla.
- Heikki** Meillä minä johdan työsuojelutoimikuntaa. Yritetään hoitaa asiat tehokkaasti. Ne on aina oltava myös hyvin valmisteltu. Sitä olen joskus ihmetellyt, kun olen antanut meidän valtuutetuille tehtäväksi, että valmistelevat riskienhallintasuunnitelman päivityksen. Tuntuu, että vähän nihkeästi ottavat asiaa hoitaakseen, vaikka ovat myötäänsä työsuojelukurseilla ja erilaisilla liittojensa neuvottelupäivillä.

- Eino** Oletpa Heikki tainnut ymmärtää ihan väärin tuon työsuojevaluuvaltuutetun aseman. Et sinä ole hänen esimiehensä työsuojeluasioissa, etkä varmaan muutenkaan. Kyllä meilläkin valtuutetut ottavat asioita valmistellakseen, jos niin sovitaan, mutta ei niitä päällikkö määrää, vaikka onkin työsuoje- luasioista vastuussa.
- Heikki** Jaa. Sittenhän olen tässä ollut väärässä koko ajan. Näin sitä nuorena oppii!
- Ohjaaja** Näinhän se taitaa olla, että yhteistoiminnassa päätäntävalta asioihin on johdolla, mutta parhaat tulokset takaa tasavertaisuuteen perustuva vuoropuhelu. Sillä varmistetaan erilaisten näkökohtien esille tulo ja perusteiden punnitseminen. Johdolla on enemmän tietoa päätöksenteon pohjaksi ja henkilöstöllä oikeampi tieto päätösten perusteista.
Olisikohan tässä sopiva paikka lopetella tätä istuntoa? Soililta ha- luaisin tässä vielä lopuksi kysyä, miten tämä keskustelu toi aineksia vastaukseksi alussa esittämiisi kysymyksiin johtajuudesta ja siihen vaikuttamisesta?
- Soili** Kyllähän tämä keskustelu vähän rönsysi, mutta tärkeinä asioina minua jäivät puhuttelemaan aiemmin ammatillisuuden yhteydessä esiin tullut puheeksi ottaminen, vastuukysymykset, alaistaidot ja vuorovaikutuksen tärkeys. Kyllä selkiintyi ja herätti miettimään monia asioita oman luotta- mustehtävänkkin kannalta.
- Ohjaaja** Hyvä. Onko jollakin ajatusta seuraavan istunnon temasta?
- Liisa** Minua jäi mietityttämään tässä istunnossa se, miten kokemus ja ikä voi- vat vaikuttaa tapaan nähdä asioita. Anteron ja Jaakon näkemykset johta- juudesta, ja miksei Heikinkin olivat minusta hausalla tavalla erilaisia ja minusta tuntui, että herrojen ikäerolla voisi olla asian kanssa tekemistä. Omassa hoitoyhteisössäni on kanssa hyvin eri-ikäisiä, ja joskus aika jännitteisiäkin tilanteita. Voitaisiinko käsitellä tätä aihetta ensi kerralla?
- Antero** Tuo kiinnostaa minuakin. Oma ikäni on vähän siltä väliltä, mutta am- mattiyhdistysihmisenä olen tätä ikäkysymystä miettinyt paljon. Suhtau- tuminen järjestäytymiseen ja miksei työhönkin tuntuu olevan nuorilla ja vanhemmilla joskus perustavalla tavalla erilaista. Mietitään vaan näitä ensi kerralla. Tai voisiko tähän liittää kysymyksen erilaisuudesta ylei- semminkin? Meillä on ainakin ihmisiä eri kulttuureista työpaikalla ja varmasti lisää on tulossa.
- Heikki** Kyllä. Minustakin olisi joskus paikallaan käydä kunnon keskustelu siitä, mitä tehdään, kun joillekin kaukaa tulleille ei kerta kaikkiaan näytä so- veltuvan meikäläinen täsmällisyys ja työskentelytavat ylipäättään. Se on melkoinen työsuojeleuriski jo sekin, että kun sovitaan jotain, niin suhtau-

dutaan, kuin olisi vaan toiveen esittänyt. Ja jos siihen puuttuu, niin heti on rasisti ja vaikka mitä. Että miten näiden kanssa oikein pitäisi toimia.

Ohjaaja Varmaan tätä aihepiiriä voidaan puida erilaisuudesta käsin yleisemmin, mutta jos kuitenkin lähdetään liikkeelle tästä ikäkysymyksestä. Voitko sinä Liisa pohjustaa tätä asiaa siltä pohjalta, minkälaisia jännitteitä eri-ikäisyys sinun työpaikallasi tuo mukanaan?

Liisa Niinhän se on, että se, joka idean esittää, saa sen sitten työstääkin. Mutta kyllä. Ihan mielelläni. Kaikkihan tässä ryhmässä on hirveen hyvin osallistuneet ja tukeneet.

Ohjaaja Hyvä. Tapaamisiin kahden viikon kuluttua.

Kysymys lukijalle:

Miten yhteistoiminta tukee johtajuutta sinun työyhteisössäsi?

Johtajuus yhteistoiminnassa:

- Johtajuus on vastuuta työyhteisön tavoitteista, strategiavalinnoista, tuloksellisuudesta ja tuottavuudesta, arvojen ja toimintakulttuurin ylläpitämisestä, henkilöstön rekrytoinnista, henkilöstön työhyvinvoinnista, yhteyksistä sidosryhmiin, tiedonkulusta, ylipäänsä kaikista niistä asioista, jotka koskevat koko työyhteisöä.
- Johtajuuden toteutuminen on koko henkilöstön asia. Viime kädessä vastuuta kantaa organisaation ylin johto, mutta jokaiseen tehtävään työpaikalla sisältyy enemmän tai vähemmän vastuuta hyvästä johtajuudesta, perustehtävästä ja hyvästä ilmapiiristä.
- Jokaisella työntekijällä ja toimihenkilöllä on oikeus johdon, usein lähiesimiehen, tukeen ongelmatilanteissa ja kannustukseen kaikissa olosuhteissa.
- Johtajuuden puutteiden korjaaminen voi merkitä myös johdon vaihtamista paremmin tehtävänsä osaavaan tai tehtävään sopivaan.

Johtajuutta käsittelevää kirjallisuutta

Arikoski, Juha ja Sallinen Mika: Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos 2008.

Järvinen, Pekka: Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki 2006.

Juuti, Pauli: Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. Otava 1995.

Kaistila, Maijaliisa: Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus 2005.

Kaski, Satu ja Kiander, Tuula: Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Edita 2005.

Lampikoski, Kari ja Emden, Jack B. Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. WSOY 1999.

Lönnqvist, Jouko: Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset. Valtionhallinnon kehittämiskeskus 1994.

Schein, Edgar. H.: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös 1987.

Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus 2008.

Silvennoinen, Markku ja Kauppinen, Risto: Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi 2006.

Erilaisuus ja eri-ikäisyys työyhteisössä

Otteita viidennen istunnon kulusta

- Ohjaaja** Taas on kaksiviikkoinen vierähtänyt. Hyvää päivää kaikille.
Viimeksi puhuimme johtajuudesta. Olisiko siitä aiheesta vielä jäänyt näkökulmia viime kerralla käsittelemättä?
- Heikki** Kyllä sitä minusta puitiin aika lailla perusteellisesti. Mutta minua jäi vähän vaivaamaan yks toinen asia. Nimittäin tähän tämän päivän teemaan liittyen, kun otin puheeksi sen erilaisuuden. Jäi sillä tavalla mietityttämään, että aika jyrkästi tulin sanoneeksi niistä kaukaa tulleista. Ajattelin, että varmaan te tosiaan ajattelitte, että onpa siinä taas yksi ahdasmielinen ja ennakkoluuloinen. En minä näitä asioita niin mustavalkoisina näe. Meillä on ulkomaalaisia ja uussuomalaisia ihan työnjohtotehtävissäkin ja on niin tosi kunnollista porukkaa monet, että saisi meikäläiset ottaa opiksi. Mutta kyllä ne joskus kärjistyvät ne tilanteet, kun tavat on niin erilaiset, ihan perusajattelutavatkin. Että sitä minä vaan, ettei jäisi väärää käsitystä.
- Antero** Hyvältä kuulostaa Heikki, kun otit tämän itse puheeksi. Minä ainakin ajattelin, että siinä sitä taas ollaan. Että enhän minä mikään rasisti ole, mutta ...Minusta tuo esiin nostamasi asia on todella tärkeä, ja hyvä minusta oli, että otit sen puheeksi. Ja hyvältä tuntuu sekin, että huomasit itsekkin tunnelatauksen, joka asiaan liittyi. Meistä kukaan ei varmaan ole täysin vapaa tunteista, kun näitä kulttuurieroja käsitellään. Oltiin sitten puolesta tai vastaan.
- Ohjaaja** Me voidaan varmaan palata tähän istunnon loppupuolella tai vaikka seuraavalla kerralla. Kuunnellaanko nyt minkälaisia mietteitä Liisalla on eri-ikäisyyden ongelmista?
- Liisa** Minun osastollani työskentelee kaikenikäisiä hoitotyön tekijöitä, joita kaikkiaan minun lisäksi on kaksikymmentäkaksi. Hoitajien keski-ikä on siinä neljäkymmenenviiden paikkeilla. Kuusi on selvästi yli viidenkymmenen ja kolme alle kolmenkymmenen. Näistä kolmesta kaksi on vasta ammattikorkeakoulusta valmistuneita. Yksi on mies, yksi ulkomaalaistaustainen inkeriläinen paluumuuttaja ja yksi filippiiniläinen, eli tässä on sitten ne erilaisuudetkin. Tietysti hoitajilla on erilaiset peruskoulutukset ja sillä tavalla erilaiset työtehtävät. Neljä työskentelee jatkuvassa yötyössä.
Kun ajattelen eri-ikäisyyden merkitystä, niin ihan alkuun on sanottava, että minusta on hyvä, että työyhteisössä on eri-ikäisiä ihmisiä. Sitä kautta tulee käyttöön erilaista kokemusta ja erilaisia näkökulmia asioihin. Ja potilaatkin ovat eri-ikäisiä ja sillä tavalla voi vähän katsoa, kuka ketäkin ottaa hoitaakseen.
Yhteistyö sujuu meillä enimmäkseen hyvin. Se missä ongelmia minusta joskus tuntuu olevan, on se, että nämä vanhemmat hoitajat ovat vähän oma klikkinsä. He ymmärtävät toisiaan ja joskus tuntuu, että

vahtivat muiden tekemisiä enemmän kuin olisi tarpeen. Se on sellaista pienissä asioissa sanomista. Eikä välttämättä aina sanomistakaan, vaan ilmeillä osoittamista. Kun esimerkiksi nämä vasta koulusta päässeet saattavat iloisesti hymyillen jollekin vanhukselle sanoa, että ”terve, mites paappa täällä tänään tutajaa?” niin saattavat kohautella kulmiaan paheksuvin ilmein. Tai jos nuoremmalla hoitajalla on potilaan kääntämisessä hankaluuksia, niin sen sijaan, että menisi avuksi, huokaa ensin syvään ja jupisee, että ”annas kun minä näytän, eihän sitä tuolla tavalla.” Nuoremmat kokevat jotenkin aina epäonnistuvansa, mikä minusta ei ole hyvä. Ammatillinen itsetunto on kuitenkin aika herkkä asia uran alkupuolella ja jos sitä kyseenalaistetaan, niin panevat sitten vahingon kiertämään, kun tulee seuraava ikäluokka töihin.

Kyllähän ne nuoremmatkin saattavat joskus aika kärkkäästi näille kokeneemmille napauttaa, kun vanhemmalla hoitajalla on hankalampi päivä, ja joutuu yksin näiden nuorempien kanssa samaan vuoroon.

- Seija** Tutulta kuulostaa, vaikka meillä virastossa tehdään ihan toisenlaista työtä. Miten sitten olet ajatellut asiaan saada parannusta? Oletko ottanut asiaa puheeksi?
- Liisa** Kyllä minä sitäkin olen miettinyt, että pitäisikö tästä eri-ikäisyydestä jossain osaston kokouksessa ihan erikseen puhua. Jotenkin tuntuu vähän hankalalta. Jos vaikka sitten ottavat nokkiinsa ja tilanne vaan pahenee. Ja hankala sitä on ilmeitä tai eleitä kommentoida. Ei sitä voi mennä kysymään, että mitä sinä oikein huokailit, kun näit, että toinen oli vaan avun tarpeessa. Voisi tulla vastaukseksi vaan ihmettelyä ja ehkä sopivasti melkein kuuluvaa loukkaantunutta jupinaa, että eikö täällä saa enää hengittääkään. Eli en ole ottanut puheeksi.
- Jaakko** Miten olisi joku koulutuksellinen tietoisuus? Järjestäisit heille parin tunnin koulutuksen työyhteisövuorovaikutuksen kehittämiseksi ja ottaisit sinne jonkun gurun pitämään alustusta vaikka hyvästä vuorovaikutuksesta. Sanoisit sille kouluttajalle, että ottavat puheeksi tämän asian ikään kuin sivumennen. Minä olen huomannut, että koulutus toimii monen asian ratkaisemiseksi. Aina voi ottaa jonkun asiakaspalveluiltapäivän ja sinne konsultin pitämään jotain toiminnallisia harjoituksia. Ovat tykänneetkin yleensä.
- Heikki** Oikein hyvä idea. Niitähän on nykyisin pilvin pimein kaikenlaisia työyhteisön kehittäjiä. Antaa niille vaan aiheen ja kertoo, minkälaista ongelmaa on. Kyllä ne panevat porukkaa järjestykseen. Pitää vaan katsoa, ettei ota sinne jotain hömppäpehmoihmistä, joka vaan kyselee, miltä nyt tuntuu ja mistä kenkä puristaa. Siinä menee vaan aika tyhjänpäiväiseen asian vierestä jaarittamiseen. Pitää olla sellainen konsultti, joka sanoo, miten asiat on ja jolla on tieto siitä, mitä tehdään. Pitää olla selkeät toimintaohjeet ja sitten sovitaan, että näin mennään tässä asiassa. Ja kun on sovittu, niin pulinat pois.

Eino

Meillä on kanssa kokemuksia monenlaisista konsulteista ja työyhteisön kehittäjistä. Monet niistä on nykyisin aika päteviä. On saatu hyviäkin tuloksia. Minä kuitenkin ajattelen niin, että esimies ei voi kaikessa tukeutua konsultteihin. Varsinkin silloin, kun kysymys on ihan tavallisesta henkilöstöjohtamisesta. Esimiehen pitäisi itse nostaa asia pöydälle ja tarttua siihen ensin omin käsin.

Meillä tämä eri-ikäisyys on puhuttanut myös viime vuosina. Se tahtoi kärjistyä silloin, kun oli lamavuodet ja uusia ei otettu töihin ollenkaan. Siitä jäi joku ikäluokka pois kuvasta ja helposti tuli tilanne, että oli iso joukko kokenutta porukkaa ja yhtäkkiä alettiin rekrytoida suoraan koulunpenkiltä. Ja tämän varsinkin nuoret kokivat hankalana. Heitä pompo-tettiin vähän samaan tapaan kuin Liisankin työpaikalla.

Asia otettiin puheeksi sitten ensin työsuojelutoimikunnassa ja vietiin TYKY-työryhmälle toimenpide-ehdotuksien mietintään. Seurauksena oli, että esimiehille järjestettiin ikäjohtamiskoulutusta ja heidät valmen-nettiin ottamaan asiaa puheeksi yksiköissä. Näytti se siitä sitten asettu-vankin. Voihan se olla, että se koulutus sinänsä ei olisi vaikuttanut sitä eikä tätä. Mutta se, että asia nostettiin puheeksi ja että sitä keskustelua käytiin, varmaan puhdisti ilmaa ja muutti sekä suhtautumista että vuoro-vaikutuksen tapaa eri-ikäisten välillä.

Tuomo

Tuo kuulostaa tosi hyvältä idealta. Minä itse en ole tätä ikäkysymystä kokenut oikein ongelmaksi missään vaiheessa. Toisaalta kun sitä nyt py-sähtyy ajattelemaan, niin voihan olla, että sitä on itse monta kertaa pa-hoitannut jonkun nuoremman intomielisen mielen ihan huomaamattaan. Eiväthän ne uskalla vanhalle toimitusjohtajalle tulla sanomaan, vaikka voivat tosiaan kärsiä kovinkin. Minun ikäluokkani on varmaan tottunut siihen, että työelämä on kovaa. Aina välillä tulee takkiin, mutta siitä ei pidä lannistua. Sitkeyttä vaan. Niinhän sitä on ajateltu, että vahvimmat selviävät ja niin on hyvä.

Se vaan on tainnut niin minulta kuin monelta muultakin pitkän linjan selviytyjältä jäädä huomaamatta, että ne firman kannalta tuottoisimmat ideat eivät aina synny paksunahkaisimman korvien välissä. On jyrätty asioita paljolti samaan muottiin varmaan meillä perinteisesti vahvoilla aloilla ihan kuin ammattiliitoissakin. Nuorten ja naisten ääni ei ainakaan johtoportaan taida kuulua riittävästi vielääkään ja ehkä tämän vuoksi herätään rakenteiden muuttamiseen liian myöhään. Ja sitten sitä vas-ta ollaan ihmeissään, kun vanhojen kaavojen pettäessä nuoret leijonat panevat kaikkensa peliin ja ottavat valtavia riskejä, kun tilaa on eikä kukaan ole asettamassa rajoja. Onhan tämä tällainenkin nähty rahoit-usalalla melko äskettäin.

Soili

Kyllähän sitä puhutaan paljon kokemustiedon merkityksestä, mutta sitä ei toisaalta arvosteta tarpeeksi. Ja voi olla, että kokemuksen pohjalta asioita runnotaan ilman että huomataan, että taustalla on juuri koke-mustietoa eikä muuta. Silmänlumeeksi puhutaan strategioista vaikka todellisuudessa mennään suurten ikäluokkien kokemusten ja omien

etujen pohjalta eteenpäin. Minusta tässä tarvittaisiin juuri moniäänisyyttä asioiden käsittelyyn. Pitäisi saada, niin kuin ymmärsin Tuomon puheesta, enemmän kuuluviin nuorten ja naisten ääni. Kun tästä näkökulmasta mietin monikulttuurisuuden haasteita, niin melkein hirvittää.

Pekka

Minä toisin tähän soppaan vielä yhden näkökulman. Meillähän ICT-alalla on jo monta vuotta ollut vaan nuoria ja nuoria keski-ikäisiä töissä. Ongelmia voi aiheutua siitäkin, että kaikki työntekijät ovat samanikäisiä. Keskinäistä ymmärrystä meillä kyllä löytyy, mutta asiakkaat, joille me tehdään tuotteita edustavat paljon suurempana ikähaitaria. Siitä voi aiheutua ongelmia markkinoiden tarpeiden todellisessa kohtaamisessa. Tehdään tuotteita, jotka palvelevat vain koulutettua nuorten aikuisten joukkoa.

Toinen ongelma tulee siitä, että porukka vanhenee samaan tahtiin ja firman elinkaari alkaa seurata joukon työuran elinkaarta. Joissakin yrityksissä on alettu tarjota jo nelikymppisille pehmeää siirtymistä muihin töihin, kun on alettu pelätä, että keski-ikä nousee liian korkeaksi ja tuoreet ajatukset alkavat hiipua, kun uutta nuorta väkeä ei pystytä rekrytoimaan tarpeeksi.

Tuomo

Minusta tämä keskustelu on ollut hyvin mielenkiintoista. Eri-ikäisyys työpaikalla on varmasti yksi asia, joka pitäisi varmasti ottaa huomioon monella tavalla. Sitä jäin tässä vielä miettimään, että miten paljon me tässä puhutaan asioista, jotka ovat enemmän myyttejä kuin tietoa. Mitä me oikeastaan tiedetään tästä asiasta? Onko niin, että vain nuoret luovat uutta, että vain heillä riittää uskallusta ja halua ryhtyä uuteen? Onko niin, että keski-ikään liittyy enemmän itsekkyyttä tai oman edun tavoittelua kuin muihin ikäryhmiin? Onko niin, että henkiset kyvyt alkavat hiipua lähellä eläkeikää? Ja tiedämmekö siitäkään, onko olemassa joku niin sanotusti paras mahdollinen ikäjakauma, joka työpaikalla pitäisi olla? En minä ainakaan tiedä vastausta näihin, vaikka näkemystä kokemuspohjalta olisikin.

Seija

Minustakin tuntuu, että näistä asioista ei tiedetä tarpeeksi. Tähän niitä kouluttajia ja konsultteja varmaan tarvitaan, ikäjohtamisvalmennusta ja muuta. Mutta minusta toisaalta tuntuu, että paljon päästäisiin pienemmillä vahingoilla ja suuremmilla hyödyillä, jos näistä asioista voitaisiin keskustella työpaikalla. Oman ymmärryksen varassahan me kaikki toimitaan tuli se ymmärrys sitten kokemuksesta tai muusta tiedosta. Jos me tätä ymmärrystä voidaan keskustellen työpaikalla lisätä, niin varmaan siitä on kaikille hyötyä.

Eli tältä pohjalta minä suosittelisin Liisalle, että jollain tavalla järjestää vuoropuhelua osastollaan sen vanhojen klikin ja koulunpenkiltä juuri tulleiden välillä. Se näiden väliin jäävä porukkahan voi olla siinä keskustelussa tasapainottavana äänenä hyvin mukana. Einon esittämä malli voisi olla hyvinkin toimiva teilläkin.

- Ohjaaja** Tältä erää alkaa aika taas olla loppuillaan. Kysymykseen erilaisuudesta yleisemmin emme ehdi enää tällä erää paneutua. Asiaahan sivuttiin kyllä parissakin puheenvuorossa. Uskoisin myös, että tämä eri-ikäisyyteen liittynyt keskustelu auttaa pohjustamaan myös erilaisuudesta ja monikulttuurisuudesta aiheutuvien jännitteiden pohtimisessa ja purkamisessa.
- Miten Liisa sinä sait tästä istunnosta evästyä tilanteeseesi?
- Liisa** Tosi paljon. Minusta tuntuu, että kyllä minun täytyy tähän asiaan saada parannusta. Asian tärkeys jotenkin vahvistui ihan uudella tavalla omassa mielessä. Se on vaan ajan mittaan hautautunut aina muiden kiireiden alle. Pitää miettiä. Tällä hetkellä minusta tuntuu, että otan asian esille koko meidän terveystieteiden TYKY-työryhmässä. Uskoisin, että muilla osastoilla on ihan samanlaisia eri-ikäisyysongelmia kuin minun osastollani. Eihän tämä voi olla pelkästään joidenkin työntekijöiden välistä skismaa. Kyllä se koskee koko yhteisöä. Ja jos ei koko sairaalan mittakaavassa synny vuoropuhelua aiheesta, niin otan sen sitten meidän osastolla puheeksi joka tapauksessa. Kiitos kaikille hyvistä vinkeistä.
- Ohjaaja** Hyvä. Me on sovittu vielä kahdesta istunnosta. Viimeisen istunnon teemana on työnohjausprosesseissa aina arviointi siinä mielessä, että ammatillisuuteen liittyy vahvasti oman toiminnan arviointi, kuten varmaan muistattekin. Siinä yhteydessä voimme tutkia vähän enemmänkin arvioinnin merkitystä myös työyhteisöjen toiminnassa.
- Seuraavan istunnon aihe, yhteisöllisyys, on asia, joka on ollut taustalla kaikissa näissä istunnoissa, mutta jota ei ole erillisenä teemana tutkittu. Otetaanko se teemaksi seuraavaan istuntoon?
- Jaakko** Minusta se olisi hyvä idea. Ainakin itse olen melko taipuvainen näkemään oman väkeni aika omanlaisinaan yksilöinä ja persoonina. Mutta näiden keskustelujen myötä on alkanut mielessä orastaa, että josko nämä olisivatkin jonkinlainen yhteisö. Siihen en kyllä ihan ehkä ole saanut oikein otetta. Jospa se seuraavassa istunnossa selkiytyisi.
- Heikki** Minusta yhteisö on myös tosi tärkeä juttu. Monesti olen miettinyt, että miten sitä saisi ihmiset enemmän ottamaan yhteisvastuuta. Sitä vaan sooloillaan helposti tai sitten ei oteta minkäänlaista vastuuta, ainakaan työsuojeluasioista. Ajatellaan, että työsuojelutoimikunta ja suojelupäällikkö ovat sitä varten. Eihän se niin voi olla. Se on jokaisen vastuulla.
- Tuomo** Kyllä minuakin kiinnostaa tuo kysymys yhteisöstä. Meillä kyllä puhutaan helposti vaan organisaatiosta ja sen strategioista. Ja sitten kun tulee hankaluuksia, niin ne on helposti aina jonkun yksilön ongelmallisuudesta aiheutuvia. Sitä yhteisöä ei oikein osata nähdä.
- Ohjaaja** Miten olisi Antero? Teillähän on se ”me huippuhyvät” -projekti käynnistymässä. Aloite on käsittääkseni lähtenyt liikkeelle teidän firman ja kilpailijan fuusioitumisen aiheuttamista hankaluuksista. Voisitko pohjus-

taa yhteisöllisyyden tutkimista sitä kautta, miten olette saanut hankkeen yhteiseksi koko yrityksessä ja minkälaisin toimin uutta yhteisökulttuuria ollaan rakentamassa?

Antero Kyllä minä siitä voisin puhua. Oikeastaan ihan mielellään, koska minusta tuntuu, että yhtenä puuhamiehenä tässä hankkeessa voisi olla ihan hyvä testata näkemyksiä näin ihan erilaisilla työpaikoilla työskentelevien joukossa. Varmaan muillakin on kokemuksia vastaavista hankkeista omissa ympyröissään.

Ohjaaja Hyvä. Näillä näkymin tapaamme siis kahden viikon kuluttua. Hyvää loppuviikkoa kaikille.

Kysymys lukijalle:

Minkälainen ihmisten välinen erilaisuus on tärkeää sinun työpaikallasi?

Ydinasioita erilaisuudesta työyhteisössä:

- Samanlaisuus ei aina ole yhdenvertaisuutta eikä erilaisuus eriarvoisuutta.
- Erilaisuuden hyväksyminen alkaa ihmisen arvostuksesta ja toisen kohtelemisesta ensisijaisesti ihmisenä.
- Suvaitsevuus ei ole mielivallan hyväksymistä.
- Enemmistöön tai vähemmistöön lukeutuminen ei oikeuta huonoja käytöstapoja.

Erilaisuutta ja eri-ikäisyyttä työyhteisössä käsittelevää kirjallisuutta

Ilmarinen, Juhani; Ylikoski, Matti; HUUHTANEN, Pekka; ym.: Ikäjohtamista kehittämään. Työterveyslaitos 2004.

Ilmarinen, Juhani (toim. Virve Mertanen): Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos 2007.

Vartia, Maarit, Bergholm, Barbara, Giorgiani, Terhi, ym.: Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos 2007.

Yhteisöllisyys työyhteisössä

Otteita kuudennen istunnon kulusta

- Ohjaaja** Hyvää iltapäivää. Ennen tätä toiseksi viimeistä istuntoa kysyisin vielä viime kerrasta, onko jollekulle jäänyt mieleen kysymyksiä tai muuta, mitä haluaisi vielä eri-ikäisyyskysymyksestä sanoa.
- Heikki** Minä jäin pohtimaan sitä erilaisuuskysymystä. Olihan siitä puhetta viime istunnon alussa ja odottelin, että siihen asiaan voitaisiin vielä palata. Että miten niihin toisenlaisiin tai toisuskoiisiin työpaikalla pitäisi suhtautua, niinkun ihan rakentavasti. Minä en tosiaan aina oikein tiedä, ja se häiritsee. Niitä kun vaan on joka tapauksessa.
- Ohjaaja** Tuleeko sinulle mieleen jotain ihan konkreettista tilannetta, jonka olet kokenut hankalaksi?
- Heikki** No jos nyt tässä voi asioista ihan niiden nimillä puhua, niin meillä on, niinkun sanoin viime kerralla useampiakin toiskulttuurisia töissä. Ja yksi ihan työnjohtajanakin. Ihan järkevä mies. Tuli meille oman konsernin tehtaasta Saksasta, turkkilainen. Sen kanssa pärjää hyvin vaikka onkin aika tumma kaveri ja joskus vähän äkkipikainen. Mutta siivouspuolella on toinen muualta tullut. Puhuu vähän huonosti suomea ja muutenkin vähän, mutta keskustelu sujuu kuitenkin. Se on jostain Sambiaista. Ollut meillä nyt puoli vuotta. Hiljainen ja ahkera, mutta käyttäytyy välillä kummallisesti. Katselee muita alta kulmain, sanovat että tuijottaa. Ja joskus kun vuorossa porukasta joku vähän korottaa ääntänsä, niin painelee siltä seisomalta taukotuvalle.
- Meidän työsuojeluvaltuutettu arveli, että se voi joutua kiusaamisen kohteeksi, kun se käyttäytyy sillä tavalla. Se oli mennyt sille puhumaan ja kautta rantain kyselemään, että miten se on viihtynyt ja että onko sillä jotain, mikä sen mieltä painaa. Ensin se oli sanonut, että kyllä kaikki on ihan mukavasti ja hyvin. Hän pärjää ja jaksaa kyllä. Mutta työsuojeluvaltuutettu oli sitten kysynyt siitä, mitä hän siellä taukotuvassa tekee, kun sinne aika ajoin säntää. Sanoi, että hänelle tulee paha mieli, kun miehet kiroilevat. Joku oli joskus sille kertonut, että jumankauta ja perkele ovat meidän pyhän kirjan jumalia, ja kun näistä kuulee, niin tuntuu, että tehdään syntiä, ja silloin on mentävä rukoilemaan. Se rauhoittaa mielen. Se työsuojeluvaltuutettu sai sen käsityksen, että tämä muslimi luulee aina kirottavan, kun ääntä korotetaan. Ja kyllähän ne siellä linjassa joskus aikamoista kieltä käyttävätkin.
- Että sitä olen miettinyt, että pitääkö meillä kaikkien alkaa puhua kuiskaamalla ja vahtimaan jokaista sanaa. Vai pitäisikö vaan odottaa, että tämä siivoojakaveri vähitellen tottuu ja alkaa sopeutua. Kyllä se työsuojeluvaltuutettu yritti sille selittää, että ei ne meidän miehet eikä sen puoleen naisetkaan siellä pahojaan puhu, mutta vähän huonosti tuntui viesti menevän perille. Ja miten se on näiden rukoustaukojen kanssa, kun porukka on aika ärsyyntynyt jo valmiiksi siitä, että tupakkataukoja on ruvettu valvomaan aikaisempaa tarkemmin?

No tässähan sitä tuli purettua asiaa. Mutta eikös tämä työnohjaus ole sitä varten?

- Ohjaaja** Tämä erilaisuus työyhteisössä liittyy kyllä ihan näihin yhteisöllisyyden ydinkysymyksiin. Minkälaisia ajatuksia Heikin puhe teissä herättää?
- Seija** Minusta tässä pitäisi kyllä ymmärtää tätä siivoustyöntekijää. Hän on tullut hyvin toisenlaisesta kulttuurista, kuin missä me elämme. Me ei tiedetä hänen taustoistaan ja olosuhteistaan, joista hän tulee. Jos vaikka on tullut pakolaisena ja saanut turvapaikan, niin silloin ihmisellä on monesti hyvinkin ikäviä kokemuksia takanaan. Voi olla sellaista herkkyyttä, johon meidän työyhteisöissä ei olla totuttu. Voitaisiin ottaa vaikka vähän opiksikin.
- Eino** Kyllä minustakin tässä on ymmärryksen paikka koko työyhteisöllä. Varsinkin, jos kaveri hoitaa hommansa hyvin ja tunnollisesti. Yrittää parhaansa ja tekee työnsä, niin ei sitä voida vaatia, että kaikessa käyttäytyisi, kuin olisi ikänsä ollut tehtaassa töissä. Meidän työntekijät on käyneet ammattikoulut ja opistot. Ovat olleen monenlaisessa opastuksessa ja saavat tukea pomoiltaan ja työkavereiltaan. Mutta miten on tämän Senegalista tänne tupsahtaneen kanssa. Minkälaisia mahdollisuuksia hänellä on ollut totuttautua meikäläiseen menoon. Voi se tuntua monella tavalla kummalliselta, kun kaverit retostavat ja naureskelevat omassa porukassaan ja puhuvat jumalattomia. Varsinkaan kun itse ei edes voi ymmärtää kaikkea, mitä puhutaan. Ulkopuolinen kieltä ja kulttuuria huonosti tunteva voi vaan aistia sen tunnelman. Ja jos se suhtautuminen on vielä vähän ennakkoluuloista sillä suomalaisporukalla, niin vaikea siinä on yksin yrittää pitää mieltä viileänä kaikissa tilanteissa.
- Jaakko** Mutta eikös meillä kuitenkin pitäisi olla töissä samat säännöt kaikille. Onhan se niin liikenteessäkin. Ei sitä voi ajella miten sattuu, vaikka ei olisikaan tottunut siihen, että on ajokaistat ja liikennemerkit, joiden mukaan mennään. Kyllä siinä kaikkia valvotaan samalla tavalla. Sitä on vaan opeteltava enemmän, jos ei oikein vielä osaa. Koulutusta tässä tarvitaan ennen kaikkea.
- Tuomo** Säännöt on minusta yhteisössä sitä varten, että ne helpottavat yhdessä työskentelyä ja tokihan säännöt ovat kaikille samat. Mutta ei ne säännötkään voi olla kohtuuttomia. Minä olen vuosien varrella oppinut, että tiettyä käytännöllisyyttä säännöissäkin on oltava. Joskus joutuu ottamaan inhimillisyyttä huomioon. Ja tässähan on juuri yksi tärkeä piirre meidän länsimaisessa kulttuurissamme, että yritetään ottaa huomioon yksilöiden erilaisuus. Ei yritetä muokata kaikkia samaan muottiin.
- On sellaista erilaisuutta, joka ei ole ainakaan nopeasti pois opittavissa, joskus ei ollenkaan. Onhan esimerkiksi miehet ja naiset erilaisia. On asioita, joita hyväksytään miehille, mutta ei naisille, esimerkiksi taistelutehtävät armeijassa. Ja kyllä työpaikalla nuorille sallitaan asioita, joita ei sallita kokeneille työntekijöille yhtä helposti. Ja on asioita, joita esimie-

hiltä edellytetään ehdottomammin kuin muilta. Olen minä sen vuosien mittaan huomannut, että minulle toimitusjohtajana sallitaan paljonkin sellaista, mitä ei hyväksytä alaisiltani ja toisaalta vaaditaan tietyissä tilanteissa sellaista, mitä ei edellytetä käytännöllisesti katsoen keneltäkään muulta.

Niin, sitä tässä mietin, että olisikohan tässäkin niin, että meidän olisi vaan hyvä ottaa huomioon tämän siivoojamiehen kulttuurista annettuna, asiana, johon hän voi vaikuttaa joiltakin osiltaan ja toisilta osiltaan taas ei. Minusta esimerkiksi vahvasti sisäistyneet uskonnolliset asiat voivat olla sen luonteisia, että kypsä työyhteisö pystyy hyväksymään tiettyä eritapaisuutta joillekin, varsinkin, jos siitä ei aiheudu kenellekään mitään vahinkoa. Onhan toki rukoushetki meidänkin kulttuurissa vähän eri asia kuin tupakkatauko. Vaikka hartaastihan sitä jotkut norttiaankin imeskelevät.

Ohjaaja

Miltä nämä ajatukset sinusta Heikki kuulostavat?

Heikki

Ihan järkeenkäyvältä sinänsä. Varsinkin tuo Tuomon ajatus siitä, että tehdään sellaiset pelisäännöt, että tietyillä ehdoilla voi poiketa tavanomaisesta, jos siitä ei aiheudu haittaa tai isompaa riskiä. Se on tietysti eri asia, jos siinä aletaan vaarantaa työturvallisuutta tai muuta. Varmaan tätä pitää meidän työsuojelutoimikunnassa miettiä, josko me saataisiin asiasta rakentavaa keskustelua ja enemmän ymmärrystä vähän jokaiselle päähän taottua.

Ohjaaja

Kertoisitko nyt Antero siitä teidän yrityskulttuurien yhteensulattamisesta ja ”me huippuhyvät” -projektista.

Antero

Joo. Tää äskeinen keskustelu oli oikeastaan aika hyvä pohjustus tähän minun keissiini. Eri kulttuurista tulevat ihmiset ajattelevat ja toimivat yllättävän eri tavalla ihan samoissa tilanteissa. Ja tietysti se oma tapa aina tuntuu jotenkin oikealta ja sen toisen tapa vastaavasti väärältä. En olisi itsekään uskonut, että ne omat tavat voi olla niin tiukassa, ennen kuin itekin jouduin asennoitumistani muuttamaan. Monen asian siinä joutuu miettimään ihan pohjaan myöten uudelleen.

Tämä meidän projekti lähti liikkeelle siitä, että isompaan yritykseen, jossa itse olin fuusion aikoihin varapääluottamusmiehenä, liitettiin puolta pienempi yritys. Fuusiolla haettiin ja haetaan yhä vahvuuksia yhdistämällä markkinajohtajuutta alalla aluksi Suomessa ja myöhemmin maailmassa. Molemmat yhtiöt ovat pärjänneet hyvin, kumpikin omilla vahvuuksillaan. Taseet olivat kunnossa ja asema pohjoismaisilla markkinoilla vahva. Molemmilla oli haluja ja kykyä laajentua myös Venäjälle ja Itäiseen Eurooppaan. Meidän vahvuutemme olivat tuolloin tehokas markkinointi ja laajan asiakaspinnan ylläpito. Pienemmän yrityksen vahvuus oli hyvä brändi ja laadukkaat tuotteet ja niiden kehittelyyn liittyvä erityisosaaminen. Ideana oli saada luotua erinomainen tuoteperhe ja viimeisen päälle hiottu isojen markkinoiden hallinta. Riskinä tässä tietysti oli, että tuloksena onkin

keskinkertainen markkinointiosaaminen ja keskinkertainen tuotekehitys. Menetetään vahvuudet molemmista palikoista.

Isona haasteena nähtiin niin houkuttelevan yhteisön muodostaminen, että siinä viihtyisivät sekä markkinoinnin erityisosaajat että tuotekehityksen huiput. Ihmisten sitoutumisesta ja yhteistyöstä tässä oli kysymys.

Tuomo

Ihan tässä nousee vanhalta ahvenelta niskaevät pystyyn. Taisi olla johdolle melkoinen pala purtavaksi. Ei ne ihmiset taida ihan helpolla tuonkaltaiseen strategiaan taipua.

Antero

Alku ei tosiaan ollut kovin lupaava. Markkinointiosaajat suhtautuivat tuotekehittäjiin toisesta yrityksestä heti alussa kateuden sävyttämällä tavalla. Tuoteosaajia, jotka fuusion myötä saatiin taloon, nimiteltiin keskinäisissä puheissa snobeiksi, nyhveröiksi tai hipeiksi ja joskus vähän arvostavastikin taiteilijoiksi. Tuoteosaajat katsoivat markkinointiosaajia puolestaan alta kulmiensa ja heidän silmissään nämä olivat helppoheikkejä tai bulkkikauppiaita, riippuen asiayhteydestä. Muu väki sai tyytyä paljolti yleisön osaan tässä isoisempien tekijöiden taistossa. On selvää, että tässä ilmapiirissä ei viihtynyt kukaan.

Johtoon tuli kaveri pienemmästä yrityksestä. Aluksi se näytti ajoittain aika nuupahtaneelta, mutta sitkeänä kaverina vei asiaa eteenpäin. Isomman palikan toimitusjohtaja oli lähellä eläkeikää ja lähtikin osaaikatoihin ja osa-aikaeläkkeelle kaupalliseen konsulttiyritykseen seniorikonsultiksi. Hallituksessa nähtiin kuitenkin, että paluuta ei ole. On vaan löydettävä uusi ote ja luotava uusi yhteisöllisyys firmaan niin kauan kuin vahvuuksia ei vielä ole menetetty. Uutta johtoa tuettiin varauksetta.

Ilmeisesti hallituksessa katsoivat, että nykyisellä johtajalla on niitä paljon puhuttuja ihmissuhdetaitoja luoda uusi yhteistyökulttuuri koko firmaan. Luottamusta näytti olevan, sillä johto sai melko vapaat kädet asian hoitamiseksi. Kaikkeen yhteisöllisyyttä tukevaan pidettiin tarpeellisena nyt satsata. Keinovalikoiman löytäminen jätettiin uuden johdon tehtäväksi.

”Me huippuhyvät” -projekti syntyi johtoryhmän ja henkilöstön edustajien yhteisessä suviseminaarissa viime keväänä. Idea lähti ihan epävirallisesta jutustelusta päivälliskyljyksiä hiillostettaessa. Puhuttiin niitä näitä ja se taisi olla meidän työsuojelupäällikkö, joka kertoi erilaisista virityksistä yrityskulttuurin kehittämiseksi. Sanoi käyneensä jonkun Scheinin seminaarissa Aavarannassa. Siellä sille oli välähtänyt, että ydinjuttuja näissä yhteisöasioissa on se, mitä ihmiset oikeasti ajattelevat itsestään, toisistaan ja ylipäänsä asioista. Siinä oli sellainen filosofinen pohjavire siinä jutussa. Muitakin se kiinnosti ja vähitellen projekti alkoi hahmottua vähän kuin itsestään. Lopulta projektin avainasioiksi kiteytyi ajattelu, kokemus, osallistuminen ja vuorovaikutus ja projektin nimeksi me huippuhyvät.

Tuomo

Minä taisin olla mukana siinä samaisessa seminaarissa. Vaikuttava kaveri tämä Edgar Schein. Taitaa olla suurin nimi näistä organisaatiopsykologian guruista, jotka ovat vielä hengissä. Minulle jäi mieleen ajatus, että yritysjohdon tärkein tehtävä on huolehtia yrityskulttuurista ja sen

muuttamisesta tarvittaessa. Siinä mielessä teillä on johto ottanut todella härkää sarvista. Mielenkiintoista olisi kuulla, miten se idea teillä vietiin konkretiaan. Meillähän on pankkialalla myös ollut kokemusta pankki-fuusioista. Kyllähän niistäkin selvittiin lopulta ihan kunnialla.

Antero

Meillä ei onneksi oltu porukkaa vähentämässä ja fuusiosta haettiin muuta hyötyä, kuin kustannussäästöjä päällekkäisyyksiä purkamalla. Ei ollut päällekkäisyyksiä. Haasteena oli pikemminkin hyvin suuri erilaisuus.

No siitä projektista. Se päätettiin alkuun kahden vuoden projektiksi, jonka jälkeen on tarkoitus katsoa, mitä vielä tarvitaan. Aikahan on lyhyt kulttuurien sulautumiseen, mutta ajateltiin, että kahden vuoden kuluttua ollaan viisaampia miettimään tarvittavia jatkoja.

Niin kun sanoin, lähtökohtana oli ajattelu, kokemus, osallistuminen ja vuorovaikutus. Ideana oli, että pitää saada kuuluviin se ajattelu, mitä kaikki pitävät itsestään selvänä, eikä tule ääneen sanoneeksi. Idea lähtee siitä, että kun kulttuuri on juuri näitä sanomattomia itsestäänselvyksiä, niin saamalla ne kuuluviin tulee ajattelun todellinen erilaisuus näkyväksi. Silloin siitä voidaan puhua.

Tuomo

Meillä pankissa tehtiin tämä niin, että luotiin yhteistä kulttuuria sopimalla yhteisistä arvoista ja luomalla sitä kautta yhteisöllisyyttä. Tilaisuuksia pidettiin joka yksikössä ja käytettiin sekä sisäistä että ulkoista asiantuntemusta mittavasti hyväksi. Varsinainen työ tiimiytettiin ja tiimeissä opeteltiin käytännön tasolla eri pankkien käytännöt ja yhdessä valittiin parhaat molemmista. Onnistuttiinhan siinä sitten lopulta.

Antero

Me ei lähdetty arvokeskustelusta ollenkaan liikkeelle. Me käytettiin koulutusta yhteisön luomisen välineenä. Tärkeäksi nähtiin, että ei lähdetä kyseenalaistamaan. Sitä tehtiin muutenkin ihan tarpeeksi. Lähdettiin vuorovaikutuksen kautta. Hyväksyttiin se, että eri tehtävissä ajatellaan ja toimitaan joka tapauksessa eri tavalla, on oma alakulttuurinsa, mutta koko yhteisön tasolla nämä erilaiset ajattelutavat on opittava ymmärtämään ja hyväksymään. Me tehtiin niin, että markkinointi-ihmiset saivat tehtäväkseen kouluttaa tuotekehittäjille markkinoinnin perusteita ja tuotekehittäjät vastaavasti markkinoijille oman työnsä lähtökohtia. Ei oltu tekemässä toisista kaltaistaan vaan rakennettiin siltoja ymmärrykselle.

Seija

Miten se voi onnistua, kun kummassakaan porukassa ei ollut varmaan koulutuksen asiantuntijoita?

Antero

Osalle, niille, joilla tuntui olevan haluja, annettiin konsulttikoulutusta ulkopuolisen ammattilaisen opastuksella. Se oli ihan parin päivän tehokurssi aluksi ja pari puolen päivän seurantajaksoa projektin käynnistyttyä. Varsinainen keskinäisenä ajatuksenvaihtona toteutettu koulutus toteutettiin kattavana, mutta melko vapaamuotoisena pienryhmissä useammassa parin tunnin jaksossa pidemmällä aikavälillä.

- Jaakko** Meillä on tosi hyviä kokemuksia koulutuksesta. Siinä opitaan asioiden lisäksi aina yhteisiä toimintatapoja ja ajattelutapoja samalla. Rakennetaan sitä yhteisöllisyyttä. Tuo menee vielä askelen pidemmälle, kun oma porukka kouluttaa ikään kuin kollegoitaan. Eikö siinä ole riski, että karkaa mopo käsistä, kun jotkut innostuvat muille paasatessaan siitä omasta asiastaan vielä entistä enemmän.
- Antero** Tässä minusta näyttää olevan kaikkein tärkeintä, että johto on määrittänyt tälle projektille selvät tavoitteet ja lähtökohdat. Hän pitää jatkuvasti esillä joka käännteessä sitä, että tässä tehdään töitä koko firmalle. Joihinkin tilanteisiin toimitusjohtaja on joutunut puuttumaan tiukastikin, mutta toisaalta vapaamuotoisuus vuorovaikutuksessa on madaltanut kynnyksiä ja purkanut barrikadeja puolin ja toisin. Ja kaikilla on sama tieto siitä, mihin pyritään ja miten toimitaan yhteisissä asioissa. Siinä kohden ei ole kahta kulttuuria.
- Soili** Onko teillä jonkinlainen koordinoiva organisaatio projektin läpiviemiseksi ja etenemisen arvioimiseksi?
- Antero** Niin kun sanoin, toimitusjohtaja on ottanut täyden vastuun hankkeesta ja viime kädessä valvoo sen etenemistä. Koordinaatioryhmänä toimii y-tuimikunta, joka meillä kokoontuu kerran kuukaudessa. Tietty aika jokaisesta palaverista on varattu tämän projektin arvioimiseen ja läpiviennin varmistamiseen. Työsuojelupäällikkö toimii tässä asioita koossa pitävänä henkilönä eli seuraa missä mennään ja järjestää käytännön asioita.
- Seija** Meillä valtionhallinnossa on ollut yleensä sillä tavoin helpompaa, kun toimintakulttuurit virastojen välillä eivät ehkä ole noin suuret, kuin yksityisissä yrityksissä voi olla. Mutta kyllä meilläkin kaikkein tärkeintä on ollut johdon esimerkki suhtautumisessa muutoksiin ja yksiköiden yhdistämissiin. Siellä missä johto on osannut tukea muutosta ja luonut muutokselle hyvän ja turvallisen ilmapiirin, ottanut siitä vastuuta, siellä muutoskin on onnistunut kivuita ja pian ei vanhaan haluttaisi palatakaan. Siellä taas, missä johto on vetäytynyt, ollut arka tai osaamaton, on ollut vaikeuksia. Ne on yleensä ratkenneet niin, että johtoa on tavalla tai toisella vaihdettu.
- Liisa** Meillä hoitopuolella ammattikuntarajat on niin vahvat ja niillä on niin pitkät perinteet, että niiden yli käyvät muutokset on tosi hankalia. Tilanne muistuttaa meillä aika paljon tuota markkinakulttuurin ja tuotekehityskulttuurin erilaisuuden tilannetta. Eri ammattiryhmillä on omat kulttuuriset perinteensä ja vielä omat ammattiliitonsa, jotka myös pitävät näitä rajoja yllä. Useimmissa yksiköissä kuitenkin on opittu moniammatillisissa tiimeissä toimimaan ihan hyvin. Ja minusta tuntuu, että siinä oma, iso merkityksensä on ollut siinä, että on opittu tuntemaan toisten töitä ja ajattelutapoja ja arvostamaan niitä.

- Heikki** Mutta miten sitten, jos siellä on kuitenkin joku hippi, joka ei mitenkään suostu ymmärtämään markkinoiden todellisuutta. Haahuilee vaan tuotekehitysasioissa. Miten silloin teillä toimitaan? Annetaanko kenkää, vai annetaanko sooloilla?
- Antero** Tämän ”me huippuhyvät” -projektin perimmäinen idea on siinä, että sallitaan eri tehtävissä työskenteleville omat arvonsa ja olemuksensa. Se haahuileva hippi voi tosiaan kehittää tuotetta, jonka ansiosta tehdään sellainen tiikerinloikka markkinoilla, että sillä hetkellä kaveri on lähes korvaamaton.
- Siinä kuitenkin pidetään raja, että vaikka omaa olemusta voi ylpeästikin tuoda esiin, niin toista ei halvenneta eikä yhteistyötä kieltäydytä tekemästä. Työoverin nimittely esimerkiksi on täysin pannassa. Sitä ei hyväksytä eikä sitä katsota läpi sormien. Siihen puututaan heti muistuttamalla yhteisestä asiasta. Jos tämä ei auta, pomo on valmis käymään vakavaa keskustelua kenen tahansa työntekijän kanssa asiasta. Se keskustelu on näihin asti riittänyt, mutta jotenkin yhteisenä näkemyksenä on sisäistetty, että sen täytyykin riittää. Jos ei, niin sitten on paras katsoa muita töitä. Tämä on meillä myös henkilöstön edustajien näkemys.
- Eino** Tuo tuntuu minusta kyllä aika pitkälle viedyltä rajanvedolta. Että joku joutuisi lähtemään näkemystensä takia yrityksestä.
- Antero** Niin se minustakin alussa tuntui. Mutta jos kysymys on toiseen henkilöön kohdistuvasta pilkasta tai selvästä haitan teosta koko yhteisöä kohtaan, eikä asiassa tule muutosta senkään jälkeen, kun siihen on puututtu, niin ei siinä muu oikein auta. Se on silloin tahallista haitan tekemistä, jos sen tekee tietoisena siitä, että teosta yhteisöllisyys kärsii ja toiminta lamaantuu.
- Eino** Että, kun joku on kriittinen tai eri mieltä jostakin, niin heti puhutteluun. Meillä ei taitaisi sillä menolla olla kohta ketään töissä.
- Antero** Kyllä meillä asioita koskeva kritiikki sallitaan ja sitä suositaan. Eri-mielisyyksiä voi olla, mutta eriseuraisuutta ei hyvällä katsota. Ja näin fuusion jälkeen juuri eriseuraisuus voi olla paljon haitallisempaa, kuin melkein mikään muu. Siihen kiinnitetään silloin erityistä huomiota. On se minusta ihan ymmärrettävää.
- Pekka** Ei nyt lähdetä tätä asiaa tarpeettomasti tässä kärjistämään. Minä ymmärrän hyvin Anteron näkökulman. Yritysten keskinäinen kilpailu on niin kovaa, että siinä ei tosiaan firma pärjää, jos sillä ei ole yhteistä säveltä. Mutta onhan meilläkin kuitenkin niin, että työmarkkinoiden pelisääntöjä, sopimuksia ja lakeja noudatetaan niin kirjaimeltaan kuin hengeltäänkin.

- Antero** Toki näin. Sitä on tässä projektissa niin hyvin sisällä ja siihen sitoutunut, että tulee itsekin vähän liioitelluksi. Mutta sitähan se sitoutuminen on. Ei siinä voi ottaa pullasta vaan rusinoita.
- Tuomo** Minusta tämä Anteron kertoma on ollut hyvin mielenkiintoista. Varsinkin toisellakin tavoin fuusioita kokeneena se antoi sillä tavoin uutta näkökulmaa, että olisimme mekin voineet joitakin asioita silloin tehdä toisin. Tässä sen taas huomaa tämän kokemuksenvaihdon avartavan merkityksen.
- Ohjaaja** Toivotetaan Anterolle ja hänen firmansa ”me huippuhyvät”-projektille menestystä.
Ensi kerralla meillä on käsillä viimeinen istunto. Siinä on tarkoitus arvioida tämän ryhmän työskentelyä ja istuntojen antia itse kullekin. Tapaamisiin kahden viikon kuluttua.

Kysymys lukijalle:

Mitkä ovat tärkeimmät yhteisöllisyyden rakennuspalikat sinun työyhteisössäsi?

Ydinasioita yhteisöllisyydestä:

- Yhteisöt syntyvät päämäärien ja tavoitteiden ympärille → Päämäärät ja tavoitteet on pidettävä näkyvillä ja mukana kaikessa työn suunnittelussa ja arvioinnissa.
- Tietoisuus yhteisistä tavoitteista ja kokemus yhteisöön kuulumisesta liittävät ihmiset yhteisöön → Ei suljeta ketään yhteisen tiedon (tiedotus, koulutus, työnohjaus) ja yhteisen työn (suunnittelu, kehittäminen, arviointi) ulkopuolelle.
- Yhteiset arvot, pelisäännöt ja toimintakulttuuri vahvistuvat tai heikkenevät vuorovaikutuksessa → Erityisesti johdolla, mutta myös kaikilla yhteisöön kuuluvilla on vastuunsa siitä, minkälaiseksi työpaikan toimintakulttuuri muodostuu.

Yhteisöllisyyttä käsittelevää kirjallisuutta

Kopakkala, Aku: Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita 2005.

Lindfors, Olavi; Paakkola, Esko ja Pylkkänen, Kari (Toim.): Yhteisödynamiikka, Ihminen muuttuvassa työyhteisössä ja kulttuurissa. Atena kustannus Oy 1991.

Lindström, Kari ja Leppänen, Anneli (toim.): Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos 2002.

Vartia, Maarit; Lahtinen, Marjaana; Joki, Marjut, ym.: Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos 2006.

Arviointi

Otteita seitsemannen ja viimeisen istunnon kulusta

Ohjaaja

Tervetuloa viimeiseen istuntoomme. Keskeinen osa ammatillisuutta on oman toiminnan jatkuva arvioiminen ja kehittäminen. Arviointia on aina paikallaan tehdä suhteessa tavoitteisiin, joten yrittäkääpä palauttaa mieleenne niitä haasteita, joista ensimmäisen istunnon aikana kerroitte.

Toiminnan arviointi on luonnollisesti myös prosessin arviointia. Se on myös niiden asioiden pohtimista, jotka ovat prosessin aikana ovat osoittautuneet merkityksellisiksi, vaikka niitä ei ole ehkä tietoisesti tavoitteiksi asettanut.

Siis: miten istuntojen anti on vastannut tavoitteitanne? miten olette kokenut oman, muiden ja ohjaajan tavan työskennellä ryhmässä? minkälaisia uusia näkökulmia nämä keskustelut ovat teidän mielissänne avanneet?

Heikki

Mun täytyy sanoa, että tää on ollut tosi mielenkiintoista. Välillä on tuntunut siltä, kuin oltaisiin sanottu, että panepa vähän jäitä hattuun. Ehkä on ollut aihettakin. Olenhan minä aika vahva ollut sanomaan mitä olen ajatellut ja myönnän kyllä, että aika yksiniittinenkin. Mutta sehän on just ollut se juju. Että on saanut muilta uutta ajateltavaa.

Eniten minuun kolahti tuo yhteisöllisyys. En ole aikaisemmin ajatellut sitä niin, että sehän on ihan oma juttunsa. Enemminkin olen ajatellut, että se on aina itsestä ja siis muiden itsestä kiinni, miten asiat hoituvat. Nyt uskon, että vaikuttaahan se yhteisö meihin kaikkiin ja vielä jokaiseen vähän eri tavalla. Se riippuu siitä, mikä kenenkin asema ja tilanne siinä on. Tässä minulla on vielä paljon petraamista.

Tämä porukka on ollut ihan mahtava. Varsinkin kun on noita kokeeneempia ollut mukana. Ohjaaja olisi voinut kyllä olla tiukempi. Olisi voinut vähän enemmän särmää tuoda näihin keskusteluihin.

Eino

Minä valittelin silloin alussa sitä, että alkaa mielenkiinto ja motivaatio näihin työpaikka-asioihin pikku hiljaa hiipua. Nyt huomaan, että nämä asioiden yhdessä ruotimiset on jotenkin tuoneet itselle uutta puhtia. Sitä on alkanut katsella joitakin juttuja uusin silmin. Ehkä minulle tärkeintä on ollut se, että tässä on ollut mukana työnantajan edustajia kertomassa omista kokemuksistaan. On alkanut saada asiat enemmän väriä. Ei niin, että se edunvalvontanäkökulma olisi heikentynyt, vaan pikemminkin selkiintynyt. Näissä asioissa on aina monta puolta ja kun sitä katsoo siltä kantilta, niin ne ei olekaan enää niin pelkkiä asioita, vaan niihin syntyy jännitettä eri tavalla.

Ymmärrättekö mitä tarkoitan?

Sitä ennen näki enemmän vaan seinä vastassa ja turhautui, kun mikään ei mennyt eteenpäin, vaikka kuinka yritti puskea. Se hankaluus olikin siinä, että ei se mikään seinä ollut, vaan siinä oli erilaisia pyrkimyksiä. Niistä pitäisi puhua työpaikallakin enemmän, että mihin kukakin pyrkii ja miksi, ja niin, että ei puhuta toisten ohi, vaan ollaan oikeasti kiinnostuneita. Silloin asiat elävät paremmin ja sitä innostuu niistä

uudestaan. Tässä oli minulle tämän jutun suurin anti. Kiitos vaan! Ohjaaja oli kyllä ihan minun mieleeni. Antoi meidän puhua keskenämme.

Liisa

Minua puhutteli hyvin paljon tuo johtajuusasia. Jaakko toi esille toistuvasti henkilöstön kouluttamisen merkitystä. Että koulutusta voisi hyödyntää ihan koko työyhteisön toimivuuden parantamiseen vaikka se kohdistuisikin johonkin ammattiasiaan. Ja Tuomo antoi kertomalla omista kokemuksistaan vahvaa selkänjojaa sille, että sitä on vaan itse otettava se rooli johtajana, itsestä löydettävä se vahvuus, jolla sen oman väen voi kohdata vaikeasakin tilanteessa.

Siihen omaan eri-ikäisten klikkiytymisen keissiini sain myös hyvän evästyksen. Otin asian puheeksi sekä TYKY-työryhmässä että omassa hoitoyhteisössäni. Täältä sain sen ratkaisevan potkun tähän asiaan. Ja kyllä kannatti. Oli ihan kuin kaikki olisivat vaan odottaneet, että joku nostaisi sen kissan pöydälle. Nyt on ilmapiiri ihan toinen. Että kiitos teille kovasti.

Hyvä oli myös se, että tässä oli henkilöstön edustajia mukana. Itseltä on tahtonut siinä esimiehen epävarmuudessa jäädä liian vähälle huomiolle, että luottamusmiestä ja työsuojeluvalltuutettuaakin voi käyttää ihan yhteistyökumppanina. Vähän liiaksi olen kokenut heidät omalla osastollani ehkä vaan muodollisiksi henkilöstön ääniksi.

Soili

Olipa osuvasti sanottu, että muodollinen henkilöstön ääni. Itseni olen kokenut usein sellaiseksi. Se on jännä tunne, kun mielestään tuo esiin ihan vakaviksi tarkoitettuja ehdotuksia tai näkemyksiä, niin vastaanotto on sellainen, että jää tunne, että puhu sinä vaan, onhan sinulla oikeus. Mutta ei kuitenkaan kuunnella, ei oteta pohdittavaksi. Sellaista tunnetta ei tässä ryhmässä ole todellakaan ollut.

Tämä liittyy siihen, minkä alussa totesin haasteeksi luottamustehävissäni. Minulle on näiden yhteisten pohdintojen aikana jotenkin selkiintynyt, että tehtäväni on ihan selkeästi edustaa henkilöstöä, sitä joukkoa, joka minut on tähän valinnut. En siis olekaan puun ja kuoren välissä, vaan se liittymäpinta on henkilöstössä.

Se mikä minulle tässä ryhmässä on vahvistunut, on käsitys, että myöskään työnantaja ei ole taho, josta tulee vain paineita. Se voi olla minulle myös yhteistyökumppani pyrkiessäni henkilöstön etujen parantamiseen ja minä voin olla työnantajalle yhtä lailla yhteistyökumppani sen pyrkiessä tuottavuuden parantamiseen. Koska näiden molempien päämäärien saavuttaminen edellyttää toisiaan, on yhteisiä tavoitteita ihan riittävästi samassa suunnassa.

Jaakko

Minuun kolahti eniten näiden henkilöstön edustajien puheenvuorot ylipäänsä. Soili on varmaan ainakin minun osaltani melko oikeassa siinä, että kuunnellaan kyllä, mutta ei oikeastaan kuulla. En minä sitä usko, että ne meidän firmassakaan tyhmiä ovat. Sitä vaan on niin olevinaan tärkeää se johtaminen, kun se on juuri se oma tehtävä, että ei huomaa, että juuri siihenhän se henkilöstön edusmiesten ja -naisten tieto onkin

tarpeen. Olisiko sitä jotenkin alitajuisesti vaan ajatellut, että se on sitä poliittista liturgiaa, kun työsuojeluvaltuutettu puhuu jostain henkisestä hyvinvoinnista tai luottamusmies oikeudenmukaisesta palkitsemisesta. Pitää tosiaan ruveta kuuntelemaan tarkemmin. Eli se on minun kohdalani suurin muutos, minkä nämä keskustelut toivat mukanaan.

Ryhmänä tämä porukka on minustakin toiminut hyvin ja ohjaaja on pitänyt meitä asiassa sotkeutumatta liikaa itse asioihin. Se on minusta ollut hyvä.

Pekka

Minulle tämä juttu on osoittanut, tai oikeastaan voisi sanoa niin, että olen saanut vahvistusta sille käsitykselle, että myös meidän alalla yhteistoiminnassa on paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia. Kiireistä on näköjään kaikilla aloilla, niin että ei meilläkään kiire ole mikään todellinen syy sille, että asioiden äärelle ei pysähdytä. Osaamien puutetta ja tottumattomuutta se taitaa enemmänkin olla. Kiitos vaan kollegoille.

Itse olen tainnut olla vähän vähemmän äänessä tässä joukossa, mutta sitäkin paremmin kuulolla. Olen saanut moneen asiaan tukea ja vahvistusta. Matalan profiilin ohjaus on sopinut myös minulle hyvin.

Seija

Iso anti minulle on ollut kuunnella sitä, miten yksityisellä puolella yhteistoiminta-asioita nähdään ja hoidetaan. Erityisen antoisaksi koin sen tavan, jolla esiin ottamaani ongelmaa työyhteisössäni käsiteltiin. Sain ihan käytännön apua asian hoitamiseen. Ja sanottakoon se nyt tässäkin, että otin asian puheeksi.

Etä hyvin antoisana koin tämän. Tässä ryhmässä on ollut helppo puhua. Ja sitä on kokenut tulevansa myös kuulluksi ja ymmärretyksi.

Antero

Minulle nämä istunnot ovat antaneet vahvistusta siinä mielessä, että näen yhteistoiminnan entistä tärkeämmäksi asiaksi sekä tuottavuuden että henkilöstön hyvinvoinnin tavoitteita ajatellen.

Sitä toivoisin vielä enemmän, että löydettäisiin niitä keinoja, joilla osallistuminen näihin yhteisiin asioihin tulisi vielä selvemmin osaksi jokaisen työntekijän työtä. Monia hyviä ituja tähän suuntaan on, niin kun vaikka kehityskeskustelut, työhyvinvointikartoitukset ja kehittämisprojektit, joissa työntekijöiden ammattitaitoa käytetään ihan oikeasti hyväksi. Tietotekniikan mahdollisuuksia ei tässä ole varmastikaan käytetty vielä riittävästi.

Tämä ryhmä on minusta toiminut hyvin. Myös ohjaukseen olen ollut tyytyväinen.

Tuomo

Näin vanhalle ketulle nämä istunnot ovat osoittaneet, että aina kannattaa kääntää uusia kiviä. Työnohjauksesta minulla ei ollut alussa minikäänlaista käsitystä, joten tämä on ollut aivan uusi aluevaltaus minulle. Tärkein anti minulle on ollut henkilöstön edustajien kohtaaminen näin silmästä silmään.

Olenhan minä vuosien varrella heitä paljonkin tavannut. On ollut monenlaista vääntöä neuvottelupöydissä ja smooltookia epävirallisemmissa yhteyksissä, mutta en ole oikein koskaan päässyt heidän päänsä sisään

samalla tavalla, kuin näissä keskusteluissa. Että mitä he tosissaan ajattelevat. Eihän he sitä neuvotteluissa tietenkään ole kertoneet. Se on sellaista peliä, jossa ei kaikkia kortteja näytetä koskaan. Iso voimavara on tässä jäänyt käyttämättä. Olen avannut jo nyt keskustelua tästä asiasta meidän johdoryhmässä. Aluksi ihmettelivät, että mikä sille nyt on tullut, mutta vähitellen ovat alkaneet hekin tajuta henkilöstön edustajien suuren merkityksen. Se pitää vaan kertoa heille sillä tuottavuuden kielellä. Sitä he ymmärtävät.

Minä haluan myös puolestani kiittää kaikkia teitä. Keskustelut ovat olleet silmiä avaavia. Kiitokset myös ohjaajalle.

Ohjaaja

Tässä ryhmässä vuorovaikutus on todella toiminut. Kelpaisitte hyvin malliksi vaikka minkä työpaikan työsuojelutoimikunnalle tai muulle yhteistoimintaelimelle. Jokainen on ottanut asioita esille luottamusta osoittavasti ja jokaisen asiaa on käsitelty luottamuksen arvoisella tavalla asiallisesti. Tilaa on otettu ja annettu hienosti. Kiitän omasta puolestani ja toivotan kaikille menestystä tehtävässä ja ammatillista yhteistoimintaa työpaikoille.

Kysymys lukijalle:

Miten arvioit lukukokemustasi ja lukemasi antia oman yhteistoimintasi kehittämiseksi?

Arviointia ja kehittämistä käsittelevää kirjallisuutta

Frilander, Pertti: Työyhteisöjen tila puheeksi, osanottajavihko. Työturvallisuuskeskus 2003.

Jouttimäki, Liisa ja Leino, Timo: Työterveyshuollon laatuavain – itsearviointin työkalu. Työterveyslaitos 2006.

Lehtonen, Jarmo (toim.): Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Raporttisarja 2004/1. Työturvallisuuskeskus 2004.

Niipola, Sira ja Rauramo, Päivi: Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Työturvallisuuskeskus TTK 2008.

Saarikoski, Ville: Kehittämisen kulmakivet – tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus 2006.

Tamminen, Hannu ja Hirsimäki, Pauliina: Osallistu, kuuntele, vaikuta. Opas työpaikan yhteistoiminnan kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus TTK 2008.

Tarkkonen, Juhani: Yksittäisongelmista kokonaiskehittämiseen. Työturvallisuuskeskus TTK 2008.

Valtee, Pasi: Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Raporttisarja 2002/1. Työturvallisuuskeskus 2002.

Jotta yhteistoiminta onnistuisi

- 1) Ota vastuuta yhteisistä asioista ja rohkaise mukaan muitakin.
- 2) Pidä mielessäsi oma ihmisyytesi ja että myös yhteistyökumppanisi on ihminen.
- 3) Ota huomioon tilanne: Epävirallisessa vuoropuhelussa haetaan toisen tuntemista ja yhteenkuuluvuutta – yhteistoiminnan foorumeilla vaihdetaan tietoa ja haetaan ratkaisuja.
- 4) Roolit eivät tee valintoja vaan ihmiset, jotka eri tehtäviin on valittu. Jos ajattelet: ”ihmisenä en tätä tekisi, mutta...” niin jätä tekemättä.
- 5) Kokoukset, palaverit, neuvottelut, yhteistoimintaelimet ja kehityskeskustelut luovat mahdollisuuksia yhteistoiminnalle – älä vesitä niitä epäasiallisella käyttäytymisellä tai tunnevaltaisuuksilla.
- 6) Tunnista ja tunnusta tehtävääsi liittyvät oikeudet, velvollisuudet ja rajoitukset työnantajan edustajana, luottamusmiehenä, työsuojeluvaltuutettuna ja tue yhteistyökumppaneitasi tekemään samoin.
- 7) Muista, että kokemus on aina subjektiivinen, niin toisen kuin omasi.
- 8) Pyri yhteistoiminnassa aina ratkaisuihin, jotka auttavat kaikkia yhteistoiminnan osapuolia päämääriensä saavuttamisessa.
- 9) Pyri aktiivisesti näkemään asioissa yhteisiä etuja.
- 10) Arvioi ollutta ja katso eteenpäin: menneestä opitaan, tuleva rakennetaan.

Työpaikkojen yhteistoimintaa käsittelevää kirjallisuutta

Tamminen Hannu (toim.): Osallistu, kuuntele, vaikuta. Opas työpaikan yhteistoiminnan kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus TTK, 2009.

Tarkkonen Juhani: Yksittäisongelmista kokonaiskehittämiseen. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö johtamisen, organisaatiokulttuurin ja työhyvinvointijärjestelmän uudistajana. Työturvallisuuskeskus TTK 2008.

Saarikoski, Ville: Kehittämisen kulmakivet – tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus 2006

Ryynänen, Aarno: Henkilöstön edustaja kehittäjänä. Työturvallisuuskeskus TTK 2008.

Jotta yhteistoiminta onnistuisi

Tämän julkaisun keskiössä on työyhteisö. Sen kehittäminen on työpaikan yhteistoiminnan tärkein tehtävä. Kehittämisen moottorina toimivat työpaikan yhteistyöelimet.

Julkaisun tarkoituksena on toimia ärsyksenä uusille näkökulmille työpaikkojen yhteistoimintaan.

Valmiita toimintamalleja ei voida sijoittaa jokaiseen työpaikkaan samanlaisena. Ne on luotava jokaisessa työyhteisössä sen omien tarpeiden ja omien edellytysten pohjalta. Työyhteisöjen on otettava vastuu yhteistoimintansa laadusta selkeästi itselleen.

Asioita tarkastellaan työnantajaa edustavan johdon ja henkilöstön edustajien vuorovaikutuksena. Molempien yhteistoiminnan osapuolien tavoitteeksi on tässä nähty pyrkimys parantaa sekä työpaikkojen henkilöstön työhyvinvointia että tuottavuutta.

Aihealueina on käsitelty ammatillisuutta yhteistoiminnassa, luottamusta, johtajuutta, eri-ikäisyyttä ja erilaisuutta sekä yhteisöllisyyttä.