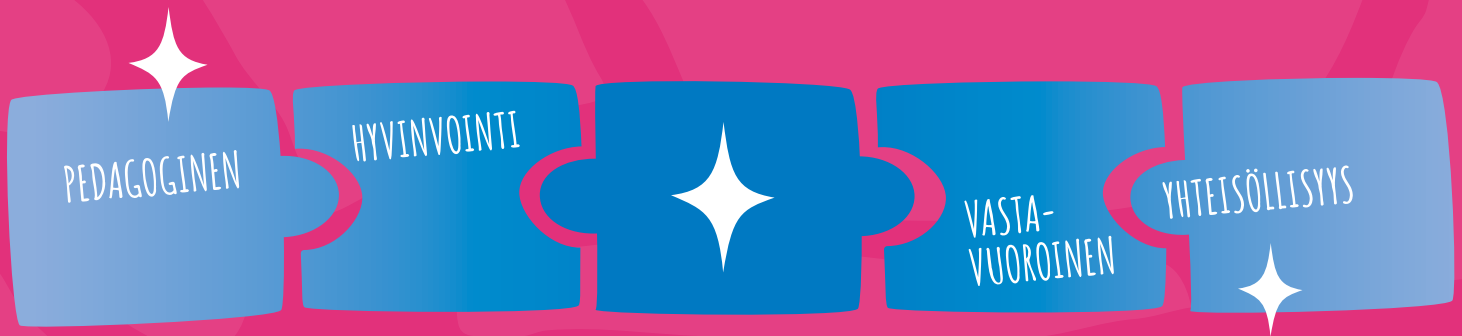


Yhteisön Parhaaksi -OPAS

Pedagogisen hyvinvoinnin kehittäminen
monipaikkaisessa korkeakouluyhteisössä



Sisällys

Tarvitsemme yhteistyötä, verkostoja ja arvostavaa vuorovaikutusta **4**

Sanna Kulmala

Tervetuloa lukemaan Yhteisön Parhaaksi -opasta! **6**

Pirjo Aura ja Kimmo Mäki

Vastavuoroinen yhteisöllisyys

Inhimillisen pääoman kasvattajat muuttuvassa työelämässä **10**

Sinimaaria Ranki

Toimintakulttuurinen voileipäkakku ja pedagoginen hyvinvointi **16**

Kimmo Mäki

Mihin suuntaan yhteisöllisyys kehittyy? **26**

Hannu Kotila

Tiimien toiminta ja vuorovaikutus osana pedagogista hyvinvointia **32**

Eevastiina Gjerstad

Pedagoginen organisaatiokulttuuri **37**

Crister Nyberg

Pedagoginen hyvinvointi

Pedagoginen hyvinvointi rakentuu arjen yhteisöissä 46

Sirpa Perunka ja Raija Erkkilä

Yhteisöohjautuvuuteen oivalluttaen 52

Minna Lignell

**Yhteisöllisyyden tunteen mahdollistava johtajuus
monipaikkaisessa työyhteisössä 57**

Tiina Mehto ja Mia Lahtela

Vuoropuhelua yhteisöllisyyden ehdoista 63

Eevastiina Gjerstad ja Tuula Ryhänen

**Pedagoginen hyvinvointi ja yhteisöllisyys ammattikorkeakoulun
hybridityön arjessa 69**

Katariina Felixson

Työkalut

Yhteisöllisyyttä vahvistavia työkaluja 76

Kimmo Mäki, Hannu Kotila, Eevastiina Gjerstad, Tiina Mehto ja Pirjo Aura

TYÖKALU 1 Pedagogisen hyvinvoinnin itsearviointityökalu 78

TYÖKALU 2 Pedagogisen hyvinvoinnin kahvilakeskustelu 80

TYÖKALU 3 Vahvuudet ja osaamiset esiin 87

TYÖKALU 4 Lumipallo: minä-me-koko porukka 89

TYÖKALU 5 Monipaikkaisen työyhteisön tulevaisuuspolku 93

Tarvitsemme yhteistyötä, verkostoja ja arvostavaa vuorovaikutusta

Suomalainen korkea osaaminen on kultaa alati muuttuvassa maailmassa: se mahdollistaa monimutkaisten ongelmien ratkaisun ja uudistumisen. Tätä kukaan ei kuitenkaan tee yksin. Tarvitsemme yhteistyötä, verkostoja ja arvostavaa vuorovaikutusta.

Panostukset yksilöiden korkeaan osaamiseen ja hyvinvointiin tarjoavat sytykettä uusille innovaatiolle ja paremmalle tuottavuudelle. Onnistumisen ratkaisee se, miten nämä panostukset muuntuvat ihmisten yhteisen toiminnan tuloksena lisäarvoksi. Tämä on vuorovaikutukseen perustuva johtamiskysymys.

Johtamisen merkitys korostuu entisestään, kun teknologiat, työnteon tavat ja kulttuuri muuttuvat nopealla tahdilla. Tarve synnyttää yhteistä ymmärrystä uusista mahdollisuuksista muovaa perinteistä hierarkkista valtarakennetta. Etenemme kohti johtajuutta, jossa esihenkilöiden rooli on enemmän mahdollistava kuin kontrolloiva. Se auttaa organisaatioita nopeissa muutoksissa, kun päätöksenteko tapahtuu siellä, missä asiantuntemusta ja ymmärrystä asiakastarpeista on eniten.

Uudistumista tukeva johtajuus rakentuu empaattiselle vuorovaikutukselle, yhteistyölle, verkostoille sekä rohkeudelle ajatella uudella tavalla ja saada aikaan muutosta.

Avoimuus, luottamus ja eri ryhmien osallistumismahdollisuuksien lisääminen organisaatioissa edistävät innovointia ja parantavat tuloksellisuutta. Uudistumista tukeva johtajuus rakentuu empaattiselle vuorovaikutukselle, yhteistyölle, verkostoille sekä rohkeudelle ajatella uudella tavalla ja saada aikaan muutosta. Iso ajattelutavan muutos tarvitaan siinä, että näitä taitoja tarvitsemmekin me kaikki tehtävään tai asemaan katsomatta. Johtaminen ei ole yksilösuoritus vaan joukkueläji. Se on yhteisöllistä toimintaa, josta jokaisella on vastuuta.

Tutkimuksesta tiedämme, että työyhteisön jäsenet ovat titteliin katsomatta valmiita ottamaan vastuuta arjen toimintatavoista, hyvinvoinnista ja kulttuurista. Tätä vastavuoroisuutta meidän kannattaa vaalia suurena voimavarana. Parhaimmillaan vastavuoroisessa johtamisessa esihenkilöt ja tiimit rakentavat yhdessä toimivia malleja ja ratkaisuja, jotka edistävät työyhteisön toimivuutta ja sen jäsenten hyvinvointia.

Yhteisön Parhaaksi -opas tarttuu ajatuksia herättävästi näihin tärkeisiin johtajuuden ja hyvinvoinnin teemoihin. Opas tuo näkökulmia ja käsitteistöä yhteisöohjautuvuuden ja vastavuoroisen johtamisen tueksi sekä arjen kokemuksia ja konkreettisia työkaluja siihen, miten meistä jokainen voi edistää hyvää johtajuutta.

Opas inspiroi ja rohkaisee kehittämään yhdessä vieläkin parempaa johtamiskulttuuria. Jokainen meistä voi vaikuttaa siihen, millaisia työpaikkoja ja yhteisöjä meillä on.

Kehitetään johtamiskulttuuria yhdessä!

Sanna Kulmala
ohjelmajohtaja
TYÖ2030-ohjelma

Tervetuloa lukemaan Yhteisön Parhaaksi -opasta!

Tämä julkaisu on koostettu huolellisesti ja rakkaudella, jotta voisimme tarjota sinulle arvokasta tietoa ja käytännön työkaluja yhteisöllisyyden ja pedagogisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Julkaisu on osa Yhteisön Parhaaksi -tutkimushankkeen (2023–2025) tutkimus- ja kehittämistoimintaa, jota ovat rahoittaneet OAJ:n työhyvinvointirahasto ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Oppaan alusta löydät esipuheen, jonka on kirjoittanut TYÖ2030-ohjelmajohtaja **Sanna Kulmala**. Hän johdattaa sinut yhteisöohjautuvuuden ja vastavuoroisen johtamisen aiheisiin ja avaa julkaisun taustaa.

Sisällysluettelo auttaa sinua navigoimaan julkaisun eri osioissa. Voit valita sinua eniten kiinnostavat luvut tai lukea koko julkaisun alusta loppuun.

Luku 1 käsittelee vastavuoroista yhteisöllisyyttä ja sen ilmenemistä työelämässä. Tässä luvussa asiantuntijat **Sinimaaria Ranki**, **Crister Nyberg**, **Kimmo Mäki**, **Hannu Kotila** ja **Eevastiina Gjerstad** jakavat näkemyksiään ja tutkimustuloksiaan yhteisöllisyyden merkityksestä ja sen kehityssuunnista.

”Työn merkityksellisyys ja sit se yhteisöllisyys on ne, mitkä nousee niinku tosi vahvasti meillä aina näissä ja se on semmonen. Se on meillä menetelmällisesti tämmönen yhteiskehittäminen ja yhteisöjen rakentaminen, on niinku meillä on siihen pitkät perinteet.”

(Korkeakouluopettaja, ote YP-tutkimuksen tutkimuspajakeskusteluista)

Luku 2 pureutuu pedagogiseen hyvinvointiin ja sen mahdollisuuksiin. **Sirpa Perunka** ja **Raija Erkkilä** kertovat, kuinka pedagoginen hyvinvointi rakentuu arjen kohtaamisissa. **Minna Lignell**, **Mia Lahtela** ja **Tiina Mehto** tarjoavat käytännön esimerkkejä yhteisöllisyyden tunteen mahdollistavasta johtajuudesta. **Eevastiina Gjerstadt** ja **Tuula Ryhänen** käyvät vuoropuhelua yhteisöllisyyden reunaehdoista, ja **Katariina Felixson** sanoittaa ajatuksiaan pedagogisesta hyvinvoinnista hybridi-työn arjessa.

Luku 3 tarjoaa konkreettisia työkaluja, joiden avulla voit edistää yhteisöllisyyttä omassa työyhteisössäsi. Näihin työkaluihin kuuluvat muun muassa pedagogisen hyvinvoinnin itsearviointityökalu ja kahvilakeskustelut.

Toivomme, että tämä opas inspiroi ja tukee sinua matkallasi kohti vahvempaa ja hyvinvoivempaa yhteisöä. Toivotamme lukemisen iloa!

Jos sinulla on kysyttävää tai haluat jakaa ajatuksiasi, älä epäröi ottaa yhteyttä. Yhteisöllisyys syntyy vuorovaikutuksesta!

Pirjo Aura

TKI-asiantuntija

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Kimmo Mäki

korkeakoulupedagogiikan yliopettaja

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Vastavuoroinen yhteisöllisyys





Inhimillisen pääoman kasvattajat muuttuvassa työelämässä

■ SINIMAARIA RANKI, JOHTAVA ASiantuntija, Työterveyslaitos

Inhimillisen pääoman merkitys talouskasvun keskeisimpänä lähteenä on kiistaton. Korkea koulutus ja osaaminen ovat perinteisesti olleet suomalaisen työelämän vahvuus. Tämän vahvuuden ylle on kuitenkin noussut pilviä.

Väestön ikääntymisen vuoksi osaamista ja arvokasta kokemusta poistuu eläkkeelle. Uusia työntekijöitä astuu työelämään, mutta nuorempien ikäpolvien koulutuksen ja osaamisen taso on heikompimpi kuin aiemmilla sukupolvilla. Nämä kaksi kehityskulkua yhdessä nostavat jatkuvan työssä oppimisen ja ylipäätään elinikäisen oppimisen mahdollisuuksien tukemisen kriittiseksi tulevaisuuden menestyksen kannalta.

Työyhteisöjen yhteinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja on yhteisöllistä. Lisääntynyt etätyö on heikentänyt työyhteisöjen vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Korkeakoulut ovat työyhteisöinä työelämän muutosten kohteena samalla kun niiden rooli yhteiskunnan inhimillisen pääoman rakentajina on yhä tärkeämpi. Korkeakoulujen kyky tukea ja ohjata vuorovaikutteista, yhteistä oppimista ja pedagogista hyvinvointia vaalivaa johtamista heijastuu työelämään laajasti.

Työyhteisöjen yhteinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja on yhteisöllistä.

Etätyöläinen kokee olevansa tuottavampi

Koronapandemian mukanaan tuoma loikka etätyöhön oli globaali ja historiallinen työelämän murros. Sen seurauksena Suomessa joka kuudes palkansaaja tekee työtä pääasiallisesti kotona. Etätyötä tekevistä palkansaajista vain noin puolet työskentelee pääasiassa työnantajan tiloissa. Tällä on ollut vaikutuksia työhyvinvointiin, työyhteisöjen vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen.

Etätyö on usein luonteeltaan sellaista, että se sallii työn sisältöjen ja tekemisen tapojen muokkaamisen itselleen mieluisaksi ja omien vahvuuksien käyttöä tukevaksi. Silloin työ on motivoivaa ja sitä tehdessä voi tuntea työn imua. Tämä heijastuu työhyvinvointiin ja tuottavuuteen: valtaosa etätyötä tekevistä kokee työskenteleensä olevan tuotteliasta.

Etätyön johtamisessa esihenkilöiden täytyy osata yhdistää digitaalista ja kasvokkaista vuorovaikutusta.

Työhyvinvointi kehittyy työyhteisössä

Vaikka etätyössä on työhyvinvointia vahvistavia piirteitä, pitkään jatkuessaan yksinomainen etätyö alkaa uuvuttaa. Työhyvinvointi syntyy ja kehittyy työyhteisössä: itsenäisyyden rinnalla jokaiselle on tärkeää tuntea olevansa hyväksytty työyhteisössään ja tulla siellä kuulluksi. Työyhteisössä saatu arvostus vahvistaa osaamisen ja pärjäämisen tunnetta. Jos yhteisöllisyyden tunne jää heikoksi, työn itsenäisyys voi kääntyä yksinäisyyden ja irrallisuuden tunteeksi.

Etätyön johtamisessa esihenkilöiden täytyy osata yhdistää digitaalista ja kasvokkaista vuorovaikutusta. Tieto- ja viestintäteknologioiden tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö osana johtamistyötä on etäjohtajalle välttämätön osaamisalue.

Inhimillinen pääoma rakentuu hyvinvoivassa työyhteisössä

Työhyvinvointi rakentaa työn tuottavuuteen vaikuttavaa inhimillistä pääomaa. Työssä oppimiselle on ominaista, että se rakentuu työntekijän ja työyhteisön vuorovaikutuksessa. Se on vahvasti sulautunut jokapäiväiseen työhön ja pohjautuu hiljaiseen tietoon.

Oppimista tapahtuu etenkin yhdessä työtä tehdessä sekä toimintaa, tuotteita tai palveluita kehitettäessä. Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan työn imua, opitaan työssä ja autetaan työtovereita. Itsensä hyvinvoivaksi kokeva työntekijä on luovempi, pystyy ratkaisemaan ongelmia paremmin, syventyy työhönsä ja vahvistaa sosiaalisia suhteita työyhteisössään.

Työhön kytkeytyvät oppimisvaatimukset vahvistavat työtehtävistä suoriutumista, toiminnan ja tuotteiden tai palveluiden kehittämistä sekä työn merkityksellisyyttä. Yhteisöllisyyden tunne ruokkii yhteistä oppimista ja lisää motivaatiota edistää työyhteisön yhteisiä tavoitteita.

Yhteisöllisyyden tunne ruokkii yhteistä oppimista ja lisää motivaatiota edistää työyhteisön yhteisiä tavoitteita.

Jokainen vaikuttaa yhteisöllisyyteen

Hybridityön ajassa keskeisin kysymys on, miten työyhteisöissä voidaan vahvistaa yksilöiden välistä osaamisen leviämistä, eri osaamisista nousevien näkemysten hyödyntämistä, ihmisten kokemusten kutomista työyhteisön yhteiseksi kyvyksi oppia ja jalostaa tietoa organisaation toiminnan ja tavoitteiden uudistamiseksi.

Esihenkilöiden toiminnalla on suora vaikutus siihen, minkälaiseksi ihmisten innostus ja suorituskky muotoutuvat. Suuri merkitys on myös yksilöiden rohkeudella vahvistaa työn sosiaalisia voimavaroja omalla esimerkillään.

Yhteisöllisyyden rakentuminen on viime kädessä kaikkien työyhteisön jäsenten käsissä: jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millaiseksi työtoveri-suhteet muotoutuvat ja millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee.



Lähteet

Albrecht, S. (toim.) 2010. Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice. Edward Elgar. Cheltenham.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 14.4.2025.

Haltia, P., Hanhike, T., Kyrkkö, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A., Orsila, R., Ranki, S., Varje, P. & Ylikännö, M. 2024. Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos. Helsinki.

Kaltiainen, J., Virtanen, A. & Hakanen, J. 2022. Social courage promotes organizational identification via crafting social resources at work: A repeated-measures study. Human Relations, 77, 1, s. 53–80.

Lemmetty, S., Jaakkola, M., Collin, K. & Pihlajamaa, J. 2022. Jatkuva työssä oppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.). Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä, s. 22–55. Sophi 150. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. 2019. Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. Hallinnon tutkimus, 38, 4, s. 271–288.

Ranki, S. 2023a. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät (PDF-julkaisu). Työterveyslaitos. Helsinki.

Ranki, S. 2023b. Hybridityöstä lisää tuottavuutta? (PDF-julkaisu). Työn tuuli 1/2023, s. 29–34.

Ranki, S. 12.11.2024. Tuottavuuden kasvu viriää hyvinvoivissa työyhteisöissä.
Akava Works. Viitattu 26.3.2025.

Salin, L. & Koponen, J. 2023. Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. Hallinnon tutkimus, 42, 5, s. 545–559.

Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. 2022. The Importance of SelfLeadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. Challenges, 13, 1, s. 14–24.

Vilkman, U. 2020. Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? (PDF-julkaisu). Työn Tuuli 2/2020, s. 38–45.

Toimintakulttuurinen voileipäkakku ja pedagoginen hyvinvointi

■ KIMMO MÄKI, YLIOPETTAJA, HAAGA-HELIA AMMATTIKORKEAKOULU

Korkeakouluorganisaation pedagoginen hyvinvointi on riippuvainen neljästä avaintekijästä ja niiden välisestä sidoksesta. Johtamis- ja työorientaatioiden ymmärtäminen ja niiden vaikutusten avaaminen määrittävät sen, kuinka vastavuoroiseksi johtamistyö muodostuu. Se, kuinka linjakasta toiminta on, riippuu korkeakoulun rakenteista ja käytännöistä sekä siitä, miten pedagogisesti niiden kautta johdetaan. Osallisuuden laatu ja määrä ovat kytköksissä työyhteisön yhteisöohjautuvuuden kykyyn. Erilaisten työorientaatioiden voiman oivaltaminen ja yhteisten kytkösten löytäminen erilaisesta työotteesta huolimatta voi olla askel yhteisöohjautuvuuteen.

Vastavuoroisessa johtamisessa kaikki ovat osallisia ja toimijoita. Vastuu yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta on molemmilla osapuolilla. Johtajat ja johdettavat oppivat toisiltaan ja vaikuttavat toistensa toimintaan, ja tässä toimintakulttuurissa vastuu on jakautunut molemmille osapuolille.

Yhteisöohjautuvuuden käsite siirtää organisaation toiminnan tarkastelun yksittäisestä ihmisestä kokonaisrakenteen ja yhteisön tarkasteluun.

Yhteisöohjautuvuuden käsite siirtää organisaation toiminnan tarkastelun yksittäisestä ihmisestä kokonaisrakenteen ja yhteisön tarkasteluun. Fokus on tällöin korkeakoulun omassa toiminnassa ja sen kehittymisessä. Yhteisöohjautuvuus edellyttää, että koko organisaation on tuettava hajautettua päätöksentekoa ja vastuun ottamisen mahdollisuutta. Organisaation hierarkkisuutta ja esihenkilöiden valtaa karsitaan ja prosesseja muokataan yhteisöllisempään suuntaan.

Näin kovat vaatimukset edellyttävät korkeakouluyhteisöltä poikkeuksellista yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Yhteisön Parhaaksi -tutkimushankkeessa ja Kiviä ja keitä 4.0 -tutkimuksessa nousee kuitenkin esiin toisistaan poikkeavia odotuksia yhteisöllisyydestä. Yhteisöohjautuvuutta haastavat yksilökeskeiset yhteisöllisyysodotukset ja monipaikkainen työkuultuuri.

Seuraavassa käsittelen korkeakoulun sisäistä elämää toimintakulttuurin näkökulmasta. Toimintakulttuuri on tässä tapauksessa yläkäsite organisaatio- ja työkuultuureille.

Organisaatio elää kolmella tasolla

Kovin usein on vallalla käsitys, että yksin organisaatiokulttuurin tunnistaminen riittää, jotta voidaan ymmärtää organisaation sisäistä elämää. Organisaation sisäistä toimintakulttuurista elämää voi lähestyä kahdesta näkökulmasta.

Kulttuuri voidaan nähdä **metaforana**, jolloin tavoitteena on ymmärtää ja selittää organisoitumista psykologisten ja sosiaalisten prosessien kautta. Kulttuurin sisältö ja seuraukset eivät ole selvästi erotettavissa toisistaan, ja organisaatio on itsessään kulttuurinsa tuote. Organisaation kulttuuria ei voi hallita yksittäisten intressien mukaan, koska se on rakentunut jatkuvien neuvottelujen tuloksena ajan saatossa ja rakentuu edelleen. Metafora yhdestä yhdistävästä organisaatiokulttuurista soveltuu huonosti suuriin, sisäisesti moninaisiin, erikoistuneisiin ja nopeasti muuttuviin organisaatioihin.

Kulttuuri muuttujana -lähestymistavassa uskotaan, että symbolisia ja kulttuurisia työkaluja voidaan käyttää organisaation toimijoiden koordinoimiseen ja ohjaamiseen. Tavoitteena siintää vahva ja laadullisesti oikeanlainen organisaatiokulttuuri. Se on muunneltavissa yksittäisten tahojen tarkoituksien mukaisesti ja sitä voi mitata. Kulttuurin muuttamiseen ja johtamiseen on olemassa työkaluja, ja niiden avulla luodaan merkityksiä ja hallitaan organisaatiokulttuuria. Kovin usein muutokset aiheuttavat ristiriitoja, ja vanha toimintakulttuuri elää pitkään uuden johdetun kulttuurin rinnalla.

Pelkkä julkilausuttu ja strategiassa arvoihin kytketty organisaatiokulttuuri ei kerro koko totuutta korkeakoulun sisäisestä elämästä. Korkeakoulun, kuten minkä tahansa asiantuntijaorganisaation, toimintakulttuuri on kuin voileipäkakku. Kun sen leikkaa poikki, voi havaita kolme tasoa: työorientaatiotason, työkulttuurien tason ja organisaatiokulttuurin tason.



Kuvio 1. Kolme tasoa organisaation toimintakulttuurissa (Mäki & Mäki 2024).

Kykymme reflektoida työidentiteettiämme suhteessa nykyiseen työhömmе ja yhteisön jäsenyyteen rakentaa työorientaatiotamme.

Työorientaatiotasolla on kyse yksittäisten asiantuntijoiden suhteesta työhön. Keskeisiä elementtejä ovat yksilön suhde kehittymiseensä työssä, työyhteisön jäsenenä toimiminen sekä odotukset johtamiselle. Se, miten koemme onnistuvamme työssä, mitkä asiat vahvistavat hallinnan tunnetta ja haluammeko työskennellä yksin vai muiden kanssa, määrittävät työorientaatiotamme. Työorientaatio ei ole staattinen, kerran omaksuttu ominaisuus, vaan se muovautuu henkilökohtaisten ura- ja kehittymispolkujen varrella.

Työorientaation peruskivenä on työidentiteetti, joka on suhteellisen hitaasti muuttuva. Peruskivessä ovat pohjimmaiset oletuksemme ja arvostuksemme sekä eettiset sitoumuksemme.

Kykymme reflektoida työidentiteettiämme suhteessa nykyiseen työhömmе ja yhteisön jäsenyyteen rakentaa työorientaatiotamme. Reflektoinnin avulla ammatillinen itseymmärryksemme kasvaa, mikä on avain työorientaatiomme sanoittamiselle ja paljastamiselle.

Pelkkä itsereflektio ei riitä; tarvitsemme luotettavia kollegoita ja vastavuoroista johtamissuhdetta esihenkilön kanssa. Piilossa lymyävinä ja tunnistamattomina työorientaatiot aiheuttavat usein jännitteitä ja konflikteja työyhteisössä sekä johtamisen tilanteissa. Samalla yksilö turhautuu suhteessa organisaatioonsa.

Yksittäisillä työorientaatioilla luomme suhdetta **työkulttuuri- ja organisaatio-kulttuuritasolle**. Siksi on tärkeää reflektoida työorientaatioita pedagogisen hyvinvoinnin ja yhteisöohjautuvuudenkin kannalta.

Muodolliset ja epämuodolliset työkuultuurit

Työkuultuuritasolla on kyse virallisten ryhmien ja työyhteisöjen sekä epävirallisten ryhmien tasosta. Epäviralliset ryhmittymät muodostuvat usein samanhenkisistä asiantuntijoista, joilla on sama työorientaatio.

Parhaimmillaan epäviralliset ryhmät ovat organisaation sisälle ja ulkopuolelle verkostoituvia lähiyhteisöjä. Niissä jaetaan osaamista, kehitellään uutta ja koetaan aitoa yhteisöllisyyttä. Sopivan kokoiset ryhmittymät voivat toimia hyvinkin yhteisöohjautuvasti, ilman suurempia hierarkioita.

Pahimmillaan epäviralliset ryhmät ovat siiloja, jotka nostavat siilokorkeutta suhteessa toisiin ryhmiin, panttaavat osaamistaan muilta ja arvostavat vain oman tiimin työpanosta.

Ammattikorkeakoulukontekstissa TKI-hankkeiden ympärille muodostuvat hanke-ryhmät ovat usein virallisen ja epävirallisen ryhmän yhdistelmiä. Hankehakutilanteissa haun ympärille kasaantuu helposti tuttu toimijajoukko, joka tuntee toisensa työn tavat, työrytmin ja osaamisalueet. Henkilösuhteiden rakentamiseen ei mene aikaa. Rahoituksen varmistuttua ryhmästä tulee virallinen ryhmä. Näissä tilanteissa työorientaatioilla on keskeinen johdattelva merkitys.

Työkuultuureita on tutkittu asiantuntijayhteisöissä pitkään. Samalla on luotu erilaisia jäsennyksiä toisistaan erottuvista työkuultuureista. Yksi tunnetuimmista on Hargreavesin (1999) oppilaitosmaailmaan sijoittuva jäsennys (kuvio 2).



Kuvio 2. Työkuulttuurit Hargreavesin (1999) mukaan.

Individualistisessa työkuulttuurissa uskotaan vahvasti yksintekemiseen. Osaa- mista ja tietotaitoa ei jaeta toisille, koska sitä pidetään henkilökohtaisena kilpailutuna toisia vastaan.

Teennäisen kollegiaalisuuden työkuulttuurissa yhteisön julkisivu on kunnossa. Kaikki näyttää yhteisöllisyyden näkökulmasta toimivalta, mutta jos kurkistaa syvemmälle, huomaa työtiimien toimivan suoristuskeskeisesti, pakotettuna. Tavoitteena on selviytyä mahdollisimman ripeästi annetusta tehtävästä ja ryhmästä.

Kollaboratiivisessa työkuulttuurissa opetus, ohjaus ja TKI-työ suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan tiimeissä yhteistoiminnallisesti. Yhteistyösuhteet ovat usein epävirallisia ja spontaaneja ja perustuvat vapaaehtoisuuteen. Ryhmä on vahvasti kehittämisorientoitunut. Vahva kehittämisinto saattaa kuitenkin ajaa ryhmän jäseniä uupumukseen, ja innostuksen liekki valaisee vain hetken.

Klikkiytyneessä työkuulttuurissa on asiantuntijoita, joita voivat yhdistää muun muassa yhteiset työtehtävät, koulutus- tai substanssitaustat, työvuosien pituus ja elämänvaihe. Työkuulttuurissa ei suositeta substanssiryhmästä toiseen liikkumista ja yhteistyötä. Kehittämisorientoituvan organisaation näkökulmasta ryhmät ovat klikkejä, jotka jarruttavat toiminnallaan edistymistä.

Liikkuvan mosaiikin työkuulttuurissa vallitsevaa on hajanaisuus, työorientaatioiden erilaisuus ja niistä muodostuneet useat eri mikroryhmät. Tätä moninaista joukkoa ja sen erilaista osaamista pyritään hyödyntämään yhteiseksi voimavaraksi. Kuten ammattikorkeakoulutoiminnalle on tyypillistä, ryhmät syntyvät yhteisöön muodostaen sisäkkäisiä ja päällekkäisiä ryhmittymiä. Samalla ne ovat kasvualusta erilaisille työkuulttuureille.

Erilaiset opettaja-, hanke- ja projektiryhmät eivät ole pysyviä ja kiinteitä, vaan ne ylittävät sekä toimijoiden välisiä että hallinnollisia rajoja. Tyypillistä on, että yhden työpäivän aikana opettaja tai hanketoimija saattaa siirtyä useita kertoja tiimikulttuurista toiseen. Ryhmät eivät useinkaan ole täysin itsenäisiä vaan liittyvät mosaiikin osina koko organisaation toimintaan.

Tämä on mahdollista, jos vastavuoroinen johtaminen ja yhteisöohjautuvuus toimivat eri muotoisten mosaiikin palasten rajapinnassa. Toimintaa kuvaavia piirteitä ovat joustavuus, dynaamisuus ja vastavuoroisuus. Toisaalta epämääräisyys ja haavoittuvaisuus ovat mosaiikkimaisessa työkuultuurissa toimivien taakkana.

Organisaatiokulttuurin anatomiaa avaamalla voidaan havaita organisaation työkuulttuurien moninaisuus. Toisilleen jännitteiset työkuulttuurit voivat luoda monin eri tavoin kriittisen suhteen organisaatiokulttuurin kanssa.

Organisaatiokulttuuritaso on julkinen, neuvoteltujen sopimusten ja normien linjaama. Sitä johdetaan strategisesti, ja näkökulmana voi olla pitkän aikavälin suunta tai ketteryyttä korostava lyhemmän aikavälin strategia.

Organisaation visio, missio, tavoitteet ja strategia ovat yhtä aikaa sekä työkaluja johtamiselle että rakennuspalikoita organisaatiokulttuurin määrittämiselle. Nämä ovat välttämättömiä organisaation ulkoisen säilymisen takia. Samalla ne luovat organisaatiossa uskomuksia toiminta-ajatuksesta, identiteetistä sekä strategisesta tarkoituksesta. Johtaminen tapahtuu usein organisaatiotason kautta, ja julkistetun organisaatiokulttuurin uskotaan riittävän tarkastelukulmaksi organisaatioyhteisön ymmärtämiseksi.

Yhteisöllisyyden edistämisen, johtamisen vaikuttavuuden sekä pedagogisen hyvinvoinnin mahdollistamisen kannalta työorientaatio- ja työkuulttuuritasot ovat kuitenkin vähintään yhtä tärkeitä.

Yhteisöllisyys vahvistuu, kun työntekijät kokevat, että heidän työllään on tarkoitus ja että he työskentelevät yhteisen päämäärän eteen.

Työn merkityksellisyys on voileipäkakun yhdistävä tekijä

Parhaimmillaan toimintakulttuurin kolmen tason elämää voidaan korkeakoulussa viettää harmonisesti. Tämä edellyttää, että tasoja yhdistävillä rajapinnoilla on aktiivista, vastavuoroista johtamistoimintaa ja yhteisiä reflektiokeittä, joissa yhdessä tulkitaan työtä ohjaavia elementtejä.

Asiantuntijayhteisöt vahvistavat pedagogista hyvinvointiaan, kun heillä on jaettu käsitys työn tarkoituksesta ja merkityksestä. Yhteisöllisyys vahvistuu, kun työntekijät kokevat, että heidän työllään on tarkoitus ja että he työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Jotta reflektiokeitteen eivät jää filosofisiksi kohtaamisiksi, myös työn rakenteiden ja prosessien tulee tukea korkeakoulupedagogista työtä.

Pelkän organisaatiokulttuurin kautta johtaminen ei riitä. Keskeisiä yhdistäväksi liimaksi tarkoitettuja asioita ei saada toimimaan jalkauttamalla tai viestimällä. Työkulttuuri- ja työorientaatiotasolla tiimien ja yksilöiden kehityskeskustelut ja niitä kevyemmät ja tiheimmin toteutetut one to one -kohtaamiset ovat avainpaikkoja.

Pedagogisesti taidokkaasti johdettuina ne avaavat yhteisöllisyyden paikkoja yksilöille, joilla on eri työorientaatio. Ne mahdollistavat ryhmien yhteisöohjautuvuuden ja tekevät johtamisesta jaettua.

Tämä kaikki on yhteisön parhaaksi!

Lähteet

Diefenbach, T. 2019. Why Michels' 'iron law of oligarchy' is not an iron law – and how democratic organizations can stay 'oligarchy-free'. *Organization Studies*, 40, 4, s. 545–562.

Dignan, A. 2019. *Brave new work*. Penguin.

Hargreaves, A. 1999. *Changing teachers, changing times. Teacher's work and culture in the postmodern age*. Teachers College Press. New York.

Mäki, K. 2022. Pedagoginen johtaminen – korkeakoulun johtajan työ vai yhteisön tapa toimia? Teoksessa Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.). Korkeakoulupedagogiikka – ajat, paikat ja tulkinnat (PDF-julkaisu), s. 214–224. Haaga-Helia julkaisut 7/2022. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Mäki, K. 2023. Työorientaatiot ovat pedagogisen hyvinvoinnin ydintä. Teoksessa Vanhanen-Nuutinen, L. & Aura, P. (toim.). Opas pedagogiseen hyvinvointiin (PDF-julkaisu), s. 46–51. Haaga-Helia julkaisut 3/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Mäki, K., Kotila, H., Fred, M. & Kinanen, S. 2024. Kiviä & Keitaita 4.0. Muuttuva yhteisöllisyys ja pedagoginen ymmärrys ammattikorkeakouluissa (PDF-julkaisu). Haaga-Helia julkaisut 15/2024. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Mäki, A. & Mäki, K. 2024. *Johtamiskohtaamisten aallokossa. Tunnista työorientaatioiden voima*. Professional Publishing Finland. Helsinki.

Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itse ohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen (PDF-tiedosto). *Työn tuuli* 2/2020, s. 14–20. Viitattu 14.3.2025.

Vanhanen-Nuutinen, L. & Aura, P. (toim.). 2023. Opas pedagogiseen hyvinvointiin (PDF-julkaisu). Haaga-Helia julkaisut 3/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Mihin suuntaan yhteisöllisyys kehittyy?

■ HANNU KOTILA, YLIOPETTAJA, HAAGA-HELIA AMMATTIKORKEAKOULU

Ammattikorkeakouluissa meillä on samaan aikaan aiemman, kadonneen yhteisöllisyyden kaipuu, uusien yhteisöllisten työskentelymuotojen (eri verkkoalustat ja sosiaalisen median muodot) renessanssi ja kokemus siitä, että ylin johto on irrallaan toiminnasta. Yhteisöllisyyden kokemukset paljastavat kerroksellisen kehityksen.

Miten pandemia-ajasta on palattu aiempaan yhteisörakenteeseen Kiviä ja keitaita -tutkimuksen tulosten valossa?

Tämä katsaus pohjautuu Kiviä ja keitaita 4.0 -tutkimusraporttiin, johon saatiin vastauksia 1293 henkilöltä, 23 ammattikorkeakoulusta. Tutkimuksessa esiin nostettuja jatkohaasteita verrataan Yhteisön Parhaaksi -hankkeen suosituksiin.

Mäki, K., Kotila, H., Fred, M. & Kinanen, S. 2024. Kiviä ja keitaita 4.0. Muuttuva yhteisöllisyys ja pedagoginen ymmärrys. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kokemukset vaihtelevat suuresti ammattiryhmittäin. Yhteisöllisyys on lokeroitunut, eikä sitä juuri koeta yli koulutusalojen, ammattiryhmien tai substanssirajojen. Keskeinen havainto on, että yhdessä tehty työ yhdisti enemmän kuin epämuodolliset tilanteet.

Lokeroituneisuuden kokemus on noussut esille myös Yhteisön Parhaaksi -hankkeen työpajoissa. Eri työyhteisöt ovat hakeneet siihen erilaisia ratkaisuja.

Onko yhteisöllisyys kehittynyt pandemian jälkeen?

Kiviä ja keitaita -tutkimuksessa 54 prosenttia esihenkilöistä oli samaa tai osittain samaa mieltä väitteen ”yhteisöllisyys työpaikallani on kehittynyt pandemia-ajan jälkeen” kanssa. Asiantuntijoista näin vastasi 37 prosenttia, TKI-asiantuntijoista 34 prosenttia, opinto-ohjaajista 33 prosenttia ja lehtoreista 30 prosenttia. Kriittisimpiä olivat yliopettajat, joista vain 23 prosentin mielestä yhteisöllisyys oli kehittynyt pandemian jälkeen. Kadonneen yhteisöllisyyden kaipuu nousi esiin myös Yhteisön Parhaaksi -työpajoissa.

Kiviä ja keitaita -tutkimuksen laadullisesta aineistosta voidaan yhteisöllisyyden osalta nostaa erillisinä ryhminä opinto-ohjaajat ja esihenkilöt. Opinto-ohjaajat kohtaavat säännöllisesti opiskelijoita ja muuta työyhteisöä kampusympäristössä. He ovat arjen yhteisöllistäjiä. Lähiesihenkilöt taas korostavat yhteisöllisyyden roolia työnsä kautta ja näkevät tilanteen muita valoisampana.

Yhteistä ymmärrystä pedagogiikasta on pidetty merkittävänä yhdistävänä tekijänä korkeakoulussa.

Yliopettajat ovat kiinni substanssiryhmissään, ja lehtoreiden yhteisöllisyys tapahtuu toiminnan ja tavoitteen kautta toimivissa ryhmissä. Yliopettajien yhteisöllisyyskokemuksissa korostui työmuotojen ja substanssin merkitys. TKI- ja muut asiantuntijat tarkastelevat yhteisön toimintaa etäämmältä. TKI-asiantuntijat kokivat yhteisöllisyyden sivustakatsojan roolista.

Myönteisimmin yhteisöllisyyteen suhtautuvat pitempään korkeakoulussa työskennelleet, ja vanhemmat vastaajat suhtautuivat kriittisimmin yhteisöllisyyden muutoksiin.

Yhteistä ymmärrystä pedagogiikasta on pidetty merkittävänä yhdistävänä tekijänä korkeakoulussa. Tässäkin suhteessa yhteinen kokemus on muuttunut. Vain alle puolet vastaajista koki, että ymmärrys pedagogiikasta yhdistää korkeakoulun henkilöstöä. Tulos ei eronnut eri ammattiryhmien eikä ikä- tai kokemusvuosien välillä.

Yhteisön Parhaaksi -tuloksissa ammattiryhmien väliset erot eivät nouse esille samalla tavalla. Halu löytää uudenlaisia monipaikkaisen työn mahdollistamia yhteisöllisyyden muotoja nousee kyllä selvästi esille.

Etätyö ja työn monipaikkaisuus haastavat yhteisöjä

Ammattikorkeakoulutyön monipaikkaisuus ja etätyö ovat tuoneet korkeakouluun uudenlaisia sosiaalisia prosesseja, joiden pitempää kaarta emme vielä näe. Etätyöskentely on tehnyt työtapaamisista etätapaamisia, joissa toimitaan valmistelun esityslistan mukaan ja joissa vapaamuotoinen kommunikointi on vähäisempää. Työskentely on monipaikkaista ja hajautunutta, eikä kaikilla ole vapaita kohtaamisen paikkoja.

Uudenlainen, strukturoidumpi työskentelytapa on lisännyt kuplautumista, hyvien kumppanien yhteisöjä, joiden rinnalle on rakentunut jopa epäsuoraa syrjäytymistä. Jatkossa pitää miettiä, mikä on yksilön, yhteisön ja johtamisen vastuu tässä tilanteessa.

Yhteisön Parhaaksi -vuorovaikutustutkimuksen tulosten mukaan tiimi on vahvimmillaan ja parhaimmillaan silloin, kun keskustellaan yhteisistä, yhdistävistä asioista ja teemoista tai ideoidaan yhdessä. Näitä pitää tuoda myös etätyöskentelyyn lisää.

Työtehtävien eriytyminen luo uusia haasteita

Aiemmin ajateltiin, että ammattikorkeakoululla on kolme tehtävää, joiden pitää integroitua myös opettajan työssä: opetus, TKI-työ ja aluekehitystyö. Kiviä ja keitaita -raportin perusteella TKI-työ ja opetustyö ovat ammattikorkeakouluissa päässeet erkaantumaan toisistaan. Työtehtävät ovat eriytyneet ammattinimikkeiden omiksi tonteiksi, ja kolmen tehtävän integraatio katoamassa. Tämä voi haastaa yhteisen tavoitteellisen työskentelyn koko organisaation hyväksi.

Yksi kantava voima on työ sinällään. Kiviä ja keitaita -tutkimuksen vastaajista 81 prosenttia oli innostunut työstään, ja yli 90 prosenttia koki ammattikorkeakouluyhteisön itselleen merkitykselliseksi. Vastaajien kokemukset työtyytyväisyydestä, innostumisesta ja työhön syventymisestä olivat valtaosin myönteisiä tai erittäin myönteisiä.

Jos työ yhdistää tekijöitä, miten varmistetaan, että kaikki pääsevät mukaan?

Tarvitsemme uudenlaisia vapaamuotoisen yhteisöllisyyden muotoja, joissa pidetään paremmin huolta yhteisöllisestä toiminnasta. Samalla pitää pohtia, miten voimme välttää pakotetun yhteisöllisyyden.



Taulukko 1. Yhteisön Parhaaksi -suositukset ja Kiviä ja keitaita -tutkimuksen tulokset ja niistä nousevat jatkohaasteet.

Kiviä ja keitaita -tulokset nostavat esille myös koko korkeakouluyhteisön tason. Työyhteisöissä tai tiimeissä voidaan pohtia vastavuoroisen ja jaetun johtajuuden kysymyksiä, mutta entä koko korkeakoulun taso? Miten sitä voi kehittää? Tarvitsemme isompia, koko yhteisön tason keskustelufoorumeita, jotta koko korkeakouluyhteisön vastavuoroinen yhteisöllisyys voi lisääntyä.



Tiimien toiminta ja vuorovaikutus osana pedagogista hyvinvointia

■ EEVASTIINA GJERSTAD, YLIOPETTAJA, LAB-AMMATTIKORKEAKOULU

Pedagogisen hyvinvoinnin näkökulma korostaa oikeutetusti johtamisen ja rakenteiden merkitystä. Ilman niiden huomiointia on tekopyhää puhua tiimien ja yksilöiden panoksesta. Kehys on usein tällöin esimerkiksi työnsosiologinen.

Tässä artikkelissa keskityn kuitenkin tietoisesti tiimien toiminnan ja vuorovaikutuksen tasoon. Näkökulma on siis sosiaalipsykologispainotteinen. Tiimitaso vaikuttaa konkreettisesti arkityöskentelyyn ja ihmisten hyvinvointikokemuksiin, joten se on olennainen osa pedagogista hyvinvointia.

Eri tasot kietoutuvat toisiinsa: Parhaimmillaan johtajuus ja rakenteelliset tekijät tukevat tiimien työskentelyä ja hyvinvointia. Pahimmillaan riitaisat, huonosti työskentelevät tiimit voivat johtaa pedagogisen hyvinvoinnin laskuun, vaikka ylemmän tason tekijät olisivat kunnossa.

Mikä on tiimi ja mitä tehtäviä sillä on?

Työelämässä puhutaan usein tiimeistä, vaikka kyseessä olisi ryhmä, jolla ei ole yhteisiä tavoitteita ja jonka jäsenet eivät juuri työskentele yhdessä. Tiimi edellyttää kuitenkin yhteistä työskentelyä ja jonkinlaista yhteistä päämäärää.

Varsinkin puheviestinnän ammattilaiset ovat kiinnittäneet huomiota tiimien moniin erilaisiin tehtäviin, jotka usein kietoutuvat yhteen. Heidän mukaansa voidaan erottaa toisistaan tiimin tehtävätaaso, suhdetaso sekä menettelytapojen taso. Tiimin on siis työskenneltävä yhteisen tehtävän parissa hyvässä ilmapiirissä sopivin menettelytavoin. Parhaiten toimivat tiimit ovat vahvoja kaikilla tasoilla.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita täydellistä tiimityöskentelyä, vaan konfliktitkin kuuluvat tiimien arkeen. Pääasia on, että konfliktit pysyvät rakentavina. Tuhoisimmat konfliktit liittyvät statuskamppailuihin ja persoonakohtaisiin konflikteihin. Tiimin tehtävään ja prosessiin liittyvät konfliktit saattavat sen sijaan olla tiimin kannalta jopa rakentavia.

Konfliktitkin kuuluvat tiimien arkeen.

Kuka hallitsee tiimin vuorovaikutusta ja mitä merkitystä sillä on?

Tutkimukseni osoittavat, että tiimeissä yleisimpiä koettuja tunteita ovat yhteenkuuluvuus, ilo, innostus, kiinnostus ja ystävällisyys. Kuitenkin käytännössä kaikki tiimit kamppailevat myös vuorovaikutuksen määrän ja laadun suhteen.

Erityisen kuuma kysymys on, kuka hallitsee vuorovaikutusta: kuka puhuu eniten, kuka määrittelee puheena olevat teemat ja aiheet, kuka rohkaisee muita sanallisesti tai sanattomasti, kuka nostattaa eniten tunteita, liikkuvatko puheet yksilöiden asioissa vai kaikkia koskettavissa yhteisissä teemoissa?

Tiimissä yleinen haaste on jonkun yksilön dominoivuus. Tämä voi ilmetä esimerkiksi liian suurena puheajan käyttämisenä, jolloin toiset eivät saa samalla tavalla suunvuoroa. Joku tiiminjäsen voi myös jyrätä toisten ajatuksia tai mielipiteitä. Haitallista on myös, jos vuorovaikutus luisuu pois kaikkia koskettavista aiheista joidenkin ”omaksi kivaksi”.

Positiiviset tunnekokemukset ja kokemukset jonkun liiallisesta hallinnasta voivat ilmetä myös samanaikaisesti. Parhaat tiimit ideoivat yhdessä ja keskittyvät kaikkia koskettaviin ilmiöihin ja teemoihin. Tasasuhtainen vuorovaikutus on hyvän tiimin tunnusmerkki.

Tiimi voi kehittyä vuorovaikutuksessaan. Usein jo pelkkä tiedostaminen auttaa. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi visuaaliset graafit tiimin vuorovaikutuksesta, kuten puheajan jakautumisesta, auttavat tiimiä huomaamaan epätasaisen vuorovaikutuksen ja kehittämään sitä tasaveroisempaan suuntaan. Samoin aitojen tiimikokousten videoiminen ja katsominen jälkikäteen auttaa tiimiläisiä huomaamaan vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan.

Tasasuhtainen vuorovaikutus on hyvän tiimin tunnusmerkki.

Tiimiorientaation merkitys

Uusimmassa tutkimuskirjallisuudessa on nostettu esille **tiimiorientaation** käsite. Tiimiläisten yksilö- ja tiimitasoinen tiimiorientaatio on etu tiimille. Yksilötasolla tiimiorientaatio näkyy taipumuksena ja haluna työskennellä tiimissä, ja tiimitasolla se näkyy tiimityötä arvostavina asenteina ja käyttäytymisenä.

Organisaation tasolla tiimiorientaatio on tiimityön näkemistä organisaation perusperiaatteena ja sen tukemista käytännössä.

Tiimiorientaatiolla on valtavasti positiivisia vaikutuksia tiimin suoriutumiselle ja vuorovaikutukselle. Tiimiorientaatiolla on havaittu positiivisia yhteyksiä myös tiimin vuorovaikutuksen hallintaan, josta kerroin edellä.

Tiimiorientaation tarkastelu kytkee pedagogisen hyvinvoinnin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasot yhteen. Huomiota on kiinnitettävä erityisesti siihen, että eri tasot ovat linjassa keskenään. Onhan kohtuullisen tiimiorientaation merkitys ymmärretty myös organisaation (ja johdon) tasolla?

Organisaatiossa on kuitenkin löydettävä sopiva tasapaino tiimi- ja yksilötyöskentelyn kesken. Tiimijattelun ei tulisi ajautua ideologiseen suuntaan, vaan tiimityöskentelyyn voidaan suhtautua pragmaattisena seikkana.

Tiimit eivät ole ratkaisu kaikkeen: niitä kannattaa hyödyntää silloin, kun tiimityöskentely tuottaa jotakin sellaista, mitä yksityöskentely ei tuota. Tiimityöskentely on hyödyllistä esimerkiksi silloin, kun se helpottaa tehtävien tai päämäärien saavuttamista tai lisää yksilöiden osaamista tai positiivista yhteisöllisyyttä. Sen sijaan tiimityöskentely ei kannata silloin, jos tiimi on liian iso, jos yhdessä työskentely on näennäistä tai tehotonta tai jos keskinäistä riippuvaisuutta tai yhteistä tehtävää ei aidosti ole.

Tiimityöskentelyn viisas käyttö ja kehittäminen lisäävät myös vastavuoroista yhteisöllisyyttä.

Lähteet

Bendersky, C. & Hays, N. A. 2012. Status Conflict in Groups. Organization Science, 23, 2, s. 323–340.

Dalcher, D. 2018. The wisdom of teams revisited: Teamwork, teaming and working for the common good (PDF-artikkeli). PM World Journal, 7, 9.

Gjerstad, E. 2022. Tunteet pelissä – ryhmänohjausvuorovaikutustutkimus biometrisiä menetelmiä hyödyntäen. Haaga-Helia julkaisut 5/2022. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Gjerstad, E., Nyberg, C., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Raatikainen, E. 2023. Ammattillinen tiimityö. Uusia näköaloja oppivan ja turvallisemman tiimin kehittämiseen (PDF-julkaisu). Haaga-Helia julkaisut 17/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Gouran, D. S. 2003. Communication skills for group decision making. Teoksessa Greene, J. O. & Burleson, B. R. (toim.). Handbook of communication and social interaction skills, s. 835–870. Lawrence Erlbaum. New Jersey.

Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja, s. 46–58.

Kilcullen, M., Bisbey, T.M., Rosen, M. & Salas E. 2023. Does team orientation matter? A state-of-the-science review, meta-analysis, and multilevel framework. Journal of Organizational Behavior, 44, 2, s. 355–375.

Kim, T., McFee, E.K., Olguin, D.O., Waber, B. & Pentland, A. 2012. Sociometric badges: Using sensor technology to capture new forms of collaboration. Journal of Organizational Behavior.

Torka, A. K., Mazei, J., & Hüffmeier, J. 2021. Together, everyone achieves more – or, less? An interdisciplinary meta-analysis on effort gains and losses in teams. Psychological bulletin, 147, 5, s. 504–534.

Pedagoginen organisaatiokulttuuri

■ CRISTER NYBERG, JOHTAJA, HAAGA-HELIA AMMATTIKORKEAKOULU

Yhteisöllisyys on koulutusorganisaatiossa kompleksinen kokonaisuus, jonka kaikkia ilmiöitä ei voi hallita. Se ei ole tarkoituskaan: oppivaan organisaatioon ja hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluvat vapaus ja luova toiminta, johon ei sovi liika kontrollointi.

Oppiva organisaatio on 1990-luvulta peräisin oleva käsite, joka korostaa organisaation kykyä kehittyä, mukautua ja oppia muuttuvissa olosuhteissa. Oppimista, kehittymistä ja mukautumista tapahtuu kaikissa organisaatioissa, mutta asian näkyväksi tekemisellä systematisoidaan kykyä oppia kokemuksista ja käyttää tätä tietoa toiminnan parantamiseen. Oppivan organisaation piirteet liittyvät tiedon jakamisen käytäntöihin ja oppimista edistävään johtamiseen.

Kuvitellaanpa organisaatio, jossa johtaminen ja yhteisön jäsenten toiminta ovat tuottaneet tilanteen, jossa kaikilla yhteisöön kuuluvilla on yksilöinä ja ryhmien jäseninä rooliinsa sopivat hyvät vaikutusmahdollisuudet toimia suhteessa organisaation tehtävään. Kun yhteisön jäsenet toimivat näiden rooliensa ja mahdollisuuksiensa mukaisesti kohti yhteistä tavoitetta, voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta organisaatiokulttuurista.

Osallisuus ja sen kokemus ovat merkittävimmät organisaatiokulttuurin tekijät, joihin kuuluu kiinteästi vastavuoroisuuden ilmeneminen. Vaikutusmahdollisuuksien ja vertaistuen yhdistelmästä voi parhaimmillaan syntyä organisaatiokulttuuri, jota voi kutsua pedagogiseksi. Tutkitaan, miksi näin voisi olla.

Organisaatiokulttuuri määritellään yleensä joukoksi arvoja, uskomuksia, asenteita, sääntöjä ja toimintatapoja, jotka vaikuttavat yhteisön jäsenten käyttäytymiseen organisaatiossa. Se muodostuu ajan myötä, osin tiedostamattomana, ja ilmenee monin tavoin esimerkiksi johtamisessa, päätöksentekoprosesseissa, yhteisön jäsenten käyttäytymisessä ja vuorovaikutuksessa sekä suhtautumisessa organisaation tavoitteisiin. Äskeisen kuvitellun tilanteen piirteet ovat näiden kuvausten perusteella organisaatiokulttuurin ilmentymiä.

Oppilaitoksen toimintaympäristöä määrittää pedagogiikka

Koulujen ja oppilaitosten voi lähtökohtaisesti olettaa olevan oppivan organisaation esimerkkitapauksia, onhan oppimisen edistäminen niiden ydintehtävä. Oppilaitosten toimintaympäristöä määrittää pedagogiikka, koska ne on suunniteltu tukemaan ja edistämään oppimista, kasvua ja kehitystä. Oppimisyhteisön jäsenille tarjotaan mahdollisuuksia oppia, kokeilla, tutkia ja kehittyä.

Oppilaitosten sisällä on kuitenkin lukuisia rajattuja oppimisympäristöjä, joiden käytännöt vaihtelevat. Näillä tarkoitan tässä yhteydessä oppimisen edistämiseksi rakennettuja tilanteita, kuten oppitunteja. Nämä ovat opettajan omistaman pedagogisen vapauden alueita. Näiden kohdalla voidaan puhua rajatuista pedagogisista toimintaympäristöistä.

Oppilaitosten toimintaympäristöä määrittää pedagogiikka, koska ne on suunniteltu tukemaan ja edistämään oppimista, kasvua ja kehitystä.

Pedagoginen organisaatiokulttuuri on yhteisöllisyyttä, jossa yhteisön jäsenet miettivät vastavuoroisesti, kuinka he voivat yhä paremmin edistää toistensa oppimista.

Lähtökohtamme oli, että koulut ja oppilaitokset ovat oletettavasti oppivan organisaation esimerkkitapauksia. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta mielenkiintoinen kysymys on, missä määrin pedagoginen tapa toimia ilmenee myös luokkahuoneiden ulkopuolella? Eli onko myös koko oppilaitosyhteisöä ja tiedon jakamista koskeva toimintakulttuuri pedagoginen? Toimiiko henkilökunta lähtökohdiltaan pedagogisesti eli tietoisesti kehittää toimintaansa yhä paremmin koko yhteisön oppimista edistäväksi?

Asiaa voi havainnollistaa tutkimalla oppilaitoksen tiedon jakamisen käytäntöjä. Opetussuunnitelmien ja muiden ohjaavien dokumenttien avulla rakennetaan oppimista tukevaa ympäristöä. Niiden käytäntöön soveltamiseksi on monisyisiä prosesseja. Ovatko ne saavutettavia kaikille? Ottavatko ne huomioon monialaisen ja moniammatillisen henkilökunnan erilaiset lähtökohdat, orientaatiot, valmiudet ja esimerkiksi kokonaiskuormituksen tiedon jakamisen tai uusien toimintatapojen opettelussa?

Kyseessä ei ole joko–tai-asia. Tietenkin tällaisia asioita mietitään, mutta kuinka systemaattisesta ja tietoisesta toimintatavasta on kyse, on johtamisen ja jokaisen yhteisön jäsenen kannalta tärkeä kysymys. Tilaa, jossa koko yhteisön ja organisaation tiedon jakamisen käytäntöjen miettiminen pedagogisesta näkökulmasta on olennainen toimintaa määrittävä piirre, voi hyvin perustein kutsua pedagogiseksi organisaatiokulttuuriksi. Se on yhteisöllisyyttä, jossa yhteisön jäsenet miettivät vastavuoroisesti, kuinka he voivat yhä paremmin edistää toistensa oppimista.

Organisaation tavoitteet ohjaavat organisaatiokulttuuria

On syytä kuitenkin pitää mielessä, että organisaatioilla on monia niiden tehtäväksi annettuja tavoitteita, joihin pyrkiminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Tavoitteista ja tilanteista riippuen on priorisoitava asioita, ja asioiden tärkeysjärjestys voi vaihdella. Organisaation tavoitteen kannalta keskeisin organisaatiokulttuurin piirre on kuitenkin parhaimmillaan itsestäänselvyys, automatisoitunut tapa toimia kohti asetettua tavoitetta.

Automatisoitunut tapa toimia ei kuitenkaan täysin kuvaa ihannetilannetta, sillä oppivan ja kehittyvän organisaation piirteisiin kuuluu jatkuva itseään korjaavuus. Se ei onnistu, ellei toiminta ole tiedostettua. Käytäntöjen pitää olla sellaisia, että on aikaa ja tilaisuuksia tarkastella asioita etäältä ja eri näkökulmista.

Pedagogisen organisaatiokulttuurin käsite voi kuvata tällaista piirrettä oppilaitoksen toimintaa määrittävänä piirteenä. Vastavuoroisena, vertaistukea tuottavana toimintana se voi olla myös merkittävä työ- ja opiskeluhyvinvointia edistävä tekijä. Tämän takia pedagogisen organisaatiokulttuurin merkittävä ilmentymä on pedagoginen hyvinvointi, joka tarkoittaa oppimisen edellytykset mahdollistavaa kokonaisvaltaista hyvinvointitekijöiden tasapainoa.

Oppimisen edellytykset syntyvät muun muassa mahdollisuuksista vaikuttaa, pysyvyyden kokemuksista ja yhteisöön kuulumisesta. Näistä lähtökohdista suunnitelmaan pedagogisia menetelmiä, jotka edistävät pedagogisen organisaatiokulttuurin vahvistumista kaikissa toiminnoissa.

Pedagogisen organisaatiokulttuurin käsitteen avulla voidaan tutkia koulutusorganisaatioiden organisaatiokulttuureja niiden erityistehtävän näkökulmasta. Kuinka esimerkiksi jokapäiväisissä ihmisten kohtaamisissa, toimintatavoissa, valinnoissa ja päätöksenteossa ilmenee sisäänrakennettuna pedagoginen ajattelu, joka edistää organisaation tavoitteita? Tämä ei ole sama asia kuin organisaation visio tai

tavoitteet vaan sen tutkimista, miten organisaatiokulttuurin osa-alueiksi katsottavat tekijät tosiasiallisesti ilmenevät ja kuinka ne näyttäytyvät eri tavoin eri työntekijöiden ja sidosryhmien tulkinnoissa.

Pedagogisella organisaatiokulttuurilla on kuitenkin erityisenä vahvuutena vastavuoroisuus, mikä syntyy yhteisön jäsenten halusta edistää oman osaamisen välittymistä muualle organisaatioon.

Pedagogisen organisaatiokulttuurin kehittymistä on johdettava

Organisaatiokulttuuri muodostuu väistämättä, johti sitä tai ei. Hallitsematon tilanne ei ole organisaation tehtävän kannalta etu. Organisaatiokulttuurin tulee edistää sitä tehtävää, joka organisaatiolla on, siksi sitä pitää johtaa.

Pedagoginen organisaatiokulttuuri näkyy ideaalitilanteessa kaikilla yhteisön tasoilla yksilöistä tiimeihin ja laajempiin yksiköihin. Pedagoginen organisaatiokulttuuri liittyy myös siihen, miten sidosryhmät kokevat organisaation ja sen brändin.

Pedagogisen organisaatiokulttuurin vetovoimatekijät ovat samoja kuin muutkin organisaatiokulttuurin toivottavat piirteet. Näitä ovat työntekijöiden arvostus ja kunnioitus, selkeät arvot ja visio sekä innovatiivisuus ja oppiminen. Pedagogisella organisaatiokulttuurilla on kuitenkin erityisenä vahvuutena vastavuoroisuus, mikä syntyy yhteisön jäsenten halusta edistää oman osaamisen välittymistä muualle organisaatioon.

Miten pedagogista toimintakulttuuria voidaan edistää niin johtamisessa kuin arjen pedagogiikassa? Näyttää on siitä, että johdon esimerkki heijastuu koko organisaatioon. Johdon kaksijakoinen rooli voi kuitenkin joskus olla ristiriitainen. Johtajan henkilökohtainen esimerkki voi ilmentää erilaista kulttuuria kuin koko organisaation. Tällä seikalla voi olla joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia.

Sama pätee muihinkin organisaation työntekijöihin. Yksilö on samanaikaisesti paitsi oman työidentiteettinsä edustaja myös koko organisaation käyntikortti. Huonot kokemukset yksittäisissä kohtaamisissa voivat vaikuttaa kuvaan koko organisaatiosta. Johdon esimerkillä on lähtökohtaisesti suurempi vaikutusvalta, mutta yksittäisen työntekijänkin esimerkillä voi olla kauaskantoiset seuraukset.

Pedagoginen organisaatiokulttuuri tapahtuu vastavuoroisuuden mahdollisuuksissa, ja niihin tarttuminen on pedagogiikan ydintä, toisen lähikehitysvyöhykkeen tunnistamista. Mitä kollega juuri nyt tarvitsee?

Lähteet

- Edmondson, A. C. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 2, s. 350–383.
- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. Harvard Business Review, 71, 4, s. 78–91.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2018. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press. New York.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 1, s. 68–78.
- Schein, E. H. 2010. Organizational culture and leadership (4. painos). Jossey-Bass. New Jersey.
- Senge, P. M. 1990. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday. New York.
- Soini, T., Pyhältö, K. & Pietarinen, J. 2010. Pedagogical well-being: Reflecting learning and well-being in teachers' work. Teaching and Teacher Education, 26, 4, s. 1135–1143.
- Vanhanen-Nuutinen, L. & Aura, P. (toim.) 2023. Opas pedagogiseen hyvinvointiin (PDF-julkaisu). Haaga-Helia julkaisut 3/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Pedagoginen hyvinvointi





Pedagoginen hyvinvointi rakentuu arjen yhteisöissä

■ SIRPA PERUNKA, LEHTORI, OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

■ RAIJA ERKKILÄ, YLIOPETTAJA, OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Oppilaitosten arjessa työskennellään monenlaisissa yhteistyöverkostoissa. Ne muodostavat pedagogisen hyvinvoinnin kasvualustan ja näyttämön pedagogisen hyvinvoinnin toteutumiselle.

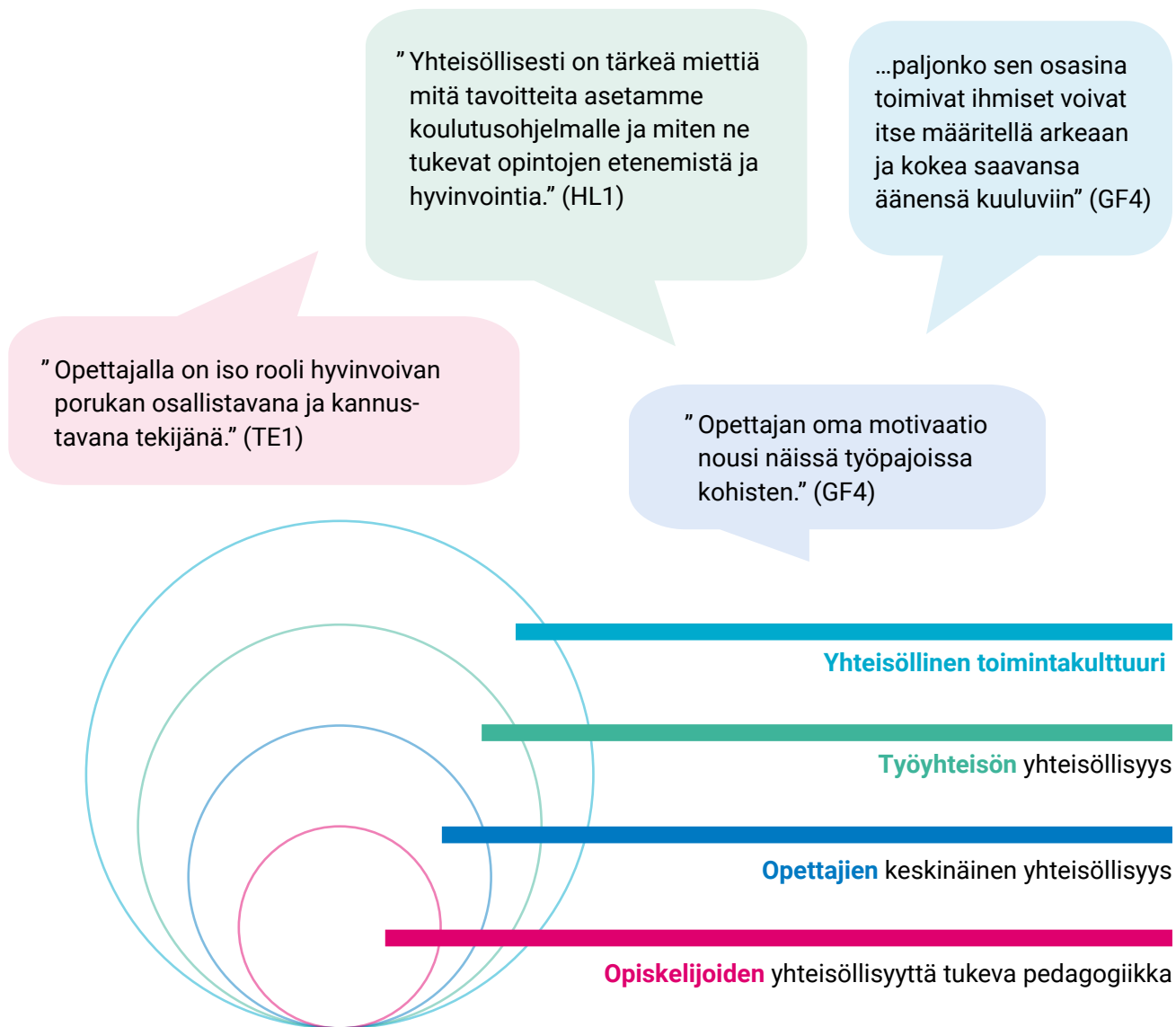
Pedagogisen hyvinvoinnin kokonaisuudessa yhteisöllisyys on merkittävä tekijä. Pedagoginen hyvinvointi muodostuu yhteisön ja yksilön yhteisessä toiminnassa ja on läsnä arjessa joka päivä.

Kuviossa 1 on jäsennetty pedagogisen hyvinvoinnin ilmentymistä eri kokoisissa ja toiminnallisesti erilaisissa henkilöstön muodostamissa yhteisöissä. Nämä yhteisöt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja ovat osittain päällekkäisiä.

Mitä tarkoitamme yhteisöllisyydellä?

Yhteisöllisyyden kokemus koostuu kuulumisen ja välittämisen tunteesta, luottamuksesta sekä sitoutumisen ja vastavuoroisuuden tunteesta. Kokemusta määrittävät eri tekijät, kuten organisaation yhteistyö-, vuorovaikutus- ja toimintakulttuuri.

Myönteisenä koettu yhteisöllisyys näkyy yksilön sitoutumisena, työtyytyväisyytenä, työhyvinvointina sekä parempana työn laatuna, ja sillä on positiivinen yhteys ammatilliseen kehittymiseen. Nämä asiat ovat niin ikään yhteydessä pedagogiseen hyvinvointiin. Aidosti yhteisöllinen työyhteisö toimii tehokkaasti sille asete-



Kuvio 1. Pedagoginen hyvinvointi yhteisöllisyyden näkökulmasta.

tun tavoitteen saavuttamiseksi ja luo mahdollisuuksia uusille innovaatioille. Tällaisessa yhteisössä jokainen yksilö tietää tavoitteet, jotka parhaimmillaan ovat yhdessä laadittuja.

Pystyvyyden kokemus osana yhteisöllisyyttä

Pystyvyys koetaan sekä yhteisöllisenä että yksilöllisenä asiana. Yhteisöllinen pystyvyys koostuu kontekstisidonnaisista uskomuksista, jotka rakentuvat jaetuissa arkipäivän tilanteissa ja kohtaamisissa. Yhteisöllinen pystyvyys rakentuu ammatillisen yhteisön jäsenten keskinäisessä yhteistyössä.

Yhteisöllisyyden tunteen rakentumisessa yksilö on tärkeä toimija. Pystyvyyden kokemus ja käsitys omasta pystyvyydestä syntyvät työyhteisön arjessa, jossa jokainen teko ja tapa olla vuorovaikutuksessa vaikuttavat yksilön kokemukseen. Yksilö tulkitsee koko ajan tilanteita ja tekee havaintoja muiden toiminnasta ja puheesta samoin kuin nonverbaalisista viesteistä ja piilossa olevista asioista. Merkittäviä tekijöitä pystyvyyden rakentumisen näkökulmasta ovat etenkin onnistumiset sekä niihin liittyvät havainnot ja toiminnot.

Jokaisen työyhteisön jäsenen on tärkeää kokea osallisuutta, toimijuutta ja arvostusta. Näin vahvistuu kokemus omasta merkityksestä työyhteisössä. Tämä vahvistaa yksilön sitoutumista yhteisöön.

Pystyvyyden kokemus ja käsitys omasta pystyvyydestä syntyvät työyhteisön arjessa, jossa jokainen teko ja tapa olla vuorovaikutuksessa vaikuttavat yksilön kokemukseen.

Säröjä yhteisöllisyydessä

Yhteisöllisyyden kokemus voi ohentua tai jopa kadota monesta eri syystä. Tällöin haasteeksi voi muodostua esimerkiksi se, että yksilö ei näe koko organisaation tavoitetta. Myös oman roolin ymmärtäminen työyhteisössä voi hämärtyä ja sitä myöten oma asiantuntijuuskin voi asettua kyseenalaiseksi.

Tutkimuksissa onkin todettu, että jos yksilö tunnistaa työyhteisössään esimerkiksi valtapeliä, hän pysyy mieluummin pois ryhmän vuorovaikutuksesta ja päättää tietoisesti, ettei käytä energiaansa työryhmään, työyhteisön kulttuuriin eikä välttämättä koko organisaatioon. Kysymys on toimijuudesta. Yksilö päättää, mikä on hänen ponnistelunsa arvoista työyhteisössä.

Yhteisöllisyyden kokemus voi ohentua tai jopa kadota monesta eri syystä. Tällöin haasteeksi voi muodostua esimerkiksi se, että yksilö ei näe koko organisaation tavoitetta.

Liimaa säröihin

Yhteisöllisyyden ja pedagogisen hyvinvoinnin rakentuminen on moniulotteinen asia. Niiden toteutuminen vaatii työtä, aikaa ja johtamista sekä sitoutumista ja sitoutumisen mahdollisuutta kaikilta.

Työyhteisössä olisikin tärkeä tarkastella oman organisaation toimintatapoja, käytänteitä ja rakenteita sekä pohtia, mikä niiden merkitys on pedagogisen hyvinvoinnin rakentumiselle arjen käytännöissä. Seuraavassa kysymyksiä, joiden avulla edellä mainittuja asioita voidaan pohtia yhteisesti:

- Miten yhteisön tapaamisia organisoidaan?
- Miten on tapana toimia yhteisön tapaamisissa?
- Miten resursoidaan aikaa yhteisöllisiin keskusteluihin?
- Mitkä ovat ulospäin näkyvät käytänteet ja arjen uskomukset?
- Mitä on pinnan alla piilossa, esimerkiksi arvoja, puhumattomia sääntöjä tai perinteitä ja miten ne saadaan tunnistetuksi ja tunnustetuksi? Halutaanko kaikkia tunnustaa?

Pedagoginen hyvinvointi on laaja ja kompleksinen ilmiö, joka rakentuu tietyn yhteisön ja kontekstin sisällä. Toivomme artikkelimme herättävän keskustelua pedagogisesta hyvinvoinnista, sen rakentamisesta ja ylläpidosta. Parhaimmillaan keinot pedagogisen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi löytyvät omasta yhteisöstä ja siihen tarvitaan kaikkia yhteisön jäseniä.



Lähteet

Coppe, T., Parmentier, M., Kelchtermans, G., Raemdonck, I., März, V. & Colognesi, S. 2024. Beyond traditional narratives about teacher professional development: A critical perspective on teachers' working life. Teaching and Teacher Education, 139.

Erkkilä, R. & Perunka, S. 23.6.2021. Pedagoginen hyvinvointi voimaannuttaa ja osallistaa opettajan ja opiskelijan. OAMK Journal. Viitattu 14.3.2025.

Hotulainen, R., Oinas, S., Heikonen, L., Lindfors, P. & Ahtiainen, R. 2022. Yläkoulun opettajien yhteisöllisyys ja oppilaiden kokemukset opettajalta saadusta tuesta koronapandemian aikana. Kasvatus, 53, 5, s. 483–497.

Korhonen, V. & Toom, A. 2017. Opintoihin kiinnittymisen ja hyvinvoinnin yhteyksien tunnistaminen sekä pedagogisen hyvinvoinnin tukeminen korkeakoulun opetusyhteisössä (PDF-julkaisu). Tampereen yliopisto. Tampere. Viitattu 14.3.2025.

Pei, L., Poortman, C., Schildkamp, K. & Nieck B. 2023. Teachers' and students' perceptions of a sense of community in blended education. Education and Information Technologies 29, s. 2117–2155.

Vanhanen-Nuutinen, L. & Aura, P. (toim.) 2023. Opas pedagogiseen hyvinvointiin (PDF-julkaisu). Haaga-Helia julkaisut 3/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Yhteisöohjautuvuuteen oivalluttaen

■ MINNA LIGNELL, YKSIKÖNJOHTAJA, LAB-AMMATTIKORKEAKOULU

Yhteisöohjautuvuus perustuu ihmislähtöiseen kulttuuriin ja toimintatapoihin. Se muuttaa organisaatiokulttuuri(e)n lisäksi esihenkilö- ja johtamistyötä aiempaa vastuullisempaan ja sparraavampaan suuntaan.

Yhteisöohjautuvuuden tavoittelu voi toisinaan olla organisaatioille (korkeakouluille) haastavaa. Se edellyttää työyhteisöltä pitkäjänteisyyttä ja avoimuutta. Yhteisöohjautuvuudessa on kyse tiimin tai sen jäsenten itseohjautuvuuden ohella kyvystä suunnitella, jakaa ja toteuttaa työtä yhdessä vastuuttaen ja valintoja tehden.

Esihenkilöt pitävät huolta toiminnan kokonaiskuvasta ja tunnistavat yhdessä henkilöstön kanssa yhteisöohjautuvuuteen liittyviä hyötyjä ja haavoittuvuuksia. Tunnistamisen pohjalta esihenkilö keskittyy mahdollistamaan yhteisöohjautuvien tiimien ”supervoimien” esiinnousun. Kun hän kykenee tunnistamaan tiimensä oppimistarpeita datan ja tiedon pohjalta, tiimeihin syntyy itsenäistä ohjautuvuutta.

Organisaatioissa voidaan pyrkiä saavuttamaan yhteinen jaettu ymmärrys, jossa tieto ohjaa niitä oppimaan ja toimimaan. Kun organisaatiossa kaikki horisontaalisesti osallistuvat edistämään yhteisöohjautuvuutta, oppiminen ja toiminnan johtaminen onnistuvat mitä parhaimmin.

Työyhteisö tarvitsee uteliaisuutta

Kuka valitsee yhteisöohjautuvuuden toimintatavakseen ja työkulttuurien kehittämisen avuksi? Onko se organisaatio, esihenkilöt vai lähityöyhteisö? Tarvitaanko siihen ohjausta vai tapahtuuko se itsesyntyisesti?

Yhteisöohjautuvuus voi olla organisaatiolle strateginen valinta ja systemaattinen toimintatapa eli tunnistettu, tiedostettu ja ymmärretty. Synnyttääkseen lisäarvoa se edellyttää useiden toimintojen ja toimijoiden samanaikaista ja limittyvää huomioimista ja tiedolla johtamista. Molempia yhdistää vaatimus vuorovaikutus-, yhteistyö-, uudistumis- ja johtamistaitoihin.

Ihannetilanteessa työ tarjoaa tekijälleen oppimista ja onnistumisen kokemuksia. Tekijät hyötyvät rakenteista, tavoitteista ja periaatteista, jotka muodostavat tekemiselle raamit. Tavoitteisiin pohjaava tiedolla johtaminen ei yksin riitä varmistamaan yhteisöohjautuvien tiimien onnistumista, vaan sen lisänä tarvitaan uteliaisuutta, jota innostuminen voi ohjata. Esihenkilön tulee herätellä tiimiläisten uteliaisuutta, sillä se luo edellytyksiä oppimiselle eri tilanteissa.

Tavoitteisiin pohjaava tiedolla johtaminen ei yksin riitä varmistamaan yhteisöohjautuvien tiimien onnistumista, vaan sen lisänä tarvitaan uteliaisuutta, jota innostuminen voi ohjata.

Uteliaisuuden määrä ja laatu kytkeytyvät itsensä johtamisen taitoihin – työroolista riippumatta. Pedagogisen hyvinvoinnin näkökulmasta itsensä johtaminen on hyvin konkreettisia asioita (Sydänmaalakka käyttää termiä kokonaiskuntoisuus). Kyse on osa-alueista, joilla päästään itsensä johtamisen ytimeen eli hyvään itsetuntemukseen, riittävään itseluottamukseen ja reflektointitaitoihin. Ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnon tasapainossa työssä on selkeyttä, ja se kehittyy. Yksilötasolla riittävä lepo, uni, liikkuminen ja ravinto luovat pohjaa energisyydelle, uteliaisuudelle ja toimiville ihmissuhteille. Arvot ja elämän päämäärät antavat tukea myös työssä toimimiseen.

Uudistustaitoinen, yhteisöohjautuva tiimi kehittyy ja kehittää jatkuvasti. Esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa toteutuva mentorointi, sparraus ja monisuuntainen palautteen antaminen tukevat työhyvinvointia ja luovat tasapainoa työhön. Pedagogisesta toiminnasta tutut elementit ovat läsnä jatkuvassa kehittämisessä aina tutkimisesta ja mallintamisesta reflektointiin, oivalluttamiseen ja päätösten tekemiseen.

Läpinäkyvät käytänteet, prosessit ja vuorovaikutus kasvattavat vastuullisuutta ja luovuutta. Yhteisöohjautuvuus edellyttää lähityöyhteisön kaikilta jäseniltä selkeää kuvaa omasta roolista ja tavoitteista, kykyä rakentaa luottamusta sekä hyödyntää muun muassa digitaalisia työvälineitä. Riittävän tasapainoinen pyrkimys yhteisöohjautuvuuteen perustuu vastuun, vapauden ja toimivallan yhdistelmään, jossa esihenkilötyöllä ja johtajuuskulttuurilla tuetaan tiimin jäsenen itseisarvon toteutumista. Entä miten muu organisaatiokulttuuri vaikuttaa yhteisöohjautuvuuteen?

Yhteisöohjautuvuus on työväline uuden saavuttamiseen

Kehittyminen potentiaalisesta yhteisöohjautuvasta tiimistä todelliseksi vie aikaa. Tiimin jäsenistä jokainen voi olla aktiivinen työn ja tiimitoiminnan rakentaja, muokkaaja ja ylläpitäjä – vaikkakin osin eriaikaisesti. Koska kulttuuria uusinnetaan prosessinomaisesti ajassa ja pidemmän aikaa olemassa olleiden yhteisöjen viitekehityksessä, organisaation ja etenkin esihenkilöiden on syytä tunnistaa muutoksessa, onko pedagoginen hyvinvointi mahdoton yhtälö vai saavutettava todellisuus, jota kohti pyrkiä.

Yhteisöohjautuvuus kehittyy samalla, kun taustalla ja esillä olevat (osa)kulttuurit kehittyvät. Virheellisimmät tai vieraammat ajattelu- ja toimintamallit karsiutuvat ja kypsimmät jatkavat kehittymistään. Koska eri yhteisöissä kulttuurin kehittyminen perustuu pääosin sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvuuteen tai jatkumattomuuteen, tarvitaan formaalia ja nonformaalia kohtaamista, tilaisuuksia ja tilanteita toisiin tutustumiseen. Yhteisiä normeja, arvoja ja uskomuksia luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ajallisessa ulottuvuudessa.

Organisaation kehittyminen yhteisöohjautuvuudessa tarkoittaa uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Poisoppiminen ei kuitenkaan ole unohtamista vaan tietoisista asioiden sivummalle siirtämistä, jotta ne eivät ohjaisi käyttäytymistä uutta luotaessa ja omaksuttaessa. Työelämä tarvitsee yleistä uteliaisuutta, joka johtaa parhaimmillaan tiedon etsintään, ideoiden synnyttämiseen, luovaan ongelmanratkaisuun ja omalaatuksiinkin ratkaisuihin – pedagogisen hyvinvoinnin parhaaksi.

Yhteisiä normeja, arvoja ja uskomuksia luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ajallisessa ulottuvuudessa.

Lähteet

Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita Publishing. Helsinki.

Hakala, J. T. 2021. Uteliaisuus. Miksi ”miksi” on tärkeä kysymys. Alma Talent. Helsinki.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent. Helsinki.

Martela, F. 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg’s adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. Journal of Organization Design 8, 23.

Martela, F. 2023. Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? Journal of Organization Design 12, s. 19–25.

Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Insights. Helsinki.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3., uudistettu painos. Gaudeamus. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.

Yhteisöllisyyden tunteen mahdollistava johtajuus monipaikkaisessa työyhteisössä

■ TIINA MEHTO, LEHTORI, HAAGA-HELIA AMMATTIKORKEAKOULU

■ MIA LAHTELA, OSAAMISALUEJOHTAJA, HAAGA-HELIA AMMATTIKORKEAKOULU

Yhteisöllisyyden tunne ja tarve vaihtelevat eri työntekijöiden kesken. Yhteisöllisyyden kokemus on kuitenkin organisaation näkökulmasta merkityksellistä: tutkimusten mukaan se ennustaa organisaation tuloksellisuutta.

Selvitykset osoittavat, että suurimmalle osalle ammattikorkeakouluhenkilöstöstä yhteisöön kuuluminen on merkityksellistä mutta joka neljäs kokee, että yhteistyö työyhteisössä ei toimi hyvin. Lisääntynyt etätyö on tuonut haasteita yhteisöllisyyteen, ja koronapandemian jälkeen yhteisöllisyys onkin hyvä määritellä uudella tavalla. Yhteisöllisyydestä on tullut joissakin korkeakouluissa julkilausuttu arvo.

Esihenkilöt ovat uuden haasteen äärellä. Miten mahdollistaa hyvinvointia tukeva yhteisöllisyys hybridityössä, ottaen kuitenkin huomioon ammattikorkeakoulutyön dynaamisuuden ja monimuotoisuuden?

Työn luonne haastaa lähitiimin yhteisöllisyyden rakentumista

Ammattikorkeakoulutyö on vaihtelevaa ja monipaikkaista. Haaga-Heliassa osaamisalueryhmämme jäsenet työskentelevät eriaikaisesti eri kampuksilla. Toisilla

työ ajoittuu päiväsaikaan, toisilla iltoihin tai viikonloppuihin. Myös työn luonne vaihtelee: toisilla on enemmän opetus- ja ohjaustyötä, toisilla hanke- ja TKI-työkentelyä ja osalla näiden yhdistelmiä. Tämän lisäksi on kaupallista yhteistyötä ja opinnäytetöiden ohjaamista.

Viime vuosina opettajan mahdollisuudet vaikuttaa työnsä sisältöön ovat kaventuneet. Opettajia haastetaan tehostamaan työtään, kehittämään työnkuvaansa ja osaamistaan sekä osallistumaan hankkeisiin ja TKI-toimintaan. Yksinomaan opetusta sisältävä työnkuva on harvinainen; enää ei ole mahdollista olla vain substanssikeskeinen opettava opettaja.

Yhteisöllisyyden tietoinen kehittäminen

Yhteisöllisyys ei tapahdu itsestään, ja ryhmän yhteishenki sammuu ilman huolenpitoa. Se tarvitsee rakenteita, käytänteitä, johtajuutta ja luottamusta ihmisten välillä. Monipaikkainen työ on kokonaisvaltaista ja vaatii jatkuvaa kehittämistä ja vuoropuhelua.

Yhteisön Parhaaksi -hankkeessa tuli esiin tietoisien yhteisöllisyyden kehittämisen tarve, jotta voidaan löytää yhteiset tavoitteet ja tiimin olemassaolon syyt muodollisen organisaatorakenteen lisäksi. Lisäksi tarvitaan rakenteita sen mahdollistumiseksi.

Yhteisöllisyys ei tapahdu itsestään, ja ryhmän yhteishenki sammuu ilman huolenpitoa.

Osaamisaluetiimimme on uudistunut koronapandemian jälkeen ja tiimiin on tullut useita uusia jäseniä. Suuressa tiimissä on erilaisia tarpeita. Osa pitää kampuksella työskentelystä ja osa työskentelee mieluummin kotitoimistossa, jos ei ole opetus- tai ohjaustyötä kampuksella. Mikä meitä 20 tiimiläistä yhdistää?

Yhteisöllisyyden tunne on dynaaminen. Sen kehittäminen vaatii huomiota ja aikaa pysähtymiselle sekä yhteisille kohtaamisille ja keskusteluille, jotta voidaan tutustua kollegoihin sekä oppia ymmärtämään heitä ja heidän ajatuksiaan. Tämä ei ole asia, joka voidaan kerralla laittaa kuntoon, vaan se vaatii jatkuvaa tietoista kehittämistä.

Esihenkilön rooli yhteisöllisyyden mahdollistumisessa

Esihenkilöt ja tiimien vetäjät voivat mahdollistaa yhteisöllisyyden resursoimalla aikaa ja yhteisiä kohtaamisen paikkoja, sekä fyysisiä että virtuaalisia. Muodolliset kokoukset toimivat kuitenkin usein informaation jakamisen paikkoina, ja aitoon yhteiseen keskusteluun ja reflektointiin tarvitaan erillistä aikaa. Yhteiset toimintatavat on hyvä sopia erikseen työyhteisöissä ja tiimeissä. Mäki ja Vanhanen-Nuutinen (2023) käyttävätkin termejä tulkintafoorumeita ja merkitysneuvotteluita, joilla pedagogista hyvinvointia voidaan edistää tiimeissä varsin ketterin tavoin.

Osaamisaluetiimissämme on kerran kuukaudessa muodollinen kahden tunnin palaveri, jossa varataan aikaa myös yhteiselle keskustelulle, tiedon jakamiselle ja pohdinnoille. Tämä on haastavaa, koska informoitavia organisaatiotason yleisasioita on paljon. Tiimiläiset arvostavat keskustelua yhteisissä tapaamisissa, mutta epämuodollisille ja luottamusta synnyttävälle keskusteluille ei oikein tunnu löytyvän luontaista aikaa ja paikkaa.

Esihenkilön rooli on toimia toiminnan mahdollistajana ja silloittajana korkea-kouluorganisaation tavoitteiden toteuttamisessa tiimin jäsenten kanssa ja heidän kesken. Arjessa tämä näkyy fyysisenä läsnäolona kampuksilla, palavereihin osallistumisena, keskusteluina sekä yhteisen toiminnan ja verkostojen mahdollistamisena. Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu johtamisessa.

Jaettu johtajuus yhteisöllisyyden kehittämisessä

Yhteisöllisyyden kehittäminen ei kuitenkaan ole vain esihenkilön vaan koko korkeakouluyhteisön tehtävä. Inhimillinen tarve yhteenkuuluvuuteen ja osallisuuteen ei täyty, ellei tule kohdatuksi muiden kanssa, ja siksi säännölliset vastavuoroiset kohtaamiset ovat tärkeitä.

Kun tavoitteena on hyvinvoiva korkeakouluyhteisö, jokaisella on roolinsa yhteisöllisyyden kehittämisessä. Onkin tärkeää pohtia, mikä on sekä yksilön että yhteisön etu. Tällöin tulisi huomioida myös vertaiset, jakaa osaamista ja olla aktiivinen yhteisöllisyyden tunteen, ”me” -hengen kehittämisessä.

Yhteisössä voi myös kiinnittää huomiota siihen, että ei tiedostamattaan sulje ketään ulos ja että huomioi myös kollegoiden tarpeet. Voihan olla niin, että vaikka sinä et yhteisöllisyydentunteessa tarvitsisikaan muita, muut saattavat tarvita sinua.

**Vaikka sinä et yhteisöllisyydentunteessa
tarvitsisikaan muita, muut saattavat tarvita sinua.**

Yhteisöllisyyden tunne luikertelee sinne, missä työ ja toiminta tapahtuu.

Tiimissämme onkin niin sanottuja ”silloittajia”, jotka toimivat erilaisissa TKI- tai kehittämisryhmissä ja jakavat tietoa ja osaamista muille tiimiläisille yhteisissä tapaamisissa ja Teams-kanavassa. Teams-kanavassa jaetaan mielenkiintoisia artikkeleita, tutkimuksia, kiitoksia, kannustuksia ja kehuja vertaisille. Se on paikka, jossa voi kysyä neuvoja sekä käydä erilaisia pedagogisia keskusteluja.

Hiljattain keskustelimme tiimissämme yhteisöllisyydestä ja pidimme 1,5 tunnin fasilitoidun työpajan, jossa määrittelimme monipaikkaisen työskentelymme periaatteet. Tavoitteena oli avoin keskustelu ja muutaman kiteytyksen tekeminen yhdessä. Alustimme aihetta ensin yleisellä tasolla ja toimimme esiin Yhteisön parhaaksi -hankkeen havaintoja. Tämän jälkeen esihenkilö avasi asiaa organisaation ja esihenkilön toiveiden kautta. Pohdimme ME-WE-US -menetelmällä (ks. työkalu 4), mikä on itselle tärkeää, jaoimme ajatukset pienryhmissä ja vielä koko ryhmässä.

Keskustelun perusteella tiimimme yhteistyö toimii hyvin, ja meidän kannattaa vaalia tätä sekä edistää matalan kynnyksen yhteydenottoa. Konkreettisena toimenpiteenä sovimme, että normaalin kuukausipalaverin lisäksi järjestetään jaetun johtajuuden hengessä kuukausittainen teematapaaminen, jossa yhteinen tekeminen ja kohtaaminen tukevat työn tekemistä. Se voi olla yhteiskehittämistä, osaamisen jakamista ja osallistumista itseä kiinnostaviin teemoihin.

Yhteisöllisyyden tunne luikertelee sinne, missä työ ja toiminta tapahtuu ja muokkaa sitä kautta organisaation yhteisöllisyyttä. Kun jaetun johtajuuden hengessä ymmärrämme oman vastuamme yhteisöllisyyden kehittämisessä, siitä tulee vaikeuttavaa ja se vahvistaa korkeakouluyhteisön hyvinvointia. Esihenkilöt voivat osaltaan edistää yhteisöllisyyden muodostumista, mutta vastuu kuuluu kaikille. Pedagoginen hyvinvointi rakentuu vahvasti yhteisöllisyyden varaan.

Lähteet

Boyd, N. M. & Larson, S. 2023. Organizational cultures that support community: Does the competing values framework help us understand experiences of community at work? Journal of Community Psychology, 51, s. 1695–1715.

Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R.-L., Mansner, S. & Miettinen, M. 2024. Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt. Tutkimushankkeen loppuraportti.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. 2023. Johtamisen murros. Basam Books. Helsinki.

Mehto, T. 11.9.2024. Näkymättömyys satuttaa – uskallammeko puhua ostrakismista? eSignals. Viitattu 14.3.2025.

Mäki, K. 2023. Työorientaatiot ovat pedagogisen hyvinvoinnin ydintä. Teoksessa Vanhanen-Nuutinen, L. & Aura, P. (toim.). Opas pedagogiseen hyvinvointiin (PDF-julkaisu), s. 46–51. Haaga-Helia julkaisut 3/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Mäki, K., Kotila, H., Fred, M. & Kinanen, S. 2024. Kiviä & Keitaita 4.0. Muuttuva yhteisöllisyys ja pedagoginen ymmärrys ammattikorkeakouluissa (PDF-julkaisu). Haaga-Helia julkaisut 15/2024. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Räty, R. 13.10.2023. Hybridityö vaatii johtajalta sosiaalisia taitoja ja johtamisen uudelleenajattelua. Aalto Leaders' Insight. Viitattu 14.3.2025.

Vanhanen-Nuutinen, L. 2023. Johtaminen, prosessit ja rakenteet pedagogisen hyvinvoinnin tukena. Teoksessa Vanhanen-Nuutinen, L. & Aura, P. (toim.). Opas pedagogiseen hyvinvointiin (PDF-julkaisu), s. 42–45. Haaga-Helia julkaisut 3/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Vuoropuhelua yhteisöllisyyden ehdoista

LAB-ammattikorkeakoulun yliopettaja **Eevastiina Gjerstad** ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun osaamisaluejohtaja **Tuula Ryhänen** keskusteleivat korkeakoulun työyhteisöjen yhteisöllisyydestä. Keskustelun aikaan Gjerstad toimi Haaga-Heliassa vanhempana tutkijana.

Eevastiina: Millaisia käytäntöjä ja rakenteita yhteisöllisyyden edistämiseksi sinulla on omalla osaamisalueellasi?

Tuula: Osaamisalueellamme on kolme erillistä tiimiä, joista jokaisella on lähitapaaminen kerran kuukaudessa. Tarvittaessa tapaamme useammin, esimerkiksi Haaga-Helian strategiatyöskentelyn yhteydessä. Sitten on tietenkin tapaamisia, joihin osallistuu vain osa opettajista, esimerkiksi opintojaksojen tai erilaisten tapahtumien suunnittelukoukset. Lisäksi meillä on virkistyspäivä, jonka yhtenä tavoitteena on yhteisöllisyyden vahvistaminen.

Eevastiina: Entä onko organisaation taso auttanut yhteisöllisyyden kehittämisessä?

Tuula: Kyllä, Haaga-Helian tavoitteena on edistää yhteisöllisyyttä. Yhteisten linjausten kautta tiedämme, miten usein meidän tulisi tavata toisiamme kasvokkain kampeksella. Kun noudatamme niitä, yhteisöllisyys voi kohentua automaattisesti.

Yleiset linjaukset läsnäolosta ovat vaikuttaneet muun muassa siihen, että sanon rohkeasti tiimeilleni, että kuukausikokoukset ovat lähikokouksia. Keneltäkään ei ole kuulunut tästä napinaa. Linjaukset ovat siis tuki meille esihenkilöillekin!

Linjaukset lisäävät lähikokousten määrää ja siten auttavat parantamaan yhteisöllisyyttä. En ole kuitenkaan varma, onko niillä kovin

suurta vaikutusta yhteisöllisyyden vahvistamiseen Haaga-Helian tasolla.

Eevastiina: Miten yhteisöllisyyttä sitten voitaisiin lisätä? Tai onko sitä ylipäänsä tarvetta lisätä?

Tuula: Olen miettinyt, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin edistää verkossa. Verkoonkin voisi luoda jonkin yhteisöllisyyttä luovan käytännön tai rakenteen.

Ihmisten fyysinen sijainti vaikuttaa paljon yhteisöllisyyden syntymiseen: missä on kotipesä ja missä tiloissa ihminen työskentelee. Miten yhteisöllisyyttä muiden kanssa syntyy, jos joidenkin erikoistilojen väki työskentelee vain omissa tiloissaan?

Se, mitä voitaisiin yrittää lisätä, on organisaatiotason yhteisöllisyys. Koen, että osaamisalueella yhteisöllisyys toteutuu kohtuullisesti, mutta Haaga-Helian tasolla yhteisöllisyys on vähäisempää.

Eevastiina: Onko sinusta realistista lisätä yhteisöllisyyttä näinkin isossa organisaatiossa koko talon tasolla?

Tuula: Ydinkysymys on varmaan se, mikä houkuttaa ihmisiä tulemaan kampukselle. Ettei käydä vain luokassa opettamassa vaan on muutakin. Tämä edellyttää sitä, että ei koeta kampukselle tuloa pakollisena rauhautumisena.

Eevastiina: Mikä on oma roolisi johtajana yhteisöllisyyden lisäämisessä?

Tuula: Olen aika paljon paikalla. Uskon, että oma paikalla oloni vaikuttaa positiivisesti yhteisöllisyyteen, koska sitä kautta minulle tulee epävirallisia kohtaamisia tiimiläisteni kanssa. Pidän tärkeimpänä tehtävänäni kysellä työntekijöiden kuulumisia, antaa heille aikaa ja tunteen, että välitän heistä. Kysyn aina, mitä kuuluu.

Epävirallisilla kohtaamisilla on tosi suuri merkitys. Huoneeni ovi on auki, jos en ole kokouksessa. On osa työni luonnetta, että se keskeytyy!

Eevastiina: Onko sinusta myös yksilöillä vastuuta yhteisöllisyyden parantamisessa? Monestihan yksilö katsoo asioita omasta näkökulmastaan.

Tuula: Ihmiset ovat tosi erilaisia siinä, mikä määrä yhteisöllisyyttä ja kollegojen tapaamisia riittää kenellekin. Kaikki eivät näe sosiaalisia suhteita työpaikalla tärkeinä, ja tällöin kampukselle tulo näyttäytyy pakkona. Toki myös ulkoiset tekijät saattavat vaikuttaa. Jos asuu kaukana, kampukselle tulo saattaa olla myös aika- sekä kustannuskysymys.

Jos osa ihmisistä tulee paikalle vain pakotettuina, se vaikuttaa pakostikin yhteisöllisyyden syntymiseen negatiivisesti. Jos työkaverin näkee vain kokouksessa muutaman kerran vuodessa, ei synny samanlaista yhteisöllisyyttä kuin jos tavataan useammin.

Mutta ehkä kysymys voitaisiin kääntää myös niin päin, että tarvitsevatko työkaverit minua.

Eevastiina: Työntekijät siis jakautuvat niihin, jotka tapaavat toisiaan paljon, ja niihin, jotka tapaavat vähän. Vaikuttaako tämä jakautuminen käytännössä johonkin?

Tuula: Kyllä se vaikuttaa. Niillä, jotka ovat paljon kampuksella, on usein keskenään kivaa, ja he pääsevät helpommin hankkeisiin ja erilaisiin projekteihin. Ne, jotka eivät käy kampuksella, jäävät pois kaikesta ylimästä. Usein he ovat asiakeskeisiä eivätkä näe sosiaalisilla suhteilla tai virkistäytymisellä lisäarvoa.

Eevastiina: Onko kaikilla mielestäsi yhtäläinen mahdollisuus osallisuuteen?

Tuula: On siinä mielessä, että ketään ei jätetä ulkopuolelle. Mutta ihmisten ominaisuuksissa ja osaamisessa on eroja. Joku on joustavampi,

monipuolisempi, osaavampi. Sellaisille tulee enemmän mahdollisuuksia. Samoin ne, jotka käyvät kampuksilla, ovat usein halutumpia ja helpommin saatavilla olevia yhteistyökumppaneita kuin ne, jotka käyvät kampuksella harvoin.

Myös substanssi vaikuttaa. Esimerkiksi myynnin opettajan saattaa olla helpompi löytää hankkeita kuin jonkun muun substanssialan osaajan. Sanoisin kuitenkin niin, että henkilökohtaiset suhteet ja varsinkin oma aktiivisuus vaikuttavat todella paljon. Riittää, että on joustava, jouheva ja avoin uusille asioille.

Eevastiina: Miten epäreiluuden kokemukset työyhteisössä vaikuttavat yhteisöllisyyteen?

Tuula: Kokemukseni mukaan paljon! Kun yksilöt kokevat epäoikeudenmukaisuutta, he ovat kriittisempiä ja negatiivisempia kuin ne, joilla ei ole epäreiluuden kokemusta. Itse yritän olla niin oikeudenmukainen kaikkia tiimiläisiäni kohtaan kuin ikinä pystyn.

Eevastiina: Tulisiko sinun johtajana mielestäsi vaikuttaa ihmisten yhteisöllisyysajatteluun?

Tuula: Voin siitä toki puhua ja kertoa mitä mieltä olen. Voin myös kertoa sen eduista. Voin siis edistää yhteisöllisyysajattelua muun muassa kutsuamalla mukaan, mutta osa ihmisistä on silti edelleen sitä mieltä, että ei kaipaakaan yhteisöllisyyttä.

Eevastiina: Mitä ajattelet jaetusta johtamisesta ja sen mahdollistumisesta?

Tuula: Osaamisalueiden johtajana en edes yritä olla substanssiosaaja. Tiedän yleisellä tasolla, minkälaisia aihepiirejä osaamisalueellani opetetaan, mutta en tarkemmin. Opettajat ovat aika itsenäisiä substanssiosaajia, ja luotan siihen, että he ovat ajan tasalla.

Ajattelen, että ihmisille pitää antaa erityyppisiä vastuita, eikä heitä pidä erityisesti valvoa. Oletan, että tehtävät tulevat tehdyiksi enkä kysele, oletko nyt tehnyt vai et. Vältän mikromanageerausta.

Eevastiina: Pitäisikö mielestäsi tiimissä käydä säännöllisesti pedagogisia keskusteluja? Meidän tutkimusten mukaan yhteiset pedagogiset keskustelut innostavat työntekijöitä.

Tuula: Kyllä! Usein käy niin, että pedagogiikka tulee harmittavasti sivuutetuksi tiimikokouksissa muiden aiheiden ottaessa tilan. Sille pitäisi antaa enemmän aikaa. Silloinkin, kun sitä käsitellään, se jää helposti pinnalliseksi. Mietin usein, miten pedagogisten asioiden käsittely saataisiin riittävän syvälliseksi.

Eevastiina: Millainen vuorovaikutus edistää tai estää yhteisöllisyyttä tiimissä?

Tuula: Osa tiimin jäsenistä tuo omia ajatuksia voimakkaasti esille. Jos ei erikseen pidä huolta asiasta, kaikki eivät välttämättä pääse kertomaan mielipidettään. Jatkossa kiinnitän vielä enemmän huomiota siihen, että kaikki pääsevät ääneen.

Eevastiina: Puheajan tasasuhtainen jakautuminen on tosi tärkeää.

Tuula: Ja myös se, miten vahvasti omia näkemyksiä tuodaan esille. Muut eivät välttämättä uskalla sanoa mielipidettään, jos pari ihmistä kertoo näkemyksensä tosi vahvasti.

Eevastiina: Miten Ihmisten erilaiset työorientaatiot vaikuttavat työskentelyyn?

Tuula: Kokemukseni mukaan ihan kaikki opettajat haluavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Heille on kunnia-asia, että opetus on laadukasta ja sisällöllisesti ajantasaista. Tässä mielessä kaikki ovat tavoitteellisia ja tavoitekeskeisiä, haluavat satsata opetukseen ja saada hyvän opiskelijapalautteen.

Osa haluaa työskennellä paljon yhdessä ja osa puolestaan ajattelee, ettei työpaikka ole osa heidän sosiaalista elämäänsä. Tästähän puhuinkin jo edellä.

Eevastiina: Onko sinusta meillä Haaga-Heliassa riittävästi aikaa yhteisöllisyyden ylläpitoon?

Tuula: Ajattelen, että kohtaaminen on mahdollista, jos haluamme. Periaatteessahan yhteisöllisyys syntyy kohtaamisten sivujuonteena. Parhaimmillaan siihen ei tarvitsisi kiinnittää kauheasti huomiota, vaan se olisi luonteva osa työtä. Käydään syömässä yhdessä, jutellaan työkaaverin kanssa. Aikaisemmin ei edes puhuttu yhteisöllisyydestä, vaan se oli automaatti.

Yhteisöllisyyden syntyminen on helpompaa, kun tiimillä on yhteinen tavoite tai tehtävä, johon kaikki jäsenet ovat sitoutuneet. Yhteisöllisyyttä muodostuu nopeammin tuttujen keskuudessa kuin silloin, kun yksilöt eivät tunne toisiaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että työyhteisössä syntyy halu tutustua kollegoihin.

Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää myös halukkuutta. Vaikka luomme sitä tukevia käytäntöjä ja rakenteita, yhteisöllisyyttä ei synny ilman yksilöiden sitoutumista ja halua osallistua.

Pedagogista hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä voidaan siis edistää yhtä lailla yhteisillä linjauksilla ja käytännöillä kuin kunkin yksilön toiminnalla ja vastuunotolla. Sekä johtajien että tiimiläisten fyysinen paikkaus lisää mahdollisuuksia yhteisöllisyyteen, mutta myös verkkoon on syytä luoda tällaisia käytäntöjä. Parhaimmillaan hyvät käytännöt luovat yhteisöllisyyttä ja pedagogista hyvinvointia automaattisesti.

Pedagoginen hyvinvointi ja yhteisöllisyys ammattikorkeakoulun hybridityön arjessa

■ KATARIINA FELIXSON, KOULUTUS- JA TUTKIMUSPÄÄLLIKKÖ, TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstö on perinteisesti voinut työskennellä osittain aikaan ja paikkaan sitomattomasti. Ennen koronapandemiaa suurin osa henkilöstöstä työskenteli kampuksella, mutta pandemian jälkeen tilanne on muuttunut: nyt useimmat opettajat tekevät merkittävässä määrin etätöitä. Myös ammattikorkeakoulujen tilatiivistyksiin liittyvät muutokset ovat lisänneet etätöiden suosiota.

Hybridityön lisääntymisellä on ollut väistämättömiä vaikutuksia ammattikorkeakouluhenkilöstön pedagogiseen hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen.

Miten hybridityö on vaikuttanut yhteisöllisyyteen?

Etätöiden lisääntyminen on haastanut työyhteisöjen yhteisöllisyyttä, koska kasvokkaisia kohtaamisia ja epäviralliset vuorovaikutustilanteet ovat vähentyneet. Vaikka virtuaalikalat ja sähköiset viestintäkanavat tukevat yhteisöllisyyttä, ne eivät yksin

riitä. Sähköisissä kanavissa vuorovaikutus keskittyy formaaleihin kokouksiin, mikä vähentää spontaania ajatusten vaihtoa. Lisäksi osa työntekijöistä vierastaa virtuaaliviestintää, mikä voi jättää heidät yhteisön ulkopuolelle.

Edellä mainitut seikat saattavat johtaa siihen, että kollegoja ei enää tunneta yhtä hyvin kuin ennen, koska yhteistä todellisuutta jaetaan vain satunnaisesti. Yhteisöllisyys ja yhteisen todellisuuden muodostuminen vaativat kuitenkin mahdollisuuksia kuulluksi tulemiselle ja muiden kuulemiselle luottamuksellisessa ilmapiirissä, mikä ei nykytilanteessa aina riittävässä määrin toteudu.

Hybridityö vaikuttaa yhteisiin pelisääntöihin ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. Etätyössä on suurempi riski, että yhteiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi jäävät epäselviksi. Vaikka online-kokoukset ja sähköiset materiaalit auttavat tiedon välittämisessä, tarvitaan usein myös vapaamuotoista ajatustenvaihtoa.

Kampuksella kollegoiden välinen vuorovaikutus auttaa varmistamaan, että yhteinen ymmärrys säilyy. Kollega saattaa kommentoida ohimennen jotakin tuoretta uutista intranetissä tai kahvihuoneessa päivitellään yhteisesti talon johdon uusimpia strategisia linjauksia. Kotikonttorilla tällaista spontaania vuorovaikutusta ei tyypillisesti ole.

Hybridityö vaikuttaa yhteisiin pelisääntöihin ja yhteisen ymmärryksen luomiseen.

Ratkaisuja yhteisöllisyyden edistämiseksi

Yhteisöllisyyden edistämiseksi työyhteisössämme on otettu käyttöön kampuspäivät, jolloin koko henkilöstö on yhtä aikaa läsnä työpaikalla. Kokouksia ja epämuodollisia kohtaamisia keskitetään näihin päiviin.

Käytännön lanseeraus herätti henkilöstössä eriäviä mielipiteitä, mutta kokemukset yhteisistä kampsupäivistä ovat olleet pääsääntöisesti positiivisia. Koko työyhteisön yhteisten kohtaamisten lisäksi opettajatiimejä on kannustettu kalenteroimaan säännölliset tiimitapaamiset keskenään, sillä yhteistä jakamista on hyödyllistä tehdä myös pienemmissä porukoissa.

Sähköiset viestintävälineet tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia yhteiseen työskentelyyn, mutta niitä ei vielä hyödynnetä täysimittaisesti yhteisöllisyyden edistämiseksi. Osa etätöitä tekevistä työntekijöistä on aktiivisesti läsnä virtuaalisesti, kun taas toiset jäävät sivuun. Virtuaaliviestintätaidot ja -tottumukset vaihtelevat henkilöittäin ja sukupolvien välillä. Työnantaja tarjoaa monipuoliset välineet virtuaaliseen viestintään ja yhteistyöhön, mutta lisäosaamista tarvitaan vielä niiden yhteisöllisyyttä edistävästä käytöstä. Kameran pitäminen päällä hybridikokouksissa ja viikkopalaverin alun varaaminen vapaamuotoiselle rupattelulle ovat hyviä, jo toteutettuja alkusysäyksiä.

Kampuksen työtiloilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemaan yhteisöllisyyteen. Omassa työyhteisössämme tiimihuone on kampuselämän keskus, jonne tullaan moikkaamaan kollegaa tai nappaamaan suklaakonvehti tiimihuoneen ehtymättömästä herkkuvälikästä.

Vaikka tiimihuoneemme on keskeinen kohtaamispaikka, se ei sovellu hiljaiseen työhön tai virtuaalipalavereihin. On tärkeää, että kampuksella on riittävästi erilaisia tiloja, jotka tukevat monipuolisia työtehtäviä ja huomioivat työntekijöiden yksilölliset tarpeet.

Esihenkilöltä nykytilanne edellyttää herkkyyttä sekä jatkuvaa tilanteen seuraamista ja arviointia. On tärkeää olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen, mutta samalla ymmärtää työntekijöiden erilaisia tarpeita ja olosuhteita. Hybridityöhön liittyviä linjauksia on tehtävä ja pelisääntöjä luotava, vaikka työyhteisössä ei aina saavutettaisikaan yksimielisyyttä näistä asioista. Työntekijöiden on myös oltava valmiita tekemään kompromisseja.

Vaikka kotikonttorille jääminen saattaa houkutella ja työt voi periaatteessa hoitaa sieltä käsin, säännöllinen kampukselle saapuminen on tärkeää. Yhteisöllisyys on yhteinen asia, ja sen rakentamiseen tarvitaan jokaisen panosta.

Yhteisöllisyyden korostaminen ammattikorkeakoulukontekstissa saattaa vaatia arvojen ja asenteiden päivittämistä.

Yhteisöllisyyspuheella kohti pedagogista hyvinvointia

Pedagogisen hyvinvoinnin näkökulmasta sekä kampuksella että etäkonttorilla työskentelyllä on etunsa. Työskentelymuodon valinta riippuu henkilöstöstä ja työtehtävistä. Yhteisön tavoitteena on löytää tasapaino, jossa jokainen voi työskennellä itselleen mieluisimmalla tavalla, mutta samalla yhteisöllisyyttä tukien.

Asiantuntijatyön johtamisessa on tärkeää pohtia, missä laajuudessa työntekijöiden työntekeksen paikkaan kannattaa puuttua. Asiantuntijoilla itsellään on paras käsitys siitä, missä he tekevät työnsä tehokkaimmin ja laadukkaimmin.

Opetushenkilöstö arvostaa autonomiansa kunnioittamista ja mahdollisuutta tehdä työtä joustavasti. Opettajien pakottaminen tiukkoihin raameihin mitä todennäköisimmin heikentäisi pedagogista hyvinvointia. Autonomia ei saisi kuitenkaan toteutua yhteisöllisyyden kustannuksella.

Yhteisöllisyyden korostaminen ammattikorkeakoulukontekstissa saattaa vaatia arvojen ja asenteiden päivittämistä. Tehokkuuspuheen rinnalle voisi nostaa yhteisöllisyyspuheen, jolloin kahvitauko kollegan kanssa ei tuntuisi enää laiskottelulta vaan työnantajan tavoitteita edistävältä yhteisöllisyydeltä. Samoin tyhy-retkelle osallistuminen tuntuisi priorisoitavalta työtehtävältä, vaikka sähköposti olisikin täynnä vastaamattomia viestejä.

Tehokkuus ei tarkoita pelkkää työntekoa vaan myös aikaa yhteiselle vuorovaikutukselle. Kun muistamme tämän, pedagoginen hyvinvointi ei tunnu enää mahdottomalta yhtälöltä vaan saavutettavalta todellisuudelta.

Lähteet

Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2022. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? Alma Talent. Helsinki.

Salakari, M. 18.11.2021. Yhdessä onnistumme – yhteisöllisyys on työn voimavara. Talk Journal. Viitattu 14.3.2025.

Sjöblom, K., Mäkinen, J-P., Juutinen, S., Oksanen, A. & Mäkilängas A. 2022. Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä. Tampereen yliopisto. Tampere. Viitattu 14.3.2025.

Valliaro, S. 2024. Asiantuntijajohtaminen ammattikorkeakouluissa – lehtoreiden käsityksiä johtamisesta ja sen kehittämisestä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Viitattu 14.3.2025.

Vanhanen-Nuutinen, L. 2023. Pedagogisen hyvinvoinnin avaintekijät. Teoksessa Vanhanen-Nuutinen L. & Aura P. (toim.) Opas pedagogiseen hyvinvointiin (PDF-julkaisu), s. 23–25. Haaga-Helia julkaisut 3/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.3.2025.

Työkalut





Yhteisöllisyyttä vahvistavia työkaluja

■ KIMMO MÄKI, HANNU KOTILA, EEVASTIINA GJERSTAD, TIINA MEHTO & PIRJO AURA

Ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä ja aitoja kohtaamisia. Yhteisöllisyyttä tulee vaalia myös silloin, kun ei ole mahdollista kohdata fyysisesti. Yhteisöllisyyden tunne ei synny itsestään.

Yhteisön Parhaaksi -hankkeen työpajoissa tuli esiin, että yhteiset kahvihuooneet ja -tauot ovat tärkeitä yhteisöllisyyden lisäämisessä. Seuraavassa annamme konkreettisia vinkkejä, kuinka fasilitoida erilaisia kohtaamisia. Vinkit sopivat myös etätyöskentelyyn.

Toivomme, että konkreettiset fasilitointiehdotuksemme tukevat esihenkilöitä ja tiimiläisiä, jotka haluavat kehittää yhteisöllisyyttä. Toimiva yhteisöllisyys tuottaa samalla uusia ideoita ja kohtaamisen paikkoja.

Työkalujen tarkoitus on edistää vuorovaikutusta ja yhteisöohjautuvutta. Niiden taustalla ovat Yhteisön Parhaaksi -hankkeen tutkimuskysymykset:

- Millainen vuorovaikutus edistää pedagogista hyvinvointia?
- Miten korkeakoulussa rakennetaan vuorovaikutuskulttuuria ja mahdollistetaan yhteisöohjautuvuutta?
- Miten korkeakoulussa tuetaan ja ohjataan keskijohdon vuorovaikutteista ja yhteisöllistä johtamista?
- Miten korkeakoulussa tuetaan ja ohjataan henkilöstön työtä ja pedagogista hyvinvointia?

Pedagogisen hyvinvoinnin itsearviointityökalu



Tässä työkalussa on kuusi väittämää. Työkalu perustuu yhteisiin tulkintoihin väittämien luonteesta ja jatkotoimenpiteistä. Kiinnostuksen kohteina ovat erot kokemuksissa ja niiden yhteinen pohdinta.

Toteutus sisältää henkilökohtaisen arvioinnin sekä työtiimin tai -yhteisön yhteisen reflektoinnin.

Vaihe 1.

Jokainen arvioi seuraavia väittämiä työtiimin tai -yhteisön näkökulmasta asteikolla 1–5 ja kirjaa vastaukset kysely- ja raportointisovelluksen (esim. Webropol) kautta tai paperilomakkeella. On tärkeää käyttää asteikkoa monipuolisesti, jotta saadaan todellinen tilannekuva itseymmärryksestä.



1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = osittain samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

1. Työyhteisössäni on kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt monipaikkaiselle työlle.
2. Työyhteisössämme on yhteisöllisyyttä mahdollistavia ratkaisuja, jotka tuottavat hyvää mieltä työilmapiiriin ja työskentelyyn.
3. Työyhteisössäni huomioidaan tasasuhtainen vuorovaikutus eli kaikkien yhtäläinen mahdollisuus osallistua ja toimia.
4. Työyhteisössäni on toimintatavat jaetun johtamisen mahdollistumiselle.
5. Käymme säännöllisesti ja riittävästi pedagogisia sekä muita työhömmme keskeisesti liittyviä keskusteluja.
6. Edistän omalla toiminnallani yhteisöllisyyttä työyhteisössäni.

Vaihe 2.

Fasilitoija kokoaa tulokset. Keskustellaan työtiimin tai -yhteisön kanssa, mitä tulkintoja niistä voidaan tehdä. Fasilitoija voi miettiä sopivia keskustelua herättäviä kysymyksiä. Tähän voi käyttää esimerkiksi pedagogisen kahvilakeskustelun mallia (ks. työkalu 2). On myös syytä sopia jatkotoimenpiteistä.

Vaihe 3.

Fasilitoija voi tehdä yhteenvedon koko työtiimille tai -yhteisölle. Tämä muodostaa pohjan yhteiselle kehittämiselle.

Pedagogisen hyvinvoinnin kahvilakeskustelu*



Kahvilakeskustelu perustuu ”keskustelupöytien” ideaan, jossa osallistujat kiertävät eri pöydissä keskustelemassa teemoista.

Menetelmän hyödyt ja soveltuvuus:

1. EDISTÄÄ aktiivista osallistumista, kuuntelua ja yhteisten ratkaisujen etsimistä. Tarkoituksena on synnyttää yhteisiä oivalluksia ja ratkaisuja.
2. MAHDOLLISTAA avoimen keskustelun monista aiheista.
3. VOI AUTTAA rikastuttamaan yhteisön ja tiimin vuorovaikutusta ja luomaan ympäristön, jossa yhteisöllisyys kasvaa organisaation kaikilla tasoilla.
4. SOPII ERITYISESTI monipaikkaisiin ja hajautettuihin tiimeihin, koska se luo mahdollisuuden syvällisiin keskusteluihin, vaikka osallistujat olisivat eri paikoissa.

Huom! Tämä työkalu sopii ryhmille, joissa on yli kuusi osallistujaa. Jos osallistujia on vähemmän, valitut kysymykset voidaan käydä läpi esimerkiksi 2–3 hengen ryhmässä ja jakaa muille.

Vaihe 1.

Jokaiseen pöytään tai online-ympäristössä breakout-huoneeseen valitaan fasilitaattori, joka vastaa yhteisen keskustelun dokumentoinnista. Keskusteltavia teemoja (3–4 kpl) voivat olla esimerkiksi pedagogisen mittarin tuloksista nousseet kehityskohteet.

1. Mitkä ovat tärkeimmät pelisäännöt työyhteisössämme?
2. Mitkä asiat tuovat hyvinvointia työyhteisössä?
3. Millaisia pedagogisia keskusteluja haluaisimme käydä?
Kenen kanssa ja milloin?
4. Miten varmistamme jokaisen osallisuuden keskusteluissamme?
5. Miten varmistamme jokaisen osallisuuden työtä koskeissa ratkaisuissa?

Vaihe 2.

Jokaisessa ”kahvilapöydässä” tai valitusta keskusteluteemasta kiteytetään yksi konkreettinen askel kohti parempaa yhteisöllisyyttä tai sen kehittämistä.

Vaihe 3.

Keskustelun lopuksi koko tiimi muodostaa yhdessä yhteisen yhteisöllisyyslupauksen.

Suunnittelu ja valmistelu

 Pohdi potentiaalista osallistujamäärää, jotta jokaisessa “kahvilapöydässä” on vähintään kolme osallistujaa. Valitse keskusteluteemat ja teemojen määrä osallistujamäärän mukaisesti.

 Varaa tarpeeksi iso tila, jossa on mahdollista muodostaa ryhmätyöpöydät tai useita fläppitauluja ja mahdollisuus liikkumiseen.

 Varmista, että online-tilassa on mahdollisuus muodostaa helposti breakout-huoneet ja suunnittele, miten jaat osallistujat niihin.

 Tee tarvittavat ohjeistukset etukäteen ja laadi osallistujille kutsu, jossa määrittelet tavoitteet ja odotukset tapaamiselle.

 Varaa tarpeeksi fläppipaperia, -telineitä ja tusseja dokumentointiin.

 Tee valmiiksi dokumentointipohjat eri ryhmille ja linkit jaettaviin materiaaleihin.

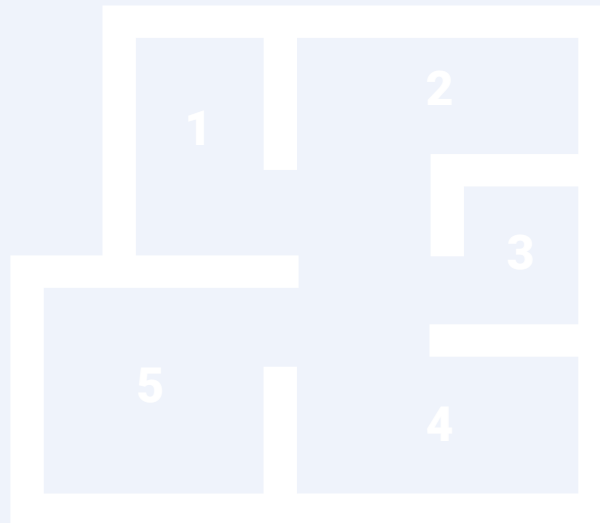
i Lähetä innostavat kutsut, jotta osallistujat osaavat orientoitua tilaisuuteen. Kerro kutsussa, että osallistujilta toivotaan aitoa läsnäoloa ja sitoutumista sovittuun aikaan.

📍 Kerro kutsussa, että osallistujien odotetaan olevan koko ajan läsnä ja saapuvan tilaisuuteen ajoissa.



🌐 Pyydä etukäteen pitämään kameroita auki tilaisuudessa.

Luo breakout-huoneet valmiiksi. Numeroi jokainen huone etukäteen, jotta osallistujat tietävät, miten liikkua eri teemojen välissä.



Aloitukset

i Valmistele tarvittava esitysmateriaali.

👤 Avaa tilaisuus ja kerro, miksi asian käsittely on tärkeää ja miten tilaisuus käytännössä toteutetaan.

🌐 Avaa tilaisuus ja kerro, miksi asian käsittely on tärkeää, miten tilaisuus käytännössä toteutetaan sekä miten ja milloin osallistujat siirtyvät breakout-ryhmien välillä.

i Pöytäfasilitaattorin valinta joko etukäteen tai tilaisuudessa vapaaehtoisista osallistujista.

👤 Kerro, miten kahvilamenetelmä toteutetaan käytännössä (aika ja teemat). Valitaan pöytäfasilitaattori ja jaetaan osallistujat aloitusryhmiin.

🌐 Valitaan breakout-huoneiden fasilitaattorit ja kerrotaan heidän roolistaan dokumentoijana, tilaisuuden mahdollistajana sekä yhteenvedon tekijänä.

Kerrotaan aikataulu.



Teemaryhmäkeskustelut

Esimerkki aikataulutuksesta:

1. kierros: 10–15 min., seuraavat kierrokset 7–10 min.

 Pääfasilitaattori huolehtii aikataulusta ja teemakeskustelujen vaihtamisesta.

Aikataulu riippuu osallistujamäärästä.

On hyvä huomata, että tietoa rakennetaan edellisen tiedon päälle.

 Jokainen ryhmä keskustelee aloitusryhmänsä teemasta annetun ajan ja sen jälkeen pääfasilitaattori kertoo, milloin vaihdetaan keskusteluryhmää.

Pöytäfasilitaattori jää pöytään, dokumentoi keskustelua ja kertaa uudelle ryhmälle, mitä aikaisemmat ryhmät ovat puhuneet. Keskustelua jatkojalostetaan edellisten ryhmien tuotoksista.

Viimeisen ryhmän kanssa jokaisessa ”kahvilapöydässä” kiteytetään yksi konkreettinen askel kohti parempaa yhteisöllisyyttä tai sen kehittämistä.

 Keskustellaan teemasta ja annetun ajan jälkeen osallistujat vaihtavat breakout-huonetta uuden keskustelun ääreen.

Osallistujille kerrotaan etukäteen, että esimerkiksi aloitusryhmän jälkeen siirrytään seuraavaan ryhmään numerojärjestyksen mukaisesti ja ryhmästä 4 siirrytään ryhmään 1.

5 min. x ryhmien määrä

 Jokaisen teemaryhmän fasilitoija esittelee ryhmien tuotokset ja kiteytykset kaikille.

 Jokainen pöytäryhmäfasilitoija esittelee ryhmän kiteyttämän askeleen kohti parempaa yhteisöllisyyttä tai sen kehittämistä.

 Osallistujat palaavat päätilaan, jossa jaetaan ryhmien tuotokset kohti parempaa yhteisöllisyyttä tai sen kehittämistä.

Yhteinen päätös ja lopetus (5–10 min.)

Fasilitoija pyytää koko ryhmää kiteyttämään yhteisen yhteisöllisyyslupauksen.

Loppukeskustelu ja kysymys kaikille: Mitä voidaan luvata tästä eteenpäin?

Dokumentointi ja viestintä

Fasilitoija huolehti, että tuotokset dokumentoidaan ja jaetaan osallistujille tilaisuuden jälkeen.

* Pedagogisen hyvinvoinnin kahvilakeskustelu on mukailtu Pepe Nummen kahvilamenetelmästä, joka esitellään teoksessa Ammattifasilitaattorin käsikirja (2023).

Vahvuudet ja osaamiset esiin



Tätä työkalua voit käyttää, kun haluat

1. auttaa osallistujia tutustumaan toisiinsa vahvuuksien ja osaamisten esittelyn kautta
2. luoda positiivisen ja avoimen ilmapiirin, jossa osallistujat voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja saada enemmän luottamusta toisiinsa
3. vahvistaa yhteisöllisyyttä ja tiimihenkeä, erityisesti monipaikkaisessa tai virtuaalisessa tiimityöskentelyssä.

Vaihe 1. Vahvuuksien tunnistaminen

Pyydä osallistujia tekemään ennen työpajaa tai sen alussa

- vahvuuskartoitus (esim. Via Character) tai
- lista 3–5 itselle ominaisesta vahvuudesta (esim. VAHTO-kortit).

Vaihe 2. Oman osaamisen määritteleväminen

Pyydä osallistujia pohtimaan ennen työpajaa tai sen alussa:

- Mitkä ovat tärkeimmät osaamiset, jotka haluat jakaa muille?
- Millaista tiimityöskentelyä hyödyttävää erityisosaamista sinulla on?

Vaihe 3. Työpaja

Jokainen osallistuja kertoo kolme päävahvuuttaan tai itselle tärkeintä vahvuutta ja sen, miten nämä vahvuudet voisivat hyödyttää yhteistä tiimityöskentelyä.

Jokainen puhuu omalla vuorollaan, ja puheenvuorolle on sovittu kesto, esimerkiksi kaksi minuuttia. Puhevuorossa olevalla on kädessään jokin esine.

Puheajan päätyttyä esine ojennetaan seuraavalle, joka saa vuorostaan puhua. Muut kuuntelevat. Kun esine on kiertänyt kaikilla, on aika yhteiselle keskustelulle.

Puheajan jakautumisella on todettu olevan tärkeä merkitys siinä, että jokainen kokee voivansa osallistua dialogisesti vuorovaikutukseen. Tässä työpajassa harjoitellaan samalla vuorovaikutuksen tasasuhtaisuutta.

Varaa mukaan apuvälineitä:

- pallo, tussi tai muu esine puheenvuorossa olevalle ("talking stick")
- tiimalasi tai muu ajanoton väline

Yhteinen keskustelu

- Miettikää, löytyikö yhdistäviä teemoja, joiden parissa kaikki kokisivat yhdessä työskentelyn miellyttäväksi.
- Arvioikaa, miten onnistuitte tasasuhtaisessa vuorovaikutuksessa.
- Löysittekö sellaisia eroja vahvuuksista ja osaamisista, joiden hyödyntäminen tiimityöskentelyssä auttaisi koko tiimiä suoriutumaan paremmin?
- Miltä tuntui olla puhujana ja miltä tuntui olla kuuntelijana?

Lumipallo: minä-me-koko porukka

Pelisääntöjen puute voi pahimmillaan johtaa repiviin ristiriitoihin, pahan-
tahtoisiin tulkintoihin ja yhteistyön halvaantumiseen työyhteisössä.
Hyvän ilmapiirin ja suoriutumisen kannalta on tärkeää luoda pelisäännöt
heti alussa. Pelisääntöjen luomisessa tulee huomioida sekä yksilöiden että
yhteisön näkökulmat.

Tällä harjoituksella voi laatia pelisäännöt, joilla vahvistetaan ryhmähenkeä
ja luodaan ilmapiiri, jossa kaikki tuntevat voivansa osallistua. Tämä fasilitoin-
titekniikka tunnetaan myös nimellä ME-WE-US-menetelmä (ks. Pepe Num-
men Ammattifasilitaattorin käsikirja vuodelta 2023). Menetelmä on joustava:
sitä voidaan soveltaa sekä fyysisissä että virtuaalisissa ympäristöissä.

Yleiset tavoitteet:

1. kehittää yhdessä sovitut säännöt, jotka ohjaavat tiimin toimintaa ja yhteistyötä
2. varmistaa, että jokainen tiimin jäsen osallistuu aktiivisesti pelisääntöjen luomiseen.
3. käyttää aikaa tehokkaasti ja saavuttaa konkreettisia tuloksia.

Virtuaalisen session tavoitteena on luoda vahva yhteisöllisyyden tunne
monipaikkaisessa tiimissä.

Suunnittelu

-  Tee tilaisuutta tukeva esitysmateriaali ja tarvittavat ohjeistukset. Laadi osallistujille kutsu, jossa määrittelet tavoitteet ja odotukset tapaamiselle.
-  Varmista, että alussa kerrotaan, miksi tilaisuus on tärkeä osallistujille.
-  Tee huolellinen ohjeistus aikatauluineen, suunnittele session eteneminen ja valmistele linkit.

Valmistelu

-  Lähetä kutsut.
-  Varaa kyniä, tusseja ja post-it-lappuja sekä taulu, johon ne kiinnitetään.
-  Valmistele virtuaalinen tila, jossa on mahdollista tehdä muistiinpanoja yhteisöllisesti ja läpinäkyvästi (Flinga, Miro, Whiteboard tms.)

Yksilöpohdinta

MINÄ-aika: 5–10 minuuttia

i Mieti, mikä sinulle on tärkeää tiimityöskentelyssä. Mieti myös, mikä ei ole niin tärkeää. Listaa toivomasi yhteistyöskentelyn pelisäännöt.

📍 Jokainen tiimin jäsen miettii yksinään, mitkä säännöt ja käytännöt ovat heille tärkeitä tiimityöskentelyssä.

Ajatukset kirjataan esimerkiksi muistilapuille.

🌐 Käytä valitsemaasi digitaalista työkalua, jonka avulla jokainen osallistuja kirjoittaa ajatuksensa yksityisesti.

Pienryhmäpohdinta

ME-aika:noin 15–20 minuuttia

i Jakakaa ideat pienryhmässä ja keskustelkaa niistä. Valitkaa 2–3 tärkeintä pelisääntöä tai käytäntöä jatsoon.

📍 Jaa tiimi pienempiin ryhmiin (2–5 henkilöä). Keskustelun jälkeen tärkeimmät säännöt tai käytännöt kirjataan esim. post-it-lapuille.

🌐 Käytä breakout-huoneita videokokousohjelmassa (esim. Zoom tai Teams). Valitut säännöt tai käytännöt kirjataan yhteiselle digitaaliselle alustalle.

Koko ryhmän pohdinta

KOKO PORUKKA -aika: 20–30 minuuttia

 Jokainen ryhmä esittelee omat ehdotuksensa. Ryhmitellään ja yhdistetään samanlaiset ideat.

 Koko tiimi kokoontuu yhteen ja jokainen ryhmä esittelee valitsemansa säännöt.

 Palataan päähuoneeseen, jossa jokainen breakout-ryhmä esittelee valitsemansa säännöt.

  Keskustelkaa yhdessä ja yhdistäkää ideat yhteiseksi tiimin pelisäännöksi. Käyttäkää tarvittaessa äänestystä.

Äänestys

Jokainen saa antaa 3 pistettä eri ehdotuksille.

Valinta ja jakaminen

Valitaan tiimille 3–5 pelisääntöä, jotka on helppo muistaa ja joihin kaikki ovat sitoutuneet.

Tehdään yhteinen kiteytys, dokumentoidaan se ja jaetaan kaikille tilaisuuden jälkeen.

Monipaikkaisen työyhteisön tulevaisuuspolku

Tulevaisuuspolkumenetelmällä on tarkoitus kehittää pedagogiseen hyvinvointiin konkreettisesti liittyviä asioita työyhteisössä tai tiimissä. Pedagogisen hyvinvoinnin kehittämisteemat voivat liittyä

1. johtamiseen
2. työyhteisön yhteisöohjautuvuuteen
3. työn rakenteisiin ja prosesseihin tai
4. työkulttuuriin.



Vaihe 1.

Ennen menetelmän käyttöönottoa on hyvä tunnistaa kehityksen kohteena olevat asiat ja tehdä ne näkyviksi yhdessä.

Vaihe 2.

Sovitut kehittämisteemat jaetaan eri ryhmille ja ryhmät työstävät niille kehittämispolun. Tulevaisuuspolkumenetelmä koostuu kolmesta vaiheesta, jotka kuvataan fläppitaululle tai digialustalle (esim. Microsoft Whiteboard).

- 1. Tavoiteajankohdan asettaminen:** Milloin tavoiteltava asia toimii tai on kunnossa?
- 2. Nykytilanne:** Millainen on tämänhetkinen todellisuus?
- 3. Polku:** Mitkä ovat keinot, toiminnot ja menettelytavat, joilla tavoiteltavaan tilanteeseen päästään?



Vaihe 3.

Ryhmätyöskentelyn jälkeen tehdään yhdessä kokonaiskatsaus eri pedagogisen hyvinvoinnin kehittämisteemojen polusta. Kokoavassa ja reflektioivassa loppukoonnissa on hyvä priorisoida kehittämisen kohteet ja laatia polkukuvausten perusteella konkreettiset muutosaskeleet ja seuranta tavoiteltavalle asialle.

Haaga-Helia julkaisut 15/2025

Yhteisön Parhaaksi -opas © 2025 by kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

ISBN 978-952-7474-97-6 painettu
ISBN 978-952-7474-98-3 PDF-julkaisu

ISSN 2342-2920 painettu
ISSN 2342-2939 PDF-julkaisu

Graafinen suunnittelu ja taitto: Anne Kaikkonen, Timangi

Painotyö: Otavan Kirjapaino, Keuruu



Onko vastavuoroinen yhteisöllisyys totta vai tarua?
Onko pedagoginen hyvinvointi mahdollon yhtälö vai
saavutettava todellisuus korkeakoulu yhteisöissä?
Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia ja näkökulmia
Yhteisön Parhaaksi -oppaassa.

Oppaan kirjoittajat ovat Työterveyslaitoksen asian-
tuntijoita sekä ammattikorkeakoulujen esihenkilöitä
ja opettajia. He tarkastelevat muun muassa työhön
kohdistuvia muutosajureita sekä työyhteisöjen ja siellä
työskentelevien tiimien yhteisöohjautuvuuden haasteita ja
mahdollisuuksia.

Puheenvuorot nostavat esille sen tosiseikan, että
vastakkaisten muutosvirtausten keskellä on kyse
ihmisten kohtaamisesta. Kun tasasuhtainen vuoro-
vaikutuskulttuuri mahdollistuu, syntyy aito mah-
dollisuus yhteisöohjautuvuudelle.

Opas on koostettu huolellisesti ja rakkaudella, jotta
voisimme tarjota arvokasta tietoa ja käytännön työ-
kaluja yhteisöllisyyden ja pedagogisen hyvinvoinnin
edistämiseksi. Oppaan taustalla on Yhteisön Parhaaksi
-tutkimus- ja kehittämishanke (2023–2025).



Haaga-Helia

