

Arto Ryömä, Maarit Laiho, Suvi Satama ja Satu Teerikangas

Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

Aktiivisen työkaveruuden rakentuminen ja merkitys työn arjessa

Abstrakti

Työelämän kehittämiseen liittyvä keskustelu on perinteisesti ollut esimiesvetoista ja erityisesti johtajuuskirjallisuudessa on painottunut se, miten esimies saa organisaation suorituksen kukoistamaan. Tässä artikkelissa haastamme tämän johtajuusajattelun tarkastelemalla työyhteisöjä arkisen, työkavereiden välisen työn ja yhdessä tekemisen kautta. Käsitteellistämme aktiivisen työkaveruuden ja muodostamme kolme näkökulmaa siihen, miten aktiivinen työkaveruus rakentuu työyhteisöjen arjessa: 1) yksilöllisen itseohjautuvuuden ja jaetun identiteetin välinen vuoropuhelu, 2) ammatillinen erityisosaaminen yhdistettynä empaattisuuteen työkaverisuhteissa sekä 3) myönteisen ilmapiirin luominen ja huonon käytöksen poiskitkeminen. Artikkelimme keskeisenä tuloksena piirtyy kuva johtajuudesta jaettuna ja aktiivisena prosessina, joka toteutuu työkavereiden välillä työn arjessa. Aktiivinen työkaveri edesauttaa omalla toiminnallaan työyhteisönsä onnistumista.

Asiasanat: aktiivinen työkaveruus, työkaveri, työyhteisö, yhteistyö, johtajuus

Esimiesvetoisesta johtamisesta aktiiviseen työkaveruuteen

Työelämän kehittämiseen liittyvä keskustelu on perinteisesti ollut hyvin esimiesvetoista. Erityisesti johtajuuskirjallisuus opastaa, millaisten tarkkaan harkittujen tekojen seurauksena esimies saa organisaation suorituksen kukoistamaan. Kun esimiehenä toimit ”näin ja näin”, työyhteisösi ongelmat kaikkoavat ja arki muuttuu auvoiseksi. Vahva nojautuminen pelkästään johtajan panokseen on vallitsevan tietoyhteiskunnan ja lisääntyvän asiantuntijatyön aikakaudella kuitenkin jokseenkin yksinkertaistavaa.

Arkipuheessa toivomme matalia hierarkioita ja edellytämme johtamiselta vuorovaikutteista, toisen osapuolen huomioivaa otetta. Kun tulee tilinteon hetki, jossa arvioidaan tekijöitä tuloksen takana, on johtaja edelleen se, joka on monien mielestä syytä nostaa jalustalle. Kun puhumme hyvästä johtajuudesta, meillä on taipumus tarkoittaa johtajan täyttäneen häneen kohdistetut odotukset tehtävissään. Kun puolestaan puhumme johtajuuden puutteesta, tarkoitamme tavallisesti sitä, että johtaja on laiminlyönyt velvollisuutensa ja vastuunsa. Johtajuus ei kuitenkaan saisi jäädä johtaja-käsitteen synonyymiksi, vaan sen sisällöstä tulisi tunnistaa moniulotteisempaa dynamiikkaa.

Esimieskeskeisen ja yksilöllistä erinomaisuutta korostavan näkemyksen sijaan kehitämme tässä artikkelissa ymmärrystä yhteisöllisyyden rakentamisesta, jaetusta johtajuudesta ja

toisiaan tukevasta työskentelystä lanseeraamalla *aktiivisen työkaveruuden* käsitteen. Vaikka ajattelemme työyhteisön suorituksen syntyvän yhteistyössä ja monien toimijoiden yhteisvaikutuksessa, näemme samalla tarpeelliseksi korostaa sitä, että jokaisen yhteisön jäsenen on mahdollista olla yksilönä aktiivinen toimija työyhteisönsä yhteisessä suorituksessa.

Aktiivisuudella painotamme sitä, että meistä jokaisella on mahdollisuus tietoisesti vaikuttaa työyhteisöemme olemiseen ja tekemiseen. Systeemiteorian mukaan jokainen vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin toiminnallaan, riippumatta siitä, onko oman toimintansa vaikutuksesta tietoinen tai ei. Aktiivisen työkaveruuden käsitteen kautta vahvistamme ajatusta siitä, että jokainen voi aktiivisesti, tietoisesti, jatkuvasti, toimia paremman työyhteisön kehittäjänä. Usein tämä rooli ulkoistetaan esimiehille; tällöin työyhteisön jäsenten rooli jää passiiviseksi. Työkaveruudella aktiivisena toimintana tarkoitamme oman työkaveriroolin tunnistamista ja sen mukaista rakentavaa toimintaa työyhteisössä. Kutsumme aktiivista työkaveruutta nykypäivän työelämän ammattitaidoksi. 2000-luvun ammattilainen on myös ammattimainen työkaveri.

Tässä artikkelissa keskitymme siihen, miten jokainen työyhteisön jäsen, työkaveri, voi olla aktiivinen työyhteisönsä kehittäjä ja johtajuuden rakentaja. Väitämme, että jokaisella työntekijällä organisaatiotasosta riippumatta on mahdollisuus osallistua oman organisaationsa johtajuustyöhön ja sitä kautta paremman arjen luomiseen. Kun työyhteisössä ensin tunnustetaan se, että jokaisen panos on merkityksellinen yhteisön kokonaissuorituksessa, huomataan johtajuuden olevan jokaisen työyhteisön jäsenen asia.

Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että jokaisen organisaation jäsenen yksilöllinen ansiokkuus ja erinomaisuus pitäisi saada selkeämmin esiin, vaan pikemminkin päinvastoin. Jokainen on yksilönä tärkeä ja jokaisen on hyvä se myös henkilökohtaisesti tunnistaa. Annamme kuitenkin erityisen painon sille, että jokainen on tärkeä osa sitä työyhteisöä, jonka jäsen hän on. Tällöin tunnistamme myös työyhteisön myötävaikutuksen siihen, millaiseksi kunkin yksilöllinen työsuoritus muotoutuu.

Johtajuus toimijuutena

Nykypäivän johtajuuskirjallisuutta tarkasteltaessa esimieskeskeisyys nousee edelleen vahvasti esiin (Abreu Pederzini, 2018). Johtajuus tunnustetaan organisaation ja työyhteisön ilmiöksi, jossa keskeisenä toimijana ja paljon vartijana on nimenomaan *esimies*. Esimiestäidot ja niiden kehittäminen liitetään olennaisesti johtajuuteen niin tutkimuskirjallisuudessa (Day ym., 2014) kuin käytännön työelämässäkkin. Viimeaikainen johtajuuskirjallisuus esittää kuitenkin myös vaihtoehtoja esimieskeskeisyydelle. Johtajuus jaettuna ja kollektiivisena ilmiönä tarkoittaa sitä, että johtajuuteen osallistuvat myös alaiset ja koko työyhteisö (Crevani ym., 2010; Raelin, 2016). Kollektiivinen johtajuus voidaan nähdä esimerkiksi tiimin jäsenten välisenä vaikuttamisena (Sivasubramaniam ym., 2002) tai vaihdantana (Seers, 1989).

Viime aikoina alaisen toimijuus ja siten myös alaistaidot ovat saaneet enenevässä määrin huomiota osakseen (Collinson, 2006). Suomessa alaitaitoja on tutkittu vielä melko vähän. Vaikka työyhteisöissä puhutaan ”hyvistä tyypeistä”, ei alaitaitojen käsite ole kovin tuttu suomalaisilla työpaikoilla. Kansainvälisellä tutkimuskentällä alaitaitoja ja laajemmin

työyhteisötaitoja on tutkittu käsitteen organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior, OCB) muodossa (esim. Smith, Organ & Near, 1983; Organ & Ryan, 1995). Organisaatiokansalaisuudella tarkoitetaan yksilöllistä panostusta, joka ylittää työrooliin suoraan kuuluvat ja sen perusteella palkittavat työsuoritukset (Organ & Ryan, 1995). Alaistaidot ovat minimissään sitä, että hoitaa omat työtehtävänsä. Työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen kannalta tämä vaatimus ei kuitenkaan riitä (Rehnback & Keskinen, 2005: 4; ks. myös Keskinen, 2005). Laajemmin ilmaistuna alaistaidoilla tarkoitetaan ”*halua ja kykyä toimia omassa työyhteisössään rakentavalla tavalla: esimiestä ja työkavereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti*” (Rehnback ja Keskinen, 2005, 4). Esimiestaitojen tavoin myös alaistaitoja voi kehittää.

Vaikka keskustelu *alaisen* ja alaistaitojen roolista johtajuudessa laajentaa perinteistä johtajakeskeistä näkemystä ja toimijuutta johtajuudessa, pohjaa se silti pitkälti kahdenväliseen, hierarkkiseen suhteeseen esimiehen ja alaisen välillä. Työyhteisön arkipäivässä ovat kuitenkin läsnä, paitsi kahdenväliset esimies-alaissuhteet, myös koko työyhteisön jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet, työkaverisuhteet. Kun tarkastelua laajennetaan koskemaan koko työyhteisöä, puhutaan työyhteisötaidoista (Rehnback, Keskinen & Keskinen, 2010), jotka voidaan tiivistetysti kuvata kykynä tehdä töitä yhdessä. Työyhteisötaidot on uusi käsite, jonka juuret ovat organisaatiokansalaisuudessa ja alaistaidoissa. Alaistaidoista työyhteisötaidot eroavat siinä, että ne keskittyvät organisaation kaikkien jäsenten välisiin suhteisiin, vuorovaikutukseen ja toimintatapoihin, jotka vaikuttavat myönteisesti organisaation toimintaan (Karhapää, Laulainen & Kivinen, 2015).

Kuten edellä käy ilmi, työyhteisötaidoista puhuttaessa tunnustetaan jokaisen työyhteisön jäsenen rooli yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Mutta kuka on aktiivinen toimija, kun koko työyhteisö osallistuu johtajuuden rakentamiseen? Entä kuka kehittyy, kun työyhteisötaitoja kehitetään? Tuntuu luonnolliselta vastata molempiin kysymyksiin, että jokainen työyhteisön jäsen, *työkaveri*.

Työyhteisöt koostuvat työkavereista. Tästä huolimatta horisontaaliset työkaverisuhteet eivät aikaisemmassa johtajuus- tai organisaatiotutkimuksessa ole saaneet käytännössä lainkaan huomiota osakseen. Johtajuuskirjallisuus ei tunne työkaveruus-käsitettä. Esimerkiksi keskustelu jaetusta johtajuudesta tunnistaa kollektiivin roolin johtajuuden rakentumisessa (Carson et al., 2007), mutta ei tuo selkeästi esiin työkaverin aktiivista toimijuutta. Työkaveruus loistaa poissaolollaan, mikä saattaa johtua siitä, että etenkin johtajuustutkimuksen valtavirta ei tunnista näin arkista ruohonjuuritason toimintaa johtajuudeksi (Alvesson & Sveningsson, 2003).

Työkaveruuden tarkastelulle on selkeä tarve, sillä se tuo johtajuustutkimukseen uudenlaisen näkökulman nostamalla esiin työkaverin aktiivisen toimijuuden. Työkaveruus täydentää aikaisempaa alais- ja työyhteisötaitoja koskevaa ymmärrystä. Myös käytännön työelämä tarvitsee aktiivista työkaveruutta. Monilla aloilla elinehdoiksi muodostuneet jatkuva uudistuminen ja innovointi onnistuvat vain työyhteisöissä, joissa jokaisen ymmärtää oman panoksensa kokonaisuuden kannalta ja siten toimii aktiivisena työkaverina. Työkaveruuden tunnistaminen on merkityksellistä siksi, että nykypäivän työelämässä liian usein kohdattava

yksilön työssä uupuminen syntyy osittain riittämättömyyden ja merkityksettömyyden kokemuksista eli siitä, että omien ponnistelujen merkitystä koko organisaation suorituksessa on vaikea hahmottaa. Oletamme, että aktiivinen työkaveruus vaikuttaa myönteisesti sekä yksilön hyvinvointiin että työsuoritukseen ja sitä kautta koko organisaation suoritukseen.

TYÖ² – Yhteistyön työyhteisö -hanke

Tutkimme aktiivista työkaveruutta Työsuojelurahaston rahoittamassa TYÖ² – Yhteistyön työyhteisö -hankkeessa (2018-2020) Turun yliopiston kauppatieteiden korkeakoulun johtamisen ja organisoimisen oppiaineessa. Tavoitteenamme on rakentaa ymmärrystä työkaveruudesta yhteistyössä kolmen organisaation kanssa. Tutkimamme yhteistyöorganisaatiot edustavat pankki- ja sote-aloja. Tässä artikkelissa hyödynnämme empiirisenä aineistona pääasiassa näissä kolmessa organisaatiossa tehtyjä yksilöhaastatteluja (n=55), havainnointia ja henkilöstön kanssa käytyjä tutkimustulosten purkukeskusteluita.

Tutkimushankkeessa on kuluvan vuoden aikana tehty yhteistyötä myös Henry ry:n ja Personnelin kanssa. Henry:n jäsenorganisaatioiden keskuudessa tehtyjen fokusryhmäkeskustelujen (n=6) kautta olemme laajentaneet työkaveruuden tarkastelua kolmen yhteistyöorganisaation ulkopuolelle. Erityyppisiä työyhteisöjä keskenään vertailemalla meillä on syntynyt käsitys työkaveruuden työyhteisökohtaisista piirteistä ja toisaalta sen yhtäläisistä piirteistä. Näiden pohjalta muodostimme kolme näkökulmaa aktiiviseen työkaveruuteen. Siirrymme seuraavaksi käsittelemään näitä näkökulmia tarkemmin.

Aktiivisen työkaveruuden rakentuminen arjessa

Tässä luvussa keskustellaan siitä, miten aktiivista työkaveruutta rakennetaan ja pidetään yllä. Esitämme kolme erilaista näkökulmaa siihen, miten rakentaa työyhteisössä aktiivista työkaveruutta. Ensiksi työkaveruus tunnistetaan yksilöllisen itseohjautuvuuden ja yhteisen, jaetun identiteetin välisenä vuoropuheluna. Toiseksi arvostettava työkaveruus edellyttää asiakeskeistä, ammatillista osaamista ja sen osoittamista yhteiseksi hyväksi aidon alan ammattilaisen tavoin. Ammattialan osaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan työkaveruudessa oleellista on työkaveri, joka osaa asemoitua kollegoidensa asemaan ja osoittaa myötätuntoa työkaverisuhteissaan. Kolmanneksi myönteisen ilmapiirin luominen työyhteisön jäsenten keskuuteen yhdistettynä huonon käytöksen pois kitkemiseen synnyttää arvostusta työkavereiden parissa.

Työkaveruus yksilöllisen itseohjautuvuuden ja jaetun identiteetin välisenä vuoropuheluna

Ensimmäisessä näkökulmassa tunnistimme, miten työkaveruus rakentuu siinä, miten työntekijät osoittavat itseohjautuvuuttaan, omistautumistaan ja oma-aloitteisuuttaan työssä. Oma-aloitteisuudella ja omistautumisella osana työkaveruuden kokemusta viitataan tässä siihen, miten työkaverit kokevat olonsa varmoiksi ja luottavaisiksi osana sellaista työyhteisöä, jonka jäsenet ottavat vastuuta organisaation suorituksesta yli virallisten tehtävänkuvien. Tämä voi tulla esiin esimerkiksi siinä, miten työntekijä kokee velvollisuudekseen tehdä mieluummin oikein kuin maksimoida omaa henkilökohtaista hyötyään. Konkreettisesti tämä voisi näkyä esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilökohtaisesta myyntibonuksesta osan kuukausipalkastaan

saava työntekijä jättää kaupat solmimatta, jos kaupan ehdot ovat lopulta joko oman organisaation tai asiakkaan näkökulmasta arveluttavat.

Haastattelemamme työntekijät tunnistivat aktiivisen työkaveruuden osatekijänä sen, miten henkilökohtaiseen palkitsemiseen nojaava palkkiojärjestelmä voi ohjata oma-aloitteisuutta tai omistautumista väärille urille, enemmän oman hyödyn tavoitteluun, jolloin on vaarana, että yhteinen tehtävä ja toiminnan tarkoitus unohtuvat:

”Eihän he [asiakkaat] välttämättä edes muista minkä konttorin asiakkaita he ovat. He kävelevät siitä ovesta sisään, mikä on nyt lähimpänä ja sattuu siihen matkalle. Niin se yhteistyöhän olisi ja koko ajan pitäisi olla kaikissa tilanteissa sitä vuorovaikutuksellista ja toisia tukevaa, eikä niin että nyt minä en viitsi tätä asiakasta palvella kunnolla. Tai minä lähetän tämän sinne toiseen konttoriin, koska en saa tästä nyt sitä henkilökohtaista bonusta tai merkintää tai mitä se sitten ikinä onkaan”

Aktiivisen työkaveruuden kokeminen oma-aloitteellisuutena muistuttaa läheisesti itseohjautuvuuden ideaa, kun työntekijät tekevät päätöksiä ja palvelevat asiakkaitaan proaktiivisesti, jotta organisaation prosessit etenisivät mahdollisimman jouhevasti. Seuraavassa eräs haastateltavamme kuvaa sitä, miten vastuunkannon välttäminen, vapaamatkustajuus, estää juuri tätä arjen toimien jouhevuutta:

”Vapaamatkustamisesta kertoo se, että jos minä käyn kysymässä jotain, niin [vastaus kuuluu, että] “ei kuulu minulle”, “ei kuulu minun osaston tehtäviin”, koneessa on Iltalehti tai Iltasanomat auki. ... joka ainoassa kahvinurkkauksessa, missä joku on hakemassa kahvia, niin sieltä löytyy samat ihmiset. Näitä ihan pieniä asioita on tavattoman paljon. ... ei mikään työ kuormitu tasaisesti ja sitä varten on erilaisia tehtäviä. ... ja tiettyjen kuuluu kantaa enemmän ja tiettyjen päästä vähän helpommalla. Sitä varten on palkkaeroja. Se ei ole vapaamatkustaja. Mutta jos samanlaisella nimikkeellä tekee kolme ihmistä töitä ja yhdellä on poikkeuksellisesti valtavan paljon aikaa muuhunkin, niin sellainen on minun mielestä vapaamatkustaja.”

Toisaalta tunnistimme, miten tärkeää työyhteisön jäsenille saattaa olla se, että heidän työkaverinsa julkisesti tunnustavat sitoutuneensa työskentelemään yhteisen tehtävän eteen eli heillä on jaettu identiteetti. Kuten eräs haastateltavamme totesi, työkaverit saavat energiaa työhönsä siitä, että he tunnustavat työyhteisön jäsenten työponnistusten suuntautuvan kohti yhteistä tavoitetta:

”En minä tarvitse työkavereilta kannustusta. En minä tarvitse ... eikä minulle tarvitse välttämättä sanoa, että hienoa tai hyvä ... ei ne ole minulle sellaisia juttuja. Mutta sellaisia [työkavereita], joista minä koen, että niillä on sama päämäärä kuin minullakin. Saadaan tulosta ja saadaan se yritys onnistumaan ja kaikkea, niin [silloin] minä nautin suunnattomasti.”

Yllä haastateltava ottaa esiin, ettei häntä kannusta erityisesti myönteinen palaute. Sen sijaan ne jokapäiväiset teot, jotka antavat vaikutelman yhteistyötä tekevästä työkavereista, yhteiseksi tunnistetusta ja julistetusta toiminnan tarkoituksesta sekä jonkinlaisesta jaetusta identiteetistä,

saavat työkaverit arvostamaan toinen toistaan. Kyse ei arvatenkaan ole siitä, että myönteinen palaute olisi sinällään jotenkin ei-toivottavaa, vaan ehkä ennemmin siitä, että myönteisen tunnelman luonti ilman yhteistä työhön liittyvää tarkoitusta kohti suunnattuja tekoja voidaan kokea tyhjän puhumisena, jopa ajanhukkana. Toisaalta työskentely yhteisen tehtävän eteen ei aina onnistu ideaalilla tavalla. Eräs haastateltavistamme kuvaili arkista tilannetta, jossa yhteisen identiteetin etsintä oli vasta käynnissä eikä työntekijöiden välillä ollut todellista tunnetta yhteisöllisyydestä, seuraavasti:

”On tosi hienoa, kun täällä on niin erilaisia työvuoroja ja niissä vielä ne toimenkuvat. Mutta sitten on se, että jos meillä on iltavuorossa vajaan henkilökunnassa, niin siinä voi se keittiövuorolainenkin hiukan osallistua siihen. Minä koitin hiukan vihjaista, että ’tule nyt vähän auttamaan meitä’. Että meidän täytyisi vähän enemmän puhaltaa yhteen hiileen, eikä niin että minä olen nyt täällä keittiössä, minä en täältä mihinkään liiku. Mutta toiset vetäytyy siihen, että vain tämä kuuluu nyt minulle.”

Yllä oleva lainaus kuvastaa myös sitä, miten passiivinen ote oman työyhteisön tehtäviä kohtaan syö aktiivisen työkaveruuden ja yhteisen identiteetin rakentamista arjessa. Toisaalta samankaltaiset työtehtävät ja niiden parissa ilmenevät onnistumiset, mutta myös ongelmat vahvistavat yhteisesti jaettua identiteettiä. Eräs haastateltavistamme puhui siitä, miten mahdollisuus jakaa kokemuksia esimerkiksi asiakassuhteista jonkun sellaisen kanssa, joka on ollut samanlaisissa tilanteissa ja joka siten ymmärtää työn yksityiskohtia omien kokemuksiansa pohjalta, on hänen työssään ja työkaverisuhteissaan hyvin arvokasta. Erityisen tärkeäksi vertaistuen tekee tilanne, jota työntekijän vaihtoluovollisuus koskee, kuten seuraavassa:

”On siinä yhteisöllisyydellä toki merkitystä, että siinä on muitakin ihmisiä kenen kanssa voi keskustella. Meidän työ on luonteeltaan sellaista, että et voi kotona tai missään muualla näistä asioista keskustella, jos on haastavia juttuja. Sillä yhteisöllä on silloin suuri merkitys, koska täällä voit sitten keskustella, jos tuntuu, että on joku patti-tilanne, miten tästä päästään eteenpäin.”

Yhteiset kokemukset samankaltaisista työtilanteista johtavat usein myös siihen, että työkaverit sparrailevat toisiaan. Yhteiset kokemukset työtilanteista ja jaettu halu oppia toisten kokemuksista ovat omiaan myös vahvistamaan työyhteisön tiimihenkeä, keskinäistä luottamusta ja jaettua identiteettiä:

”Mutta kyllä minä koen saavani heiltä sitä sellaista tukea. ... ja myös tietysti ihan sillä tavalla, että haluaa ehkä vahvistuksia myöskin, kun käy kysymässä, että minä olen ajatellut tällaista. Onko tämä sinun mielestä kanssa, menisikö tämä sinun mielestä näin fiksumusti? Onko tämä järkevää? Koska sitten taas minä toivoisin, että me tehdään tiiminä myös huolimatta siitä kellä se asiakas kävisi, niin meidän ratkaisu olisi suurin piirtein samankaltainen.”

Toisaalta jaettu identiteetti voi olla vaikea saavuttaa, jos työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja työyhteisö koostuu eri taustoista tulevista henkilöistä, jotka ovat olleet saman organisaation palveluksessa eripituisia aikoja. Rutinoituminen tehtäviin pitkään samassa työpaikassa olleilla

työntekijöillä voi olla este jaetun identiteetin muodostumiselle. Eräs työntekijä kuvaa tilannetta näin:

”Minua uuvuttaa se, että kun minä ehdotan jotain asiaa, niin se ei mene jakeluun. Esimerkiksi jos joku henkilö on tehnyt kauan tätä hommaa, niin hänellä on tietyt rutiinit, eikä hän voi niistä sitten poiketa. Että se on vaan niin pinttynyttä se juttu.”

Työkaveruus ammattimaisena työskentelynä ja myötätuntona toisia kohtaan

Itseohjautuvuuden ja jaetun identiteetin vuoropuhelun lisäksi tunnistimme sen, miten aktiivinen työkaveruus perustuu myös ammatilliseen osaamiseen ja ammattimaiseen työotteeseen. Toisin sanoen työkaverista tuntuu hyvältä, kun kollega on alansa osaava ammattilainen, jolla on alansa vaatimusten mukainen osaaminen työssään, jota eräs haastateltavamme korosti seuraavanlaisesti:

”En tiedä, onko se nyt sitä mitä haet, mutta kyllä haluan myös sen ammatillisen osaamisen sinne. Että se on sitä luottamusta, että voin huoletta esimerkiksi sanoa minun asiakkaalle, että kun olen pois, niin ole tähän yhteydessä. ... että jos en koe, että hän on tässä toimessaan vahva osaaja, puhutaan kuitenkin asiantuntijaorganisaatiosta, niin jos en koe, että hän on tämän alan asiantuntija, niin se väkisin vaikuttaa myös siihen, miten koen hänet sitten työtoverina.”

Kuten edellä kuvataan, alansa ammattilaisen asiantuntemus, erityisosaaminen ja -tieto herättävät luottamusta työyhteisössä laajemmin. Työkaverit saattavat tuntea olonsa turvalliseksi, kun he kuuluvat huippuasiantuntijan kanssa samaan organisaatioon. Turvallisuuden tuntu voi syntyä siitä, että he voivat tarpeen tullen kysyä neuvoa tai siitä, että heidän ei tarvitse pelätä sitä, kykeneekö työkaveri täyttämään osansa työyhteisön yhteisessä suorituksessa. Kaiken kaikkiaan yhteinen tulevaisuus näyttää lupaavalta, kun työ on osaavissa käsissä.

Toisaalta ammattimaisuus näyttäytyi siinä, että joidenkin haastateltavien puheessa tehtiin myös ero työkaverin ja ystävyuden välille ja jopa etäännyttiin itsensä tunteista, joita ihmissuhteet usein väistämättä herättävät tavalla tai toisella. Eräs haastateltava kuvaa suhdetta työkavereihinsa seuraavalla tavalla:

”Minun suhde kollegoihini on semmoinen neutraali suhde. Että mitään sydänystäviä minä en ole täältä tullut hakemaan.”

Vaikka erityinen asiantuntemus ja osaaminen voivat yhtäältä herättää luottamusta, toisaalta aktiivisen työkaverin edellytetään usein myös käyttäytyvän ammattilaisen tavoin. Jos kyvykäs työntekijä ei käytä osaamistaan työn laadukkaaksi toteuttamiseksi ja yhteisen tehtävän täyttämiseksi, vaan käyttää aikansa Facebook-sivujen selailuun ja kahvin hörppimiseen, hyvän ja aktiivisen työkaveruuden kokemusta ei luonnollisesti pääse muodostumaan. Jotta joku nähdään ammattilaisena, toiminta työpaikalla on suunnattava työhön. Asia, jonka voisi ajatella olevan itsestäänselvyys, herättää silti keskustelua, kuten seuraava julkilausuma kertoo:

”Siellä [työpaikalla] pitää viihtyä ja siellä pitää tulla kaikkien kanssa toimeen, mutta se viihtyminen minun mielestä ei tule siitä, että me tullaan tänne pitämään kivaa päiväksi. Että kyllä se viihtyminen tulee ennemmin sitä kautta, että me yhdessä onnistutaan [työssä], mutta ei sillä tavalla, että meillä on niin hauskaa ja leppoisa täällä. Se on jopa sellainen asenne, mikä minua ehkä [naurahtaen] pikkasen ärsyttää suoraan sanottuna.”

Ammattimaisuuden lisäksi merkitykselliseksi nousi se, että työkaverit osoittavat arvostavansa niitä kollegojaan, jotka näkevät itsensä osana laajempaa työyhteisöä, ilmaisevat myötätuntoa ja inhimillistä suhtautumista työkavereitaan kohtaan. Tällaisen työkaveruuden anti kumpuaa siitä, miten työntekijä osaa asettaa itsensä ikään kuin toisen asemaan. Kyse on ilmiöstä, jossa työkaveri onnistuu eläytymään toisen sisäisiin tuntemuksiin. Seuraavassa eräs haastateltavistamme kuvaa muut huomioivaa käyttäytymistä työyhteisössään:

”Ajattelen aina, että en voi olla sairas koskaan, koska silloin se kostautuu Sirpalle [nimi muutettu], ja tietenkin osittain myös minulle, koska mitä sitten odottaa minua sen jälkeen. Ja Sirpa oli täällä nyt ihan flunssassa ja sairaana. Hän vaan söi kaiken maailman sinkkiä ja nappulaa veti naamaansa, että hän ei vaan joutuisi olemaan pois töistä. Hän ajatteli, että minä joudun sitten kireämpään tilanteeseen.”

Jos aktiivinen työkaveruus rakentuu osaltaan sen varassa, miten ammattimaisesti työkaverit työskentelevät ja miten tehokkaasti he onnistuvat työtehtävänsä toteuttamaan, toisaalta voi vastakohtaisesti tunnistaa, miten myös myötätuntoisuus ja eräänlainen inhimillinen lämpö ovat työkaveruuden rakenneosia. Myötätunnon ilmaiseminen välittää toisen arvostamista ja kunnioittamista ihmisenä, yksilönä ja läheisenä. Yksilön kunnioittaminen tulee organisaatioiden arjessa esiin usein pienissä teoissa, odotuksissa itsestään selvänä pidetyistä tavoista, kuten arkisissa tervehtimisissä tai tervehtimättä jättämisissä:

*”Että vastataan, tervehditään aamulla ja muutenkin käyttäydytään sillä tavalla, että puhutaan asiallisesti ... tiedän, että joissakin paikoissa se on sellaista puolivit***lua, sellaista se puhetyyli ja haastetaan koko ajan toista, ... me emme täällä haasta toisiamme.”*

”Kyllähän jokainen haluaa tulla tietyllä tapaa huomioiduksi. Aamulla tervehditään ja katsotaan silmiin ja se on sellaista, aloitetaan jo kivasti se ensimmäinen kohtaaminen.”

Jos pohtii sitä perustavanlaatuista syytä, miksi työntekijät tulevat päivittäin työpaikalleen, on ymmärrettävää, että työn ammatillisuus ja erityisesti sen käyttäminen kaikkien yhteiseksi hyväksi, saa aikaan myönteisen kokemuksen työkavereissa. Tämä toteutuu erityisesti, jos ammattimainen ote tapahtuu inhimillisessä hengessä siten, että siihen yhdistyy empaattisuus ja toisten auttamishalu. On tärkeä huomata, miten perinteisesti, ehkä liiaksikin, ammatillinen erityisosaaminen on marssijärjestyksessä tullut ennen ammattimaista ja empaattista käyttäytymistä. On annettu tökerökin käyttäytyminen anteeksi, jos on ollut riittävän arvostettu alansa ammatillinen. Vaikka työpaikka on ensisijaisesti paikka, jossa keskitytään työntekoon, ammatillisen erinomaisuuden erottaminen ammattimaisesta käyttäytymisestä ja ymmärtäväisestä, toiset huomioonottavasta työskentelyotteesta, saattaa synnyttää ongelmia.

Yksilöllisen osaamisen liiallinen korostaminen aiheuttaa työyhteisöön epätasa-arvoisia työkaverisuhteita, mikä puolestaan altistaa yhteisön vallan väärinkäytölle.

Työkaveruus myönteisen ilmapiirin ruokkimisena ja huonon käytöksen poiskittämisenä

Kolmas tässä artikkelissa käsittelemämme aktiivisen työkaveruuden ”rakennuspalikka”, työkaveruus myönteisen ilmapiirin ruokkimisena ja huonon käytöksen poiskittämisenä, viittaa erityiseen tapaan luoda ympäröivien työkavereiden keskuuteen energisoivaa optimismia ja suojella sitä kitkemällä pois kaikenlainen epäasiallinen käytös rakentavan aktiivisella otteella. Merkkeinä tämän kaltaisen myönteisyyden vaikutuksesta haastateltavamme puhuivat esimerkiksi siitä, miten ”ei nähdä esteitä, vaan nähdään haasteita” ja ”odotan asioiden toteutuvan ennemmin positiivisesti”:

”Ehkä sellainen positiivinen asenne on se, mikä yhdistää kaikkia. Tekemisen meininki. Se on se. Ei nähdä esteitä, vaan nähdään haasteita, mitkä pystyy ylittämään ja ohittamaan. Se on varmaan yksi sellainen, tai ehkä suurin juttu.”

Toisaalta työyhteisöön usein kuuluu myös ristiriitoja ja huonoakin käytöstä, jota aktiiviset työkaverit pyrkivät kitkemään pois joko yksin tai yhdessä. Eräs haastateltava kertoi esimerkin siitä, miten eräs työntekijä päätti ottaa lopputilin kestävämmässä tilanteessa seuraavanlaisesti:

*”Joo, sitten oli yksi sijainen, joka opiskelee sairaanhoitajaksi, niin hän sanoi, että hän ei tänne sitten enää tule, että hän ei kuuntele tuota vit**luta tuolla noilta kahdelta hoitajalta. Se marssi maanantaina tuonne ja sanoi, että häntä ei tarvitse soittaa enää töihin. Nythän meillä onkin pula työntekijöistä.”*

Hyvä työilmapiiri rakentuu erilaisten persoonien yhteisvaikutuksena, mutta lopulta kuitenkin yhteisöllisesti koettuna vastuuna ilmapiirin rakentumisesta, kuten eräs haastateltava kuvailee:

”Se [hyvä työyhteisöilmapiiri] lähtee rakentumaan sillä kunkin omalla persoonalla, mutta vaikei olisikaan niin hyvä aamu, niin kyllä siinä on sitten jokaisen ammattirooli otettava, että nyt on työt tehtävä, että kyllä se siitä lähtee.”

Toisaalta työsuhteen laatu ja historia vaikuttavat ilmapiirin muodostumiseen työpaikalla. Sijaiset saattavat kokea itsensä altavastajiksi suhteessa vakituiseen henkilöstöön. Tämä puolestaan vaikuttaa myönteisen ilmapiirin rakentumiseen. Eräs haastateltava kuvailee:

”Parantamisen varaa [ilmapiirissä] aina on. Meitä sijaisia ei oikein pidetä samalla viivalla kuin muuta henkilökuntaa, me sijaiset olemme keskenämme puhuttu, että meitä pidetään kakkosluokan kansalaisina. Mutta minä en anna sen häiritä, minä teen työni niin hyvin kuin osaan ja pystyn.”

Kuten yllä oleva lainaus tuo ilmi, myönteisen ilmapiirin luomisen voi ajatella olevan jokaisen työntekijän vastuulla. Aktiivinen työkaveri pyrkii mielessään työstämään kielteisiä tunnelmia niin, että ne eivät saa liian suurta roolia hänen arkipäivän työssään. Ilmapiiri syntyy jokaisen työkaverin mielessä, ja se on henkilökohtainen kokemus. Toisaalta kyse ei ole vain siitä, että kukin pitäisi huolen omasta positiivisuudestaan. Kun työyhteisön jäsen suhtautuu

kokemiinsa asioihin myönteisesti ja tuo tämän tarkoituksella tai tarkoittamattaan avoimesti muiden tietoisuuteen, on mahdollista, että positiivisuus tarttuu. Eräs haastattelemistamme kuvaa seuraavassa sitä, miten positiivisuus on tarttunut työkaverisuhteessa:

”Minä en ole koskaan nähnyt häntä huonolla tuulella, ... aina auttaa, on äärimmäisen kiireinen, siis jos katson kalenteria, niin se on puolitoista kuukautta eteenpäin varattu täyteen. ... kun hän istuu tuolla alakerrassa, niin jos minä näen täältä, että hän ei ole asiakkaan kanssa, niin kyllä minä menen mieluummin siellä käymään kuin lähetän sähköpostia tai Skypea kautta viestin. Että saa itsekin sitä positiivisuutta sitten niihin päiviin.”

Lopuksi

Ihminen ja inhimillisyys ovat modernin työelämän keskiössä. Itseohjautuvuus, vastuullisuus ja sisäinen motivaatio nousevat keskeisiksi yksilöiden ominaisuuksiksi organisaatioiden madaltuessa ja monimuotoistuessa. Sujuva ja avoin vuorovaikutus ja yhteistyö mahdollistavat tehokkaan oppimisen, ongelmanratkaisukyvyyn ja niiden kehittymisen organisaatioissa. Nykypäivän organisaatioiden onnistuminen riippuu ihmisosaajien hyvinvoinnista ja siitä, missä määrin he haluavat ja jaksavat tehdä töitä, kehittävät luovia ratkaisuja ja kukoistavat jatkuvan muutoksen keskellä. Tällöin arkinen työ ja yhdessä tekeminen nousevat työssä onnistumisen keskiöön.

Tässä artikkelissa tarkastelimme aktiivista työkaveruutta vastapainona perinteiselle ”ylhäältä alas” -johtamisfilosofialle. Lähestyimme johtajuutta arkisen työn ja yhdessä tekemisen kautta. Väitämme, että jokaisen panos, niin työn kuin arkisten toimien ja asenteidenkin kautta, vaikuttaa työilmapiiriin, työhyvinvoinnin edistämiseen ja työyhteisön tuloksellisuuteen sekä epäsuorasti asiakastyytyväisyyteen. Työyhteisön jäsen voi toteuttaa työrooliaan ja inhimillistä toimijuuttaan joko passiivisesti tai aktiivisesti. Olemalla työyhteisössään aktiivinen työkaveri, jokainen osaltaan vaikuttaa työarjen laatuun ja yhteisiin tuloksiin. Työkaverit tekevät työyhteisön.

Artikkelimme keskeisin löydös oli aktiivisen työkaveruuden käsitteellistäminen empiirisen aineiston ja kirjallisuuden vuoropuhelussa. Tätä kautta ymmärrämme johtajuuden jaettuna ja aktiivisena prosessina työkavereiden välillä arkisessa työssä. Tämä on merkittävä saavutus ja innovaatio johtamisen kenttään, jossa fokus on ollut esimiestyössä. Työkaveruuden käsitteen kautta piirtyy ymmärrys siitä, kuinka jokainen työntekijä voi omalla toiminnallaan aktiivisesti edesauttaa työyhteisönsä onnistumista. Nykyään, kun moni työntekijä pohtii työnsä merkityksellisyyttä, aktiivinen työkaveruus auttaa löytämään ainekset sisäisen toimijuuden herättämiseen. Tässä piilee merkittävä hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden avain. Lukijaa haastammekin miettimään, mitä sinä voit seuraavaksi tehdä työyhteisösi eteen? Miten lähdet päivä kerrallaan luomaan rakentavampaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä?

Lähteet

Abreu Pederzini, G. D. (2018). Leaders, power, and the paradoxical position: Fantasies for leaders' liberation. *Journal of Management Inquiry*, 27, 325–338.

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14, 359–81.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.
- Collinson, D. (2006). Re-thinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17, 179–189.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63-82.
- Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. (2015). Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnon tutkimus*, 34, 162–172.
- Keskinen, S. (2005). *Tutkimus alaistaidoista kunnissa*. Verkkojulkaisu, Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut nro 49, Pole-Kuntatieto Oy. <<https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/Keskinen.pdf>>, haettu 6.11.2019.
- Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12, 131–158.
- Rehnback, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Rehnback, K., Keskinen, S. & Keskinen, E. (2010) Työntekijöiden esimies-alaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia*, 45, 134-149.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118–135.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27, 66–96.
- Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.

Kirjoittajakuvaukset

KTT Arto Ryömä toimii tutkijatohtorina Turun yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin oppiaineessa. Arton tutkimuksellinen kiinnostus kohdistuu johtajuuden erilaisiin suhdekeskeisiin ja monikollisiin muotoihin, johtajuuden sosiomateriaalisiin käytäntöihin sekä kollegiuden, hyvän työkaveruuden ja työyhteisön yhteisöllisyyden kokemukseen ja merkitykseen. Viimeisimmissä tutkimuksissaan hän on tarkastellut sankarillisen yksilöjohtajuuden ja yhteistoimintaan perustuvan kollektiivisen johtajuuden välistä dynamiikkaa. Arto on havainnollistanut ajatuksiaan johtajuudesta käyttäen hyväksi monenlaisia tutkimuskonteksteja, kuten perinteisiä liike-elämän toimialoja mutta erityisesti luovammin joukkueurheilua (mm. jääkiekkoa) ja tanssia.

KTT Maarit Laiho on johtamisen ja organisoinnin erikoistutkija Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Maarit on väitellyt henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudesta Turun kauppakorkeakoulussa. Tällä hetkellä hän toimii tutkijana ja projektipäällikkönä Työsuojelurahaston rahoittamassa TYÖ2-tutkimushankkeessa, jossa tutkitaan aktiivista työkaveruutta ja sen merkitystä työn arjessa. Työkaveruuden lisäksi Maarit tutkii myös muita ajankohtaisia työelämän kysymyksiä, kuten organisaatioilmapiirin rakentumista, jaettua palvelevaa johtajuutta, ihmisen ja robotin välistä yhteistyötä sekä työnohjauksen vaikuttavuutta. Akateemisen työn ohella Maarit toimii myös työnohjaajana.

KTT Suvi Satama työskentelee tutkijatohtorina johtamisen ja organisoinnin oppiaineessa Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Suvi väitteli keväällä 2017 aiheenaan ammattitanssijoiden kehollinen toimijuus. Tällä hetkellä käynnissä olevassa post doc -hankkeessaan hän pyrkii lisäämään ymmärrystä tunteiden, kehon ja aistien merkityksestä johtajien ja työntekijöiden toiminnan ja päätöksenteon taustalla sekä laajemmin osana työelämää ja erilaisia ammattikuntia. Menetelmällisesti hän on kiinnostunut etnografiasta ja luovista tutkimusmenetelmistä, kuten visuaalisen materiaalin hyödyntämisestä organisaatiotutkimuksessa.

DI, TKT Satu Teerikangas on johtamisen ja organisoinnin professori Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa, sekä Honorary Professor University College Londonissa, jossa hän työskenteli 2010-2015 väiteltyään Aallosta 2006. Sadun tutkimus keskittyy strategisen muutoksen johtamiseen etenkin yritysosto- ja fuusiotilanteissa. Tämän ohella hän tutkii työn imua, työkaveruutta, sekä maailmaa muuttavaa toimijuutta. Satu johtaa paraikaa Työsuojelurahaston rahoittamaa TYÖ2-hanketta, Suomen Akatemian Strategisen tutkimusneuvoston rahoittaman kiertotalouden katalyytit CICAT2025 konsortion toimijuus-työpakettia, sekä Turun kaupunkitutkimusohjelman hanketta strategisesta kaupunkisuunnittelusta. Sadulla on monikulttuurinen tausta Afrikasta Euroopan kautta Kiinaan. Ennen akateemista uraa hän työskenteli Shellin palveluksessa Alankomaissa ja Skotlannissa.